

Mika Pasanen & Pilvi Purmonen (toim.)

Matkalla unelmien työyhteisöön





Matkalla unelmien työyhteisöön

Mika Pasanen & Pilvi Purmonen (toim.)

Julkaisusarja

C: Raportteja, 34

Vastaava toimittaja

Kari Tiainen

Toimittajat

Mika Pasanen ja Pilvi Purmonen

Sivuntaitto

Kaisa Varis

Kansikuva

Erich Ludwig

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-201-7

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

*Julkaisujen myynti
ja jakelu*

Karelia-ammattikorkeakoulu
julkaisut@karelia.fi
tahtijulkaisut.net

Joensuu 2016

Sisällys

| | |
|--|-----------|
| Kohti parempaa työyhteisöä Mika Pasanen & Pilvi Purmonen | 6 |
| Neiti Töpinä työelämän pyörteissä Aapo Mutanen, Anne Mustonen, Kaisa-Leena Heikkinen, Marjaana Manninen, Sari Muikku, Siiri Korhonen | 11 |
| Eväitä toimivaan työyhteisöön Merja Kähkönen, Tero Mononen, Kirsi Peuhkurinen, Johanna Piironen | 23 |
| Yhdessä työn teossa Marja-Leena Häkli, Jaana Kallinen, Susan Karppanen, Jukka Nevalainen | 37 |
| Kohti toimivampaa työyhteisöä Outi Kontkanen, Heli Mäki, Ilona Pakarinen, Jouko Parviainen, Sanna-Riikka Ruotsalainen | 49 |
| Tärkeät askeleet kohti työhyvinvointia Susan Bergman, Judy Hyvönen, Tiia Häkkinen, Kirsi Niiranen, Juha-Pekka Raatikainen, Ulla-Maarit Reijonen | 61 |
| Avaimet mukavaan työyhteisöön Irina Grouzova, Heidi Meriläinen, Mika Mujunen, Sanna Niemeläinen, Susanna Oinonen | 72 |
| Työyhteisön kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia Mika Pasanen & Pilvi Purmonen | 84 |

Kohti parempaa työyhteisöä

Mika Pasanen & Pilvi Purmonen



Unelmien työyhteisöä voi kuvata useilla adjektiiveilla, joista opiskelijoiden mainitsemina esiin nousee mm. kannustava, inspiroiva, avoin, reilu ja tasa-arvoinen. Se, että työyhteisössä on avoin ja rento työskentelyilmapiiri ja luottamus työntekijöiden ja johdon välillä, on toiveena Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoiden unelmien työyhteisön kuvauksissa. Avoin keskustelukult-

tuuri mahdollistaa hyvän ja rakentavan palautteenannon ja kehittymisen työssä. Esimiehen roolia pidetään tärkeänä unelmien työyhteisön ilmapiirin tukijana ja mahdollistajana. Unelmien työyhteisössä myös tiedonkulku ja viestintä toimii jouhevasti sekä ongelmatilanteissa uskalletaan kysyä apua kollegalta tai esimieheltä. Työyhteisössä vallitsee luottamus työntekijöiden välillä ja jokainen voi olla oma itsensä työyhteisön jäsenenä. Yhteiset pelisäännöt koetaan erittäin tärkeäksi unelmien työyhteisön tukipilariksi ja niiden noudattaminen tukee työmotivaation ylläpitoa. Haaveena on siis lupauksista kiinni pitävä motivoitunut työyhteisö, jossa kaikki tekevät parhaansa säilyttääkseen hyvän ilmapiirin, ja jota esimies tukee tasapuolisella kohtelulla sekä osaamisen arvostamisella.

[LTLNS15 liiketalouden opiskelijat]

Näinä aikoina monissa organisaatioissa toteutettavilla säästötoimilla on vaikutusta työyhteisöihin sekä niiden toimintaan ja kehittämiseen. Kustannusten leikkauksilla ja toiminnan supistamisella pyritään organisaation taloudellisen tuloksen parantamiseen, jolloin työyhteisön kehittäminen eritoten henkilöstön näkökulmasta jää usein vähemmälle huomiolle. Toisaalta työyhteisöt niin kuin niiden haasteetkin kuten myös ratkaisukeinot vaihtelevat paljolti eri organisaatioissa. Tilanne on täysin erilainen hyvin menestyvässä, kasvavassa ja vahvasti positiivisia tulevaisuuden odotuksia omaavassa organisaatiossa kuin olemassaolonsa oikeutuksesta kamppailevassa supistuvassa organisaatiossa.

Myös julkissektorilla on viime vuosina korostunut taloudellinen näkökulma ja tehokkuusvaatimusten kasvu. Vastaavasti henkilöstön ja asiakkaiden näkökulma on monessa tapauksessa jäänyt taka-alalle. Olisi kuitenkin tärkeää huomioida, että toiminnan taloudellinen tulos on, tai sen pitäisi olla vahvasti yhteydessä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen taloudellinen tilanne ja sen kehitys on usein vahvasti yhteydessä siihen, miten yrityksessä panostetaan työyhteisön kehittämiseen. Toisaalta myös esimerkiksi yrityksen arvoilla ja yrityskulttuurilla voi olla merkittävä rooli siinä, missä määrin voimavaroja suunnataan työyhteisön kehittämistoimiin. Julkisten organisaatioiden osalta vaikutusta on poliittisilla päätöksillä, jolloin esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota. Valtion ja kuntien rahoituksen supistuminen aiheuttanee merkittäviä vaikutuksia monen työyhteisön toimintaan lähitulevaisuudessa. Työyhteisön hyvinvoinnin on tutkimuksissa (esim. Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009) kuitenkin todettu olevan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen, joten tärkeää olisi myös leikkausten ja supistusten yhteydessä huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista.

Työyhteisön kehittämisellä pyritään parantamaan työyhteisön hyvinvointia. Ideaalitalanteessa työyhteisön kehittämistä tehdään merkittävässä määrin ennakoivasti. Monessa tapauksessa pääpaino on kuitenkin reaktiivisessa toiminnassa, jolloin reagoidaan työyhteisössä kohdattuihin ongelmiin ja haasteisiin. Pääsääntöisesti suomalaisissa työyhteisöissä lainsäädännön edellyttämät vähimmäisvaatimukset toteutuvat, joskin tästäkin löytyy poikkeuksia. On syytä huomioida, että työyhteisön kehittämisen kenttä on laaja ja haasteet moninaisia. Aihe näyttäytyy ja rajautuu sitä käsittelevissä julkaisuissa eri tavoin. Yrityksen tai organisaation kilpailukykyyn kannalta panostukset henkilöstöön lisäävät yleensä

asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan näkyy parempana taloudellisena tuloksena. Henkilöstön merkitys ilmenee ja korostuu useammalla tavalla yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Yhtäältä henkilöstön sitoutuneisuus ja joustavuus on keskeisessä roolissa kriisitilanteeseen ajautuneen yrityksen selviytymisessä (Pasanen 2003, 110). Toisaalta yhä useamman yrityksen kilpailuetu on sidoksissa yrityksessä olevaan osaamiseen, josta kiinni pitäminen edellyttää yrityksen sitoutunutta henkilöstöä.

Monimuotoisuus on oleellinen osa muuttuvaa suomalaista työelämää. Työyhteisöt ovat yhä moninaisempia ja monimuotoisuus työelämässä on laaja käsite, joka tarkoittaa työntekijöiden erilaisuutta työyhteisössä sekä erilaisuuden muodostamaa kokonaisuutta. Henkilöstön monimuotoisuus on voimavara, jota tulisi pyrkiä hyödyntämään työyhteisön hyväksi. Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on sekä työntajan että työyhteisön etu, sillä kehittämällä ja johtamalla työyhteisön monimuotoisuutta voidaan hyödyntää henkilöstön moniarvoisuutta, erilaisia näkemyksiä sekä erilaisia tapoja tehdä työtä. Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja tasapuolinen johtaminen lisäävät työssä jaksamista. (Työterveyslaitos, 2015.)



Tässä julkaisussa on Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden monimuoto-opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita työyhteisön kehittämisestä. Työyhteisön kehittämisen opintojakso koostui neljästä raportista, jotka opiskelijat tuottivat seuraavasti: Ensimmäisessä raportissa jokaista opiskelijaa pyydettiin palauttamaan mieleensä omat kokemuksensa työyhteisöistä ja kirjoittamaan tältä pohjalta mitä vahvuuksia ja heikkouksia hän omista työyhteisöissään oli kohdannut. Tämä raportti toimi aineistona seuraavaan tehtävään,

jossa opiskelijat 4-5 henkilön ryhmissä koostivat ryhmän jäsenten henkilökohtaisista raporteista ryhmäkohtaisen raportin ryhmän jäsenten dokumentoimista työyhteisöjen vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Kolmannessa vaiheessa ryhmiä pyydettiin tutustumaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja etsimään ratkaisukeinoja edellisessä vaiheessa raportoituihin kehittämistarpeisiin. Viimeisessä vaiheessa opiskelijat yhdistivät kahdessa edellisessä vaiheessa kirjoittamansa raportit loppuraportiksi, jotka on julkaistu tässä teoksessa. Kaikissa raporteissa opiskelijoiden tuli käsitellä kolmea ennalta valittua teemaa: 1) työyhteisötaitoja, 2) osaamisen johtamista ja kehittämistä, ja 3) työssä jaksamista. Lisäksi opiskelijoiden tuli valita kolme itseään kiinnostavaa muuta työyhteisön kehittämisen teemaa, joita heidän tuli käsitellä raporteissaan. Opiskelijat saivat ohjaajilta jokaisen vaiheen jälkeen palautetta työstään sekä loppuraportista myös vertaisiltaan.

Opintojakson pedagogiset ratkaisut nojaavat kognitivistiseen oppimiskäsitykseen ja konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen (esim. Pylkkä 2015). Lähtökohtana on kokemusperäinen oppiminen, jossa lähdetään rakentamaan uutta tietoa oppijan aiempien subjektiivisten kokemusten pohjalta. Opintojakson tavoitteiden saavuttamiseksi toteutus on pyritty rakentamaan oppijalle mielenkiintoiseksi, koska oppijalla itsellään on ensisijainen vastuu oppimisestaan. Konstruktivistisen tiedonkäsityksen mukaisesti oppija nähdään aktiivisena tiedon rakentajana, jolloin oppija oppii uuden tiedon aikaisemmin opitun tiedon pohjalta (Tynjälä 1999, 58). Oppija prosessoi tiedon uudelleen itselleen sopivaksi ja aiempiin tietoihin, käsityksiin ja kokemuksiin sopiviksi. Oppimisessa tärkeänä nähdään myös oppijoiden sosiaalinen vuorovaikutus.

Nyt päättynyt työyhteisön kehittämisen opintojakso jäi viimeiseksi toteutukseksi nykyisen opetus suunnitelmakauden päättyessä. Opiskelijoiden valitsemista teemoista suosituin on vuosien mittaan ollut perehdyttäminen. Tämä kertoo siitä, että perehdyttämisessä on koettu olleen merkittäviä puutteita tai ongelmia. Toivoa sopii, ettei tämä viittaa siihen, että työpaikoilla haetaan säästöjä perehdyttämiskuluista. Muita useammassa artikkelissa käsiteltyjä teemoja ovat olleet mm. työilmapiiri sekä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Myös nämä teemat ovat monia työyhteisöjä koskettavien yt-neuvottelujen leimaamassa ajassa nousseet laajalti esille. Muita tässä julkaisussa käsiteltyjä opiskelijoiden valitsemia teemoja ovat esimiestyö, kehityskeskustelut, työhyvinvointi, työpaikkakonfliktit ja -kiusaaminen, työergonomia, työkierto, työterveyshuolto, työmotivaatio ja -tyytyväisyys, työhön sitoutuminen, mentorointi ja elämänhallintataitojen kehittäminen. Aiempina vuosina teemoina on käsitelty myös mm. muutoksen hallintaa, monikulttuurisuutta, ryhmä- ja tiimityötä sekä työstressiä ja -uupumusta.

Ohjaajina olemme saaneet lukea lukuisista hyvistä käytännöistä, joita työyhteisöissä on. Valitettavasti olemme myös joutuneet lukemaan liian monista työyhteisöjen ongelmista, joita työyhteisöissä ei ole riittävästi huomioitu. Tämän vuoden artikkeleissa korostuvat perehdyttämisen ohella palautteen antamisen ja vastaanottamisen teemat. Vaikka teemat heijastavatkin aikuisopiskelijoiden työelämäkokemuksia vuosien varrelta, ne kohdistuvat keskeisiin työyhteisökysymyksiin myös tänä päivänä. Lukija löytää kirjoituksista ratkaisukeinoja moniin työyhteisöissä oleviin tämän päivän keskeisiin haasteisiin ja voi kasvattaa osaamissalkkuaan työyhteisön kehittämisen kannalta. Lisäksi tekstit auttavat näkemään

työyhteisöissä vallitsevaa haasteiden moninaisuutta, mutta ne tarjoavat myös eri näkökulmia siihen, miten haasteita voidaan lähestyä.

Kiitokset LTLAS13 monimuoto-opiskelijoille, joiden tuotoksia artikkelit ovat. Kiitämme myös unelmien työyhteisöjä visioineita LTLNS15 vuosikurssin opiskelijoita.

Lähteet

Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 – 2007: tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pasanen, M. 2003. In search of factors affecting SME performance: the case of Eastern Finland. Kuopio: Kuopion yliopisto.

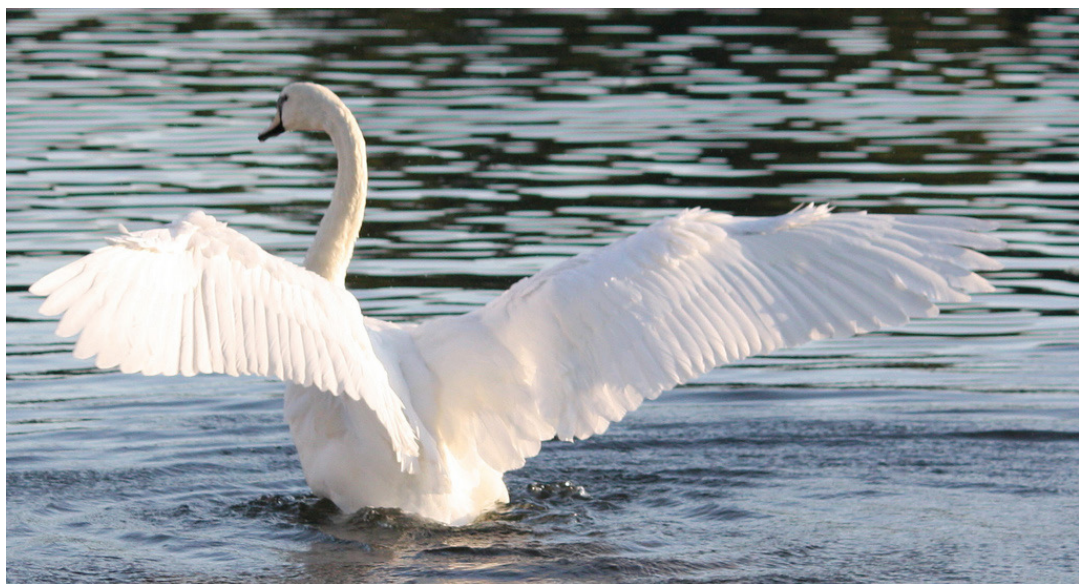
Pylkkä, O. 2015. Oppimiskäsitykset. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskäsitykset/> 8.6.2015

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Työterveyslaitos. 2015. Muuttuva työelämä. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/mita_on_monimuotoisuus/sivut/default.aspx, 9.6.2015.

Neiti Töpinä työelämän pyörteissä

Aapo Mutanen, Anne Mustonen, Kaisa-Leena Heikkinen, Marjaana Manninen, Sari Muikku ja Siiri Korhonen



1 JOHDANTO

Olipa kerran jossain päin Suomea ihan tavallinen Työpaikka, mihin Neiti Töpinä pääsi töihin siivoojaksi. Hän oli ollut aiemmin vastuullisissa tehtävissä eräässä hyvämaineisessa yrityksessä, mutta YT-neuvottelujen seurauksena hänet irtisanottiin. Koska elää kuitenkin piti, Neiti Töpinä vastaanotti siivoojan pestin Työpaikassa.

Totuus voi olla tarua ihmeellisempää työelämässäkin. Vaikka näin 2010-luvulla voisi jo kuvitella kaiken olevan työpaikoilla hyvin, niin ei kuitenkaan ole, vaan kehitettävää on edelleen. Koska työyhteisö koostuu ihmisistä, useimmiten myös syynä työelämän ongelmiin ovat ihmiset, jotka kaiken koulutuksen ja osaamisen alla ovat inhimillisiä ja erehtyväisiä. Yrityksessä ei kuitenkaan pidä tyytyä vallitsevaan tilanteeseen, vaan asioita voi parantaa ja kehittää monin eri keinoin. Artikkelissa käsittelemme vuorovaikutusta, työyhteisötaitoja, työssäjaksamista, osaamisen johtamista, perehdytystä, ergonomiaa, yhdenvertaisuutta, esimiestyötä, konflikteja, kiusaamista ja työssä kehittymistä.

2 PEREHDYTYS

Esimies oli kiireinen ja antoi Neiti Töpinän perehdytyksen tehtäväksi vanhemmalle työntekijälle, joka ei selvästikään pitänyt työstään, Työpaikasta eikä Neiti Töpinästä. Työntekijä näytti Neiti Töpinälle, missä siivouskomero oli ja sanoi: "Siinäpä ne välineet ovat, neiti on hyvä vain."

Perehdytyksellä varmistetaan se, että työntekijä saa käyttöönsä parhaat mahdolliset keinot työtehtäviensä hoitamiseen yrityksen toivomalla tavalla. Valitettavasti tässä usein hutiloidaan, yritetään olla liian nopeita ja annetaan informaatio liian nopeaan tahtiin. Perehdyttämisen suunnittelun apuna voidaan käyttää perehdytysuunnitelmaa, joka sisältää aiheet ja asiat, aikataulut, työhön liittyvät apuvälineet, oheisaineistot sekä perehdytyksen vastuhenkilöt. (Iso-Pietilä 2012.) Neiti Töpinä jätettiin oman onnensa nojaan. Neiti Töpinän perehdyttäjäksi olisi voinut laatia perehdytysuunnitelmaan listan, johon merkitään, kun asia on käsitelty uuden työntekijän kanssa. Kun listauksen asiat on käsitelty ja merkitty suoritetuiksi, on uudelle työntekijälle muodostunut käsitys hänen uusista työtehtävistään. Perehdytysuunnitelma on perehdyttäjälle hyvä apuväline, koska hän voi tarkistaa siitä, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi.

Perehdytyksen tavoite on, että työntekijä osaa tehdä työnsä oikein ja oikeilla työtavoilla. Sitä on tarpeen mukaan täydennettävä, jos puutteita ilmenee. Riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet ovat työtehtävien hoitamisen edellytys. Perehdytyksen jälkeen työntekijän tulisi pystyä työskentelemään vastuullisesti ja itsenäisesti. (Lehtonen 2010.) Alun huolellinen perehdyttäminen poistaa virheiden tekemisen riskiä ja parantaa uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen tulosta. On yrityksen etu, että työntekijä sitoutuu ja on motivoitunut työhönsä heti alusta alkaen. Myös lainsäädäntö, esimerkiksi työturvallisuuslaki, velvoittaa perehdyttämään. Viihtyminen työssä on pitkälti sidoksissa tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta. Kuten Boudreau ja Ramstad toteavat, hyvä perehdytys auttaa työntekijöitä asettumaan organisaatioon ja myös pysymään siellä. Tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset. (Lehtonen 2010.)

Hyvään perehdytykseen kuuluu myös osaamisen arviointi jonkin ajan kuluttua perehdyttämisestä (Juholin 2008). Arvioinnissa voidaan käyttää tarkistuslistoja, muistilistoja, kysymyksiä tai keskusteluja. Arvioinnin avulla molemmat osapuolet antavat ja saavat tietoa siitä, miten perehdytys on edistynyt. (Kangas & Hämäläinen 2007.) Tässä kohden puutteet

tulevat ilmi. Tarkistuslistoja parempi keino on, jos perehdyttävä viettää useamman tunnin työntekijän kanssa ja tarkkailee toimintaa. Tarkkailuajan jälkeen perehdyttävä kertoo, missä asioissa on puutteita sekä neuvoo oikeat tavat. Perehdytysmenetelmiä tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. (Lehtonen 2010.) Neiti Töpinän perehdyttäjän olisi pitänyt tarkistaa Neidin työtavat ja opastaa tämän jälkeen oikeat menetelmät.

3 TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA ERGONOMIA

Neiti Töpinä ei osannut tehdä mitään oikein, ainakaan niiden kahden vanhemman ilkeän työntekijän mielestä, jotka pakottivat hänet konntaamaan pitkin lattioita ja raaputtamaan niistä irti purukumeja ja muuta hankalaa likaa, jotka olivat luultavasti itse hieroneet lattiaan. Hänen selkäänsä ja polviaan särki ja usein pesuveteen sekoittui nöyryytyksen kyyneleitä. Neiti Töpinä tunsu kykyjensä menevän hukkaan ja jokainen päivä tuntui ylitsepääsemättömän vaikealta selviytyä.

Työn suunnittelulla ja toteutuksella tulee taata työn tekemisen jatkuvuus sen tekijälle. Se toteutuu Suomen perustuslaissakin (731/1999, 2 luku 6-7 §) esiin tuodulla asianmukaisella käytöksellä ja tasa-arvoisella kohtelulla. Työturvallisuuslaki (738/2002, 1 luku 1 §) ottaa tarkemmin kantaa itse työhön muun muassa käsitellen työympäristön ja työolosuhteiden laatua sekä työnantajan velvollisuutta turvata ja ylläpitää työkyky niin henkisesti kuin fyysisesti.

Neiti Töpinän tapaukseen viitaten ensin täytyy tunnistaa työn fyysistä ja henkistä puolta todennäköisimmin kuormittavat tekijät, jotta niihin voidaan reagoida. Siivousalalla, joka tulkitaan kuormitukseltaan keskiraskaaksi, fyysistä kuormitusta aiheuttavat toistuvat liikeradat, veden käyttö, selän etukumarat asennot, hartiatason yläpuolella työskentely sekä nostaminen ja kantaminen (Työterveyslaitos 2015). Neiti Töpinän tuleekin pikimmiten vaatia työnantajaltaan asianmukaisten työvälineiden, kuten polvisuojien, säädettävän varrellisen mopin ja purukumin irrotuslaitteen, hankkimista. Tämän lisäksi hänen tulee muistaa tarkastaa itse oma työergonomiansa: muistanko käyttää molempia käsiäni yhtä paljon, nostanko esineitä selkääni vai jalkojani käyttäen, käytätkö tikkaita ikkunoita pestessäni tai vältänkö ihokosketusta ärsyttävien aineiden kanssa. Edellä mainitut asiat huomioimalla Neiti Töpinä antaa fyysiselle itselleen ylipäätänsä mahdollisuuden työn tekemiseen.

Henkisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi Juutin ja Vuorela (2002, 28) pitävät tärkeänä työyhteisön luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, jossa kaikkien on helppo puhua vaikeistakin asioista. Järvinen (2008, 38-46) taas nostaa esille stressin, kiireen, tunteen, merkittävimpänä tekijänä työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Stressiin pystyy hänen mukaansa vaikuttamaan parhaiten järjestyksellä, suunnitelmallisuudella sekä ennustettavuudella. Neiti Töpinän tulee ottaa yhteyttä esimieheensä kertoen huonosta vallitsevasta ilmapiiristä ja toivostaan kohti suvaitsevampaa ja avoimempaa työyhteisöä. Samalla hän voi ehdottaa työtaakkansa tarkistamista, selkeyttämistä ja jaksottamista, jotta hän saisi hallinnan tunteen ja estettyä pahimmillaan traumaperäiseen stressiin johtavan kaaoksen syntymistä (Järvinen 2008, 39). On tärkeää löytää työhön myös käytettävän ajan ja laadun

väläinen tasapaino, balanssi, kuten Ruokonen (2009, 17, 41–46) asian esittää. Balanssin löytämiseksi hän painottaa yksilön kokeilunhalua ja vastuuta, mikä voi Töpinänkin edustamalla siivousalalla tarkoittaa esimerkiksi laadulla kilpailuttamista määrän sijasta.

4 YHDENVERTAISUUS JA ESIMIESTYÖ

Työpaikan kevätjuhla lähestyi ja ilkeät kollegat ilmoittivat Neiti Töpinälle, että tämän täytyy jäädä töihin, kun muut lähtevät juhlimaan. Neiti Töpinä kääntyi esimiehensä puoleen ja kysyi: “Enkö oikeasti pääse mukaan?” Esimies ei uskaltanut uhmata vanhempia työntekijöitä, vaan myötäili heitä ja sanoi, että Neiti Töpinä voi tulla juhliin myöhemmin, kun työt on tehty. Niinpä Neiti päättikin siivota Työpaikan hyvin nopeasti ja lähteä juhliin niiden jälkeen.

Esimiestyö on sekä työrooli että ammattitaitoalue, jossa esimies vastaa oman vastuualueensa osalta siitä, että sen tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja että asetetut tavoitteet toteutuvat. Esimiestyö on toiminnan suuntaamista ja kehittämistä, olosuhteiden luomista ja resurssien varmistamista, ilmapiirin vaalimista sekä alaisten osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin edistämistä. Esimiehellä on tärkeä rooli erityisesti sen mahdollisuuden luomisessa, että alaisen voimavarat pääsevät ilmenemään ja kasvamaan, eivätkä tukahtumaan. (Viitala & Jylhä 2013, 263.) Esimiestyö ja esimiehenä oleminen sisältää siis kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet (Viitala 2007, 269). Viitala & Jylhä (2013, 264) toteavat erinäisiin tutkimuksiin tukeutuen, että esimiestyön laatu vaikuttaa työyhteisön ja yksilötason hyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, työyhteisön suoriutumiseen ja toiminnan laatuun ja on näin ollen myös yksi yrityksen keskeinen kilpailutekijä. Neiti Töpinän tapauksesta huomaamme, että todellisuus on usein aivan toinen.

Esimiehen tulisi toimia esimerkillisesti, pystyä ottamaan ongelmatilanteet vastaan sekä vastaanottaa ja antaa palautetta. Esimiestyö on toimimista jokaisen työntekijän tukena ja jokaisen työpanosta arvostaen, yhdenvertaisesti kohdellen. Tämä ei kuitenkaan toteudu jokaisessa työpaikassa ja se onkin ilman muuta yksi tärkeä kehityskohde. Neiti Töpinän tilanne osoittaa, että yllättävän monessa työpaikassa juuri yhdenvertainen kohtelu ei toteudu. Esimies ei tukenut Töpinää, eikä uskaltanut nousta asemansa tasolle, vaan katsoi parhaaksi miellyttää muita työntekijöitä Töpinän kustannuksella. Kuinka tilannetta sitten voisi kehittää? Esimies voi toimia hyvänä esimerkkinä työntekijöille asettumalla ensimmäisten joukossa tekemään uusia tehtäviä ja olemalla asettamatta työntekijöille tai itselleen kohtuuttomia vaatimuksia ja ylitehokkaita, ylimitoitettuja tavoitteita. (Gröndahl ym. 2012, 143–145.) Hyvä esimies osaa johtaa itseään, auttaa muita oivaltamaan asioita ja johtamaan itseään. Hän näkee erilaisuuden voimavarana, uskoo ihmisten positiivisiin vaikuttimiin ja omaa rohkeuden kertoa suoraan myös ikävät asiat. (Åhman 2004, 41.)

Wiskari (2009, 29–31, 93) mainitsee esimiehen asenteen ja ymmärryksen omasta työstään ja tehtävistään tärkeäksi osaksi johtamista. Wiskarin mukaan esimiehen on ensiksi ymmärrettävä oma työnsä ja sen sisältö ja hänen oman käyttäytymisensä on lähdettävä tämän ymmärtämisestä ja yhdistämisestä arvomaailmaansa. Ymmärryksestä ja arvosta rakentuu

sitoutuminen, joka luo asenteet, ja asenteet taas näkyvät käyttäytymisessä. Wiskarin mukaan esimiehen arvomaailman täytyy olla sellainen, että esimiehellä on perusluottamus ihmisiin ja että hän on itse luotettava, sekä lisäksi hänellä on oikean ja väärän erottamisen kyky. Wiskari kiteyttää hyvin sen periaatteen, että esimiehen oma asenne, arvomaailma ja esimerkillisyys vaikuttavat työyhteisöön merkittävästi. Neiti Töpinän työyhteisössä esimiehen arvomaailman, esimerkillisyyden ja asenteen kehittäminen olisi paikallaan. Itseen johtamalla ja kyvyllä kehittyä, muuttamalla omia asenteitaan ja käyttäytymistään Töpinän esimies pystyy toimimaan esimerkillisesti.

Yhdenvertaisuuslaissa veloitetaan työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta työpaikalla. Laissa kielletään myös erinäisin erittelyin syrjintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla. Työsopimuslaki veloitaa työnantajan kohtelevaan työntekijöitä tasapuolisesti ja tästä saa poiketa vain perustellusta syystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Jokaista työntekijää tulisi siis kohdella samantarvoisesti ja antaa samat mahdollisuudet työn tekemiseen. Neiti Töpinän tilanteeseen esimiehen olisi kuulunut puuttua välittömästi epäasiallisen kohtelun vuoksi, eikä lähteä tilanteeseen mukaan.

5 TYÖPAIKKAKONFLIKIT JA KIUSAAMINEN

Neiti Töpinän järkytys oli suuri, kun hän saapui juhlapäivänä Työpaikalle. Kaikki paikat olivat ihan sokin sokin ja sotkettu tahallaan. Ilkeät vanhemmat työntekijät olivat tehneet sen, jotta Neiti Töpinällä menisi niin kauan siivoamisessa, ettei hän ehtisi juhliin.

Työpaikkakiusaaminen on valtava ilmiö, jonka muodot ovat moninaiset. Neiti Töpinän ei pidä jäädä tuleen makaamaan, vaan ilmoittaa rohkeana esimiehelleen kokemastaan kiusaamisesta ja syrjinnästä. Kiusaamistilanteessa ei pidä koskaan jäädä yksin murheidensa kanssa. Töpinän on tärkeää myös yrittää dokumentoida kiusaamista, mikäli se jatkuu, sillä todisteiden avulla on mahdollisuus kääntää tilanne kiusaajia vastaan. Näin ollen kiusattu pysyy myös itse aktiivisena. (Korhonen 2009, 129.)

Neiti Töpinän tapauksessa kiusaaminen on tahallista ja jää tuskin kenellekään epäselväksi. Aina ei kuitenkaan voida varmaksi sanoa täyttyvätkö kiusaamisen kriteerit. Me ihmiset olemme hyvin erilaisia, mistä johtuen koemme tilanteet hyvin eri tavoin, toisen mielestä harmiton vitsailu voi tuntua toisesta loukkaavalta.

Esimiehen välitön toiminta kiusaamistilanteissa on ensiarvoisen tärkeää, sillä hänellä on valta ja vastuu puuttua kaikkiin työpaikan ilmiöihin, myös kiusaamiseen (Korhonen 2009, 78). Jokainen työyhteisön jäsen vastaa tietenkin itse omasta käyttäytymisestään, mutta jos epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössä ilmenee, on esimiehen tehtävä kitkeä se pois. Esimiehen on tärkeää puuttua kiusaamiseen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös yrityksen tuottavuuden vuoksi. Mikäli työntekijällä on ongelmia ihmissuhteissa, heijastuvat ne myös yrityksen tehokkuuteen. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 94.) Riidat ja konfliktit on tärkeää selvittää heti, ettei asioita jätetä roikkumaan tai pahimmassa tapauksessa lakais-ta kokonaan maton alle. Hoitamatta jääneet riidat ja kiusaamistilanteet vain pahenevat ajan kanssa ja saavat lisäksi kiusaajan niskan päälle. Tällaiset riitatilanteet voivat vähitellen

johtaa siihen, että positiivinen yhteisöllisyys katoaa lopullisesti. (Perkka-Jortikka & Vartia 1994, 46.)

Yritykseen, jossa Neiti Töpinä työskentelee, on päässyt syntymään ilmapiiri, joka sallii kiusaamisen. Tilanne tulisi läpikäydä Neiti Töpinän lisäksi myös kiusaajien kanssa. Kiusaamistilanteesta tulisi antaa kiusaajille välitöntä palautetta. Vastaavien tilanteiden välttämiseksi yrityksessä olisi hyvä kiinnittää huomiota ilmapiirin kehittämiseen, jotta vastaavilta kiusaamistapauksilta tulevaisuudessa vältyttäisiin. Ilmapiiriä voitaisiin avoimen vuoro-vaikutuksen lisäksi kehittää myös tuomalla ilmi sitä, kuinka yritys toimii vain kaikkien puhaltaessa yhteen hiileen. Jokaisella on yrityksessä oma tärkeä merkityksensä, mitä tulisi jokaiselle työntekijälle painottaa. Koulutus asian tiimoilta olisi paikallaan.

Kiusaamistapausten varalle tulee jokaisesta yhtiöstä löytyä suunnitelma. Usein yrityksistä myös mielellään puhutaan hyvän ilmapiirin työyhteisöinä, vaikka todellisuus on jotain aivan muuta. Kiusaamistilanteet eivät ole niitä tapahtumia, jotka halutaan nostaa yleiseen tietoisuuteen. Työntekijän on myös usein vaikeaa puhua kokemastaan kiusaamisesta, koska hän voi pelätä tilanteen pahenemista tai leimautumista. Usein on myös epäselvää kenelle asiasta tulisi ilmoittaa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työpaikalle on määritelty selkeä työsuojeluorganisaatio, sekä ohjeet ilmoituksen tekoon. Ilmoitukseen tulee reagoida välittömästi puuttumalla asiaan. (Kess & Kähönen 2009, 79.)

6 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Juuri kun kaikki tuntui liian toivottomalta kestää, Neiti Töpinä sai tukea muilta työyhteisön jäseniltä, jotka hämmästelivät sotkua ja sitä, ettei Neiti pääsisi mukaan juhliin. Kaikki tarttuivat toimeen yhdessä ja auttoivat järjestelemään paikat kuntoon. Ilkeät vanhemmat työntekijät kurkkivat työhuoneistaan mutisten, etteivät jotkut ymmärrä paikkaansa. Työpaikka oli kuin olikin siivottu ajoissa ja Neiti Töpinä pääsi lähtemään juhliin yhdessä muiden kanssa.

Toimivaan työyhteisöön liittyy läheisesti termi houkutteleva työyhteisö, jonka perustana ovat sosiaalinen vastuullisuus, tavoitteellisuus ja työstä innostuneisuus. Sosiaalisen vastuullisuuden luo työyhteisön hyvä työilmapiiri, jossa toimitaan yhdessä, autetaan tarpeen mukaan ja kunnioitetaan toisia. Työskentelystä tulee päämäärätietoista ja tavoitteellista. (Virtanen 2005, 12–13.) Neiti Töpinä teki oikein, kun hän rohkaisi mielensä ja pyysi apua muilta työntekijöiltä. He eivät olleet ymmärtäneet, kuinka epäoikeudenmukaisesti häntä oli kohdeltu. Neiti Töpinä huomasi, kuinka peräänantamattomia, auttavaisia ja miellyttäviä hänen työkaverinsa olivat.

Toinen keskeinen työpaikan hyvän työilmapiirin tekijä on keskinäinen arvostus. Tätä voidaan osoittaa pyytämällä apua ja neuvoa tehtävien hoitoon. Näin ilmaistaan kunnioitusta hänen tietotaitoaan ja kokemustaan kohtaan. Arvostus on arvokkaampaa saajalle, kun se saadaan taholta, jota itse arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 20–21.) Neiti päättikin jatkossa käydä kysymässä myös muilta, voisiko hän omalta osaltaan auttaa muita. Työoverit kertoivat siivouksen aikana Neiti Töpinälle, kuinka tärkeää on alaisen osoittama arvostus esimiehelle. He viittasivat Silvennoisen ja Kauppisen kirjoitukseen (2006, 84–85), että

tämä on toimivan työsuhteen perusta ja käytöksellä on keskeinen merkitys viestinnässä. Olisi hyvä muistaa, että esimies on yleensä jonkun alainen ja hänen täytyy päätöksenteossa ottaa huomioon tämän asettamat tavoitteet. Tätä Neiti ei ollut tullut ajatelleeksi. Hän lupasikin itselleen kiinnittää huomiota omaan käytökseensä ja kunnioittaa esimiehen tekemiä päätöksiä.

Vuorovaikutus ihmisten välillä on perusta työyhteisöllisyydelle. Osa työyhteisön välisistä asioista voidaan ratkaista teknisesti ja osaan tarvitaan psykologista ymmärtämistä. Joskus joutuu asettumaan toisen ihmisen asemaan ymmärtääkseen asian laajuuden. (Mönkkönen & Roos 2010, 7–8.) Neiti Töpinä oli havainnut työpaikalla siivotessaan työntekijöiden olevan kovin eristäytyneitä. Nämä olivat käytävällä ohi kävellessään mutisseet toisilleen tervehdykset ja jatkaneet matkaa. Neiti päättikin pyytää kaikki yhteiselle kahvitauolle. Tästä tuli niin suosittu, että siitä päätettiin tehdä viikoittainen tapahtuma, ja näin muodostui viikkopalaveri. Näille osallistui esimieskin ja yhdessä ratkottiin töihin liittyviä ongelmatilanteita, tuotannon pullonkaloja ja kehitysideoita. Olihan paikalla paras yrityksen tietotaito eri osa-alueilta. Mönkkönen ja Roos (2010, 160–161) kirjoittavatkin, että uusin vuorovaikutuksen näkökulma on narratiivinen näkökulma eli yhteisiantuntijuus. Tässä on pyrkimys yhteiseen tietämykseen ja ymmärrykseen, jossa lopullisessa päätöksessä on yhdistettynä asianosaisten näkemykset. Kuunteleminen, avoimuus ja vastuu omasta osuudesta mahdollistavat rikastavan vuorovaikutuksen.

7 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

Juhlissa kaupungin tavoitelluin poikamies, Työpaikan omistajan poika, kiinnitti huomionsa kauniiksi laittautuneeseen Neiti Töpinään ja haki tätä tanssimaan. Neiti Töpinä ei tuntenut nuorta miestä, vaan luuli tätä lähetiksi. Tervetuliaisboolin innoittamana Neiti Töpinä kertoi työnsä kauheudesta ja omistajan poika järkyttyi. Seuraavalla viikolla yllättäen järjestetyssä kehityskeskustelussa esimies pyysi anteeksi sitä, mitä Neiti Töpinä oli joutunut kokemaan. Korvaukseksi esimies tarjosi Neidille koulutusta talouspuolen tehtäviin ja Neiti Töpinä otti tarjouksen kiitollisena vastaan. Hän harjoitteli kirjanpitoa yrityksen nykyisen kirjanpitäjän, mutta pian eläkkeelle jäävän Sini Sirkan opissa. Lopulta hänestä tuli Työpaikan pääkirjanpitäjä ja hän eli onnellisena elämänsä loppuun saakka.

Osaamisen johtamisessa on kyse yksinkertaisesti siitä, että yrityksessä on oikea osaaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Työtehtävien oikea suhde työntekijän osaamiseen on osaamisen johtamisen lähtökohta. Työn on oltava sopivan haastavaa, jotta uuden oppimiseen on olemassa pientä painetta. Työntekijälle liian helppoissa ja rutiininomaisissa työtehtävissä työntekijä turhautuu ja työmotivaatio katoaa. (Kiviranta, 2010, 144–146.) Neiti Töpinän tapauksessa oli kyse juuri tästä; aiemmin vastuullisessa tehtävässä ollut henkilö joutui siivoustehtäviin, jotka eivät vastanneet hänen koulutustaan, ja se muiden työolosuhteiden ohella söi pahasti hänen työmotivaatiotaan. Vaikka vastuu ammattitaidon oppimisesta on lähtökohtaisesti työntekijöillä itsellään, on työnantajan luotava käytännön mahdollisuudet ja ruokittava työntekijöiden oppimismotivaatiota (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 95). Neiti Töpinän työpaikassa esimies oli kovin kiireinen, eikä hän aluksi

ollut kiinnostunut alaisensa koulutuksesta ja osaamisesta. Tämä oli kuitenkin virhe, koska esimiehen on tiedettävä työntekijöiden nykyisen osaamisen taso (Viitala 2003, 121–122).

Hyvä apuväline osaamisen arviointiin on esimerkiksi intrassa ylläpidettävä henkilöstön CV-pankki, jota työntekijät voivat itse päivittää. Henkilöstön osaamista voi arvioida helposti myös eri liiketoimintojen läpikävelyillä, joissa seurataan kunkin prosessin kulkua alusta loppuun. Näissä läpikävelyissä mahdollinen henkilöstön osaamisvajae tulee hyvin esille ja prosessin korjaamisen yhteydessä henkilöstön koulutus on kätevää järjestää. Työntekijän osaamista kannattaa arvioida myös yhdessä hänen kanssaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117).

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on nimensä mukaisesti organisaation kehittäminen. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi, sekä esimiehen että alaisen on oltava siihen motivoituneita. Neiti Töpinän kehityskeskustelu sai alkunsa tutustumisesta omistajan poikaan, joka laittoi asioihin hieman vauhtia, mutta normaalisti motivointi onnistuu parhaiten niin, että molemmat valmistautuvat kehityskeskusteluun hyvin ja ymmärtävät kehityskeskustelun onnistumisesta saatavat hyödyt. Siksi kehityskeskustelun alussa on hyvä käydä läpi ne tavoitteet, joihin kehityskeskustelussa pyritään. Keskustelulla tavoitellaan esimiehen ja alaisen näkemysten yhtenäistämistä ja sitä kautta parempaa työmotivaatiota, tavoitteellisuuden lisäämistä ja yhteistyön parantamista. On pyrittävä rehelliseen keskusteluun, jossa sekä esimies että työntekijä ilmaisevat mielipiteensä, ideansa ja toiveensa molemminpuolisen kunnioituksen vallitessa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 33.) Jotta kukaan ei pahoita mieltään, kritiikin esittäminen on hyvin tärkeää. Esimiehen tulee antaa kritiikki täsmällisesti yleistämättä sitä koskemaan työntekijän kaikkea tekemistä eikä varsinkaan työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kiitoksen antaminen on yhtä tärkeää, koska se on välittämisen osoittamista. Ihmiselle paras kiitos on toisen arvostus, ja siksi arvostuksen osoittaminen on kehityskeskustelussa avainasemassa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 52–55.) Arvostusta on helppo osoittaa kysymällä toisen mielipiteitä ja näkemyksiä ja kuuntelemalla toisen vastaukset kiinnostuneena. Neiti Töpinän esimies osoitti arvostustaan pyytämällä aiempaa välinpitämättömyyttään anteeksi ja tarjoamalla neiti Töpinälle uuden mahdollisuuden kehittyä työssään.

Henkilöstön osaamisen tasoa arvioitaessa hiljainen tieto jää usein pimentoon. Hiljainen tieto on kokeneen työntekijän tietotaitoa ja laajaa ammatillista ymmärrystä. Hiljaisen tiedon johtaminen lähtee sen tunnistamisesta. Tämä voidaan tehdä edellä mainitun CV-pankin lisäksi erilaisilla työntekijöiden tapaamisilla ja projektitiimien kokoamisella. (Aaltonen & Wilenius 2002, 154–159.) Tunnistamisen jälkeen hiljainen tieto on saatava näkyväksi ja jaettua eteenpäin toisille työntekijöille sisäistettäväksi. Sisäistämiseen paras keino on tulokkaan työskentely konkarin siipien suojassa. (Kiviranta 2010, 197.) Tällainen oppipoikamenettely on työnantajalle halpaa ja kyseessä olevaan työtehtävään kohdistettua koulutusta, mitä ei saa ostettua mistään ulkopuolelta. Työssä oppiminen on sosiaalista vuorovaikutusta, jota tapahtuu, kun työntekijät keskustelevat ja vaihtavat kokemuksia toistensa kanssa (Heikkilä 2006, 88). Osaamisen kehittämiseen yrityksessä kannattaa luoda oma tukiprosessi. Henkilöstöä voi kehittää esimerkiksi 70–20–10 -mallin mukaisesti, joka tarkoittaa työssä oppimista (70 %), valmentavaa johtamista esimiesten tuella (20 %) ja erilaisia koulutus- ja valmennusohjelmia (10 %). Henkilöstön osaamista on helppoa

parantaa myös sisäisellä tehtävän kierrolla ja uudelleen sijoittamisella. Tehtävän kierron tavoitteena voi esimerkiksi olla, että vähintään 10 % työntekijöistä vaihtaisi tehtävää vuosittain. Tämä ehkäisee työhön kyllästymistä ja motivoi työntekijöitä uuden oppimiseen. Henkilöstön koulutukseen on oltava jokaisessa yrityksessä ohjelma, jotta osaamisen taso pysyy muuttuvan ympäristön mukana. Koulutuksia on helppo järjestää nykyisin verkon kautta, eikä hankalaa koko päivän kestävä matkustamista enää tarvita. Myös henkilöstön omaehtoista koulutusta tulisi tukea esimerkiksi antamalla vapaapäiviä koulutuksia varten. On muistettava, että osaava henkilöstö on yrityksen parasta pääomaa ja siksi henkilöstön osaamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Neiti Töpinälle kävi työssä oppimisessa hyvin, hän pääsi vanhemman työntekijän siipien suojiin ja sitä kautta työtehtäviin, mistä oli aina salaa haaveillut.

Sen pituinen se.

8 YHTEENVETO

Olemme seuranneet Neiti Töpinän työuraa monien vaiheiden kautta aina perehdytyksestä kehityskeskusteluun. Tarinalla oli onnellinen loppu, johon vaikuttivat monet seikat; hänen oma aktiivisuutensa, työkavereiden tuki ja lopuksi esimiehen osoittama arvostus ja luottamus. Jokainen työntekijä elää työpaikassaan omaa tarinaansa. Työelämän monimuotoisuus ja ihmisten väliset suhteet luovat jokaisesta työpaikasta omaleimaisen yhteisön. Perehdytyksessä Neiti joutui opettelemaan työn itsenäisesti. Perehdytys on parhaimmillaan huolellisesti valmisteltua ja siihen on varattu riittävästi aikaa. Siinä voidaan käyttää apuvälineinä suunnitelmia, jotka on luotu juuri perehdytystä varten. Perehdyttäjän kiinnostus uuden työntekijän oppimista kohtaan on osoitus arvostuksesta, jota jokainen uusi työntekijä kaipaa. Neidin työhön oppimista ei arvioitu jälkikäteen eikä hänen kanssaan käyty keskustelua, jossa hän olisi voinut esittää kysymyksiä. Neiti Töpinä ei kokenut muiden kunnioittavan häntä ja hänen työmotivaationsa laski.

Huonosti toteutettu perehdytys johti puutteelliseen työergonomiaan ja työssä jaksaminen kärsi. Työtehtävien fyysiseen kuormitukseen ei kiinnitetty riittävästi huomiota. Keskiraskas siivoustyö vaatisi asianmukaiset apuvälineet ja oikeat työskentelytavat. Työyhteisön huono ilmapiiri, jatkuva pelko oman osaamisen riittävydestä ja työkavereiden hyväksynnästä vaikutti työssä jaksamiseen. Neiti toivoi suvaitsevaisempaa ja avoimempaa työyhteisöä, jossa myös pienen siivoojan mielipiteellä ja tunteilla olisi merkitystä.

Yhdenvertaisuuden puute Työpaikalla ja esimiestyön heikko laatu mahdollistivat epäoikeudenmukaisen kohtelun. Esimiehen tulee tukea yrityksen asettamia päämääriä niin, että asetetut tavoitteet toteutuvat. Hänellä on paljon vaikutusvaltaa ja sitä tulee käyttää viisaasti. Neitiä ei kohdeltu tasapuolisesti eikä hän saanut tukea tarvitessaan sitä. Esimiehen omalla asenteella, arvomaailmalla ja esimerkillä on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Neiti Töpinän työpaikalla työpaikkakonfliktit ja kiusaaminen saivat alkunsa, kun niihin ei puututtu heti alkuvaiheessa. Kiusaamista esiintyy eri muodoissa. Yhteisön ulkopuolelle jättäminen ja työkaverin aliarvioiminen ovat vaikeasti havaittavia, mutta Neiti joutui ilkeiden kohteeksi, jonka myös muut työntekijät ja esimies havaitsivat. Kiusaamisen kierre

täytyy saada katkaistuksi, koska se on vakava ongelma sekä henkilön terveydelle että yrityksen tuottavuudelle.

Muut työntekijät näyttivät hyvät työyhteisöaitonsa ja tukivat lannistettua Neiti Töpinää. Häntä kunnioitettiin ja arvostettiin, mikä on hyvän ja toimivan työyhteisön perusta. Neiti oppi myös, kuinka tärkeää on arvostaa esimiestään, ja hyvän työyhteisön ylläpitämiseen tarvitaan kaikkien työpanos. Vuorovaikutus ja keskusteleva ilmapiiri mahdollistavat kaikkien osaamisen hyödyntämisen ja kehitysideoiden vapaan virtaamisen yrityksen käyttöön. Vuorovaikutus mahdollistaa tehokkaan osaamisen johtamisen ja työssä kehittymisen. Neidillä oli tarvittavaa osaamista oikeaan aikaan. Talousosastolle tarvittiin vahvistusta ja Neiti oli juuri oikea henkilö tehtävään. Kehityskeskustelussa työnantaja osoitti luottamusta ja Neiti sai koulutustaan vastaavaa työtä. Tämä motivoi häntä valtavasti ja yritys sai pitkäaikaisen työntekijän hiljaisen tiedon siirretyksi Neiti Töpinälle. Myöhemmin hän osoitti olevansa luottamuksen arvoinen ja siirtyi pääkirjanpitäjäksi. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää olisi, jos yrityksellä olisi käytössään työntekijöiden CV-pankki, josta löytyisi henkilöstön aiempi koulutus ja osaaminen yrityksen hyödynnettäväksi.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.

Finlex 2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> 29.4.2015.

Finlex 2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> 29.4.2015.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. & Vartia, M. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Työterveyslaitos.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1>. 28.3.2015.

Iso-Pietilä, M. 2012. Kausityöntekijän perehdyttäminen puutarhamyymälään. Hämeen ammattikorkeakoulu. Puutarhatalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42600/kausityontekijan%20perehdyttaminen%20puutarhamyymalaan.pdf?sequence=1>. 28.3.2015.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kess, K. & Kähönen, M. 2009. Häirintä työpaikalla. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. Mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, N. 2010. Perehdytyksen kehittäminen Uudenkaupungin terveyskeskuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö (YAMK). https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22959/Lehtonen_Nelli.pdf?sequence=1. 28.3.2015.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin! Helsinki: Talentum Media.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena -näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoelamassa. 3.5.2015.
- Työterveyslaitos 2015. http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/siivoustyo/Sivut/default.aspx 29.4.2015.
- Vartia, M. & Perkkä-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla: Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Tampere: Tammer-Paino.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Talentum Media.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

Eväitä toimivaan työyhteisöön

Merja Kähkönen, Tero Mononen, Kirsi Peuhkurinen ja Johanna Piironen



1 JOHDANTO

Työyhteisö on meille monelle kuin toinen perhe. Vietämme työpaikoillamme suuren osan ajastamme ja siksi onkin tärkeää, että voimme viihtyä, tuntea olevamme tärkeitä ja arvostettuja, ja että meillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisömme asioihin. Työyhteisön toimivuus koostuu monesta osa-alueesta aina johtamisesta alustaitoihin. Näiden osa-alueiden kehittäminen on tärkeää niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin organisaation menestymisenkin kannalta.

Tässä artikkelissa käsittelemme kuutta osa-aluetta, jotka vaikuttavat omalta osaltaan siihen, miten asiat työyhteisössä sujuvat. Tuomme esille osaamisen johtamisen tärkeyden organisaation menestykselle sekä työkaluja kehittymisen apuvälineiksi. Pohdimme myös perehdyttämisen merkitystä ja siinä onnistumista, työmotivaatiota, työyhteisötaitoja, työssä jaksamista ja siihen auttavaa tyhy-toimintaa. Artikkelin tarkoitus on antaa lukijalle mielikuva siitä, millaisin keinoin näiden osa-alueiden kehittämiskohteisiin voidaan tarttua.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien. Tämän jälkeen verrataan organisaation osaamisen nykytasoa tavoitetasoon. Tarvittavat kehityssuunnitelmat laaditaan tältä pohjalta, ja ne viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2001, 256.)

Käsityksemme mukaan henkilöstön osaamisen johtaminen on nykypäivänä työyhteisöissä yleensä hyvällä tasolla. Siitä ovat vastuussa organisaation johtoryhmä tai lähin esimies. Henkilöstön osaamiseen halutaan panostaa, ja koulutuksia järjestetään osaamisen takaamiseksi koko henkilökunnalle tai henkilökohtaisesti työntekijälle tarpeen vaatiessa. Pääsääntöisesti koulutukset tapahtuvat ryhmissä ja niihin suhtaudutaan myönteisesti.

Sydänmaanlakka (2001, 14–15) toteaa osaamisen johtamisen olevan eräs organisaation menestystekijä, sillä nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältö muuttuu nopeasti. Tästä syystä johtamisessa on ymmärrettävä, mitä on oppiminen. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 311) mukaan johtajan tehtävä on rakentaa virheiden tekemiseen sallivaa kulttuuria ja tukea oppimisorientoitunutta ajattelumallia. Käytännössä osaamisen johtaminen on sidottu selkeästi strategiaprosessiin ja samalla se kytkeytyy osaksi suoritusten johtamisjärjestelmää, jolla varmistetaan se, että koko organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti.

Suoritusten johtamisen osa-alueita ovat myös koulutus ja kehittäminen, palkitseminen ja urasuunnittelu, jolloin osaamisen johtaminen on myös tätä kautta osa koko toiminnan johtamista (Sydänmaanlakka 2001, 161). Henkilöstön kehittäminen edellyttää jatkuvaa avointa dialogia yrityksessä yksilö- ja yritystasolla. Esimiesten tehtävänä on muun muassa keskeisimpien strategisten valintojen jatkuva arkikielistäminen ja sellaisten teemojen esille nostaminen, joiden kautta työn tarkoituksesta keskustelemisesta tulee luonteva ja jatkuva osa työn arkea. (Laakso-Manninen ym. 2003, 42.)

Nykyään työyhteisöt ovat yhä useammin monikulttuurisia yhteisöjä. Erilaiset kulttuurit ja yleensä ihmisten erilaisuus tuovat työyhteisöihin oman vivahteen. Kansainvälisyyttä organisaatioissa hyödynnetään etenkin kielitaidon osalta. Esimerkiksi täällä Itä-Suomessa on tärkeää, että yrityksellä on venäjänkielentaitoinen myyjä, jos heillä käy paljon venäläisiä asiakkaita. Organisaatioissa hyödynnetään erilaisuutta, myös niin että asiakkaalle on mahdollista valita soveltuvampi työntekijä työtilaisuuksissa. Erilaisuus on myös opetta-

vaista, koska ihmiset tekevät asioita eri tavalla ja näin saadaan eri näkökulmia vaikkapa tiettyyn työtehtävään.

2.1 Osaamiskartoitus kehittämistyön pohjana

Useimmissa organisaatioissa käytetään osaamiskartoitusta tai sertifioitua laatujärjestelmää, jota päivitetään organisaation strategian mukaisesti. Osaamisen kartoitus tapahtuu yleensä osana prosessia, jonka vaiheita ovat osaamisen nykytilan kartoitus ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen vision mukaisten ydinkyvykkyyksien kautta ja näiden vertailu ja tehtävät johtopäätökset henkilöstön kehittämisen suhteen (Laakso-Manninen ym. 2003, 37).

Osaamiskartoituksesta syntyvän tiedon hallinta on avainasemassa johtamisen näkökulmasta. Laakso-Mannisen ym. (2003, 39) mukaan yrityksen ydinkyvykkyyksien ja tietopääoman johtamisen sekä henkilöstön kehittämisen yhteen kytkemisen keskeisin kohta on siinä, miten niistä tehdään osa yrityksen normaalia vuotuista suunnitteluprosessia eri tasoilla organisaatiossa. Yksi hyvä ratkaisu suunnitteluprosessin hallintaan on tuloskorttien käyttö. Tuloskorttiajattelussa yrityksen visio puretaan päämääriksi oppimisen ja kehittämisen, sisäisten prosessien, talouden- ja asiakasnäkökulmien kautta. Tuloskortti on ohjausväline, ja se kuvaa eri näkökulmia edustavien tavoitteiden väliset suhteet niin, että niitä voidaan systemaattisesti johtaa (Laakso-Manninen ym. 2003, 39–40).

Organisaatiolle osaamiskartoitus toimii hyvänä pohjana ja työkaluna, jonka avulla suunnitellaan henkilöstökoulutuksia yksilötasolla tai ryhmissä. Osaamiskartoitus on mahdollista viedä niinkin pitkälle, että työntekijän ensimmäisenä työvuotena tehdään urasuunnitelma ensimmäisessä kehityskeskustelussa. Tämä olisi ihannetilanne työntekijälle sekä työnantajalle. Yleensä kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Erityisesti henkilötason kehityskeskustelussa arvioidaan osaamista, tavoitteita ja koulutustarpeita. Kehityskeskustelussa työntekijä voi tuoda esille halunsa kouluttautumiseen tai uralla etenemisestä. Mielestämme olisi tärkeää, että omaan työhön ja urakehitykseen luotaisiin hyvät mahdollisuudet. Esimerkiksi työntekijöille tulisi käytännössä tarjota mahdollisuus siirtyä toiseen toimipisteeseen vaativampiin tehtäviin, jos niitä ei löydy omalta työpaikalta.

2.2 Oppivassa organisaatiossa on jatkuvan kehittymisen ote

Oppiva organisaatio yhdistetään monesti kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintaan, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon (Moilanen 2001, 13). Organisaation täytyy jatkuvasti varmistaa, että tavoiteltaviin suorituksiin vaadittava osaaminen on saatavilla. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma eli kartoitetaan yksilön koulutus- ja kehitystarpeet. Organisaation koulutuksen suunnittelua ja budjetointia voidaan ohjata näiden kehitystarpeiden pohjalta. (Sydänmaanlakka 2001, 109.)

Moilasan (2001, 14) mukaan oppiva organisaatio nähdään oppimisen toimintaympäristönä, jota pitää kehittää tukemaan yksilöiden ja ryhmien oppimista haluttujen muutosten

toteutumiseksi. Oppiva organisaatio sisältää osaamisen johtamisen ja työssä kehittymisen organisaation jokaisella osa-alueella. Leppänen ja Rauhala (2012, 310) kuvailevat johtajan tehtäväksi johtaa yhteisön ajattelua sekä sitä, miten toiminnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yksilöihin ja miten yksilöt tässä tilanteessa alkavat toimia.

Sydänmaanlakka (2001, 73–74) painottaa, että organisaation oppimista tulisi edistää kaikin tavoin luomalla organisaation oppimista tukevia työkaluja ja prosesseja. Työssä kehittymisen ja osaamisen johtamisen työkaluja voivat olla esimerkiksi laatujärjestelmät ja niiden osana osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, työn kuvaukset ja mallit hiljaisen tiedon siirtämiseksi sekä henkilöstön koulutussuunnitelmat. Näiden työkalujen lisäksi Leppänen ja Rauhala (2012, 318–319) visioivat tässä hetkessä tapahtuvan täsmäoppimisen lisääntyvän ja henkilökohtaistuvan työntekijäkohtaiseksi tarpeiden mukaan. Oman näkemyksemme mukaan koulutusta järjestettäessä on muistettava, että tekijät ovat taidoiltaan erilaisia, ja koulutuksen pitää olla räätälöityä henkilöstön ja yksilön tarpeisiin nähden. Näin saadaan aikaan tasalaatuista ammattitaitoa, joka näkyy esimerkiksi asiakaspalvelun laadun positiivisena kehityksenä.

Kehityskeskusteluissa työntekijä käy yhdessä esimiehensä kanssa läpi toiminnan tavoitteet ja suorituksensa eri tavoitealueilla henkilökohtaisen tuloskortin pohjalta. Oppimisen ja kehittämisen alueet kytkeytyvät tähän voimakkaasti. Kehityskeskustelussa pohditaan, mitkä kohdat työntekijän osaamisesta tukevat tavoitteiden toteuttamista, missä ovat kehittämiskohdat ja missä resurssit, jotka voitaisiin ottaa organisaation käyttöön. (Laakso-Manninen ym. 2003, 40.) Psykologisessa mielessä esimiehen on osattava toimia kehityskeskustelutilanteessa siten, että alainen tuntee itsensä kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Jos johtaja tai esimies ei tiedä, miltä nähdyksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja autetuksi tuleminen tuntuu, ensimmäinen askel on Leppäsen ja Rauhalan (2010, 309) mukaan lähteä hakemaan noita kokemuksia. Sydänmaanlakan (2001, 86–87) mallin mukaisesti kehityskeskusteluista tehdään kirjallinen kehittämissuunnitelma, joka sisältää edellisen keskustelun tulosten arvioinnin, uusista tavoitteista sopimisen, kehityssuunnitelman ja arvioin itse keskustelusta.

Hyvä työkalu oppivalle organisaatiolle on mielestämme ns. työnkierto eri työtehtävissä. Työnkierrolla saadaan aikaan työssäoppimista, jonka avulla voi tutustua vieraisiin työtehtäviin ja oppia uutta sekä kehittää työtä. Työyhteisöissä panostetaan paljon hiljaisen tiedon siirtämiseen, koska se on yritykselle arvokasta tietoa, ja näin saadaan jatkuvuutta osaamiselle työntekijän siirtyessä esimerkiksi eläkkeelle. Parhaiten tieto siirtyy, kun pois jäävä työntekijä saa parikseen jo hyvissä ajoin uuden työntekijän. Tietoa voidaan jakaa työyhteisön sisällä henkilökunnan kokouksissa esittelemällä hyväksi havaittu tapa tai kertomalla siitä heti työkaverille sekä esimiehelle. Oppimista voidaan myös edistää esimerkiksi mentoroinnilla. Lisäksi parityöskentelyllä asiakastilanteessa on todettu olevan suuria etuja, eri näkökulman saaminen asiakastarpeisiin sekä myös toiselta oppimista ja toisen työskentelytapoihin tutustumista. Oppivan organisaation ensiaskeleet lähtevät hyvästä perehdytyksestä, jossa jokainen on ymmärtänyt mahdollisuudet työn kehittämiseksi.

3 PEREHDYTTÄMINEN JA SIINÄ ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Perehdyttämisen tavoitteena on tarjota uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään siirtyvälle henkilölle sellaiset valmiudet, joiden avulla hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman menestyksekkäästi (Hyppänen 2013). Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikan tavat, oman työnsä ja sen vaatimukset sekä työpaikan ihmiset. Perehdytyksen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät aina vuokratyöntekijöistä esimiehiin. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja se kannattaakin nähdä investointina työn laatuun, henkilöstön osaamiseen ja työssä jaksamiseen. Tehokkaalla ja onnistuneella perehdyttämisellä saadaan myös sitoutettua henkilöstö paremmin työnantajaansa ja vähennettyä työtappaturmia ja poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-4, 8.)

3.1 Perehdytysuunnitelman mukaista toimintaa

Työsuojelulainsäädäntö määrittää velvoitteet, jotka sitovat työnantajaa perehdyttämisen toteuttamisessa. Käytännön vastuu perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta kuuluu aina lähiesimiehille. Linjajohto ja esimiehet voivat myöskin jakaa perehdytystehtäviä koulutetuille työnopastajille, vaikka vastuu säilyykin heillä. Koska perehdyttämisprosessi koskee koko työyhteisöä, on syytä kouluttaa ja valmentaa kaikki siihen kuuluvat henkilöt siten, että jokainen ymmärtää oman roolinsa prosessissa ja osaa toimia sen mukaisesti. Perehdyttäminen on tärkeää suunnitella huolellisesti ja sitä on myös dokumentoitava ja seurattava säännöllisesti. Kaikin puolin huolellinen valmistautuminen perehdytysprosessiin luo edellytykset sen onnistumiselle. Hyvän perehdytysuunnitelman laatimista varten tarvitaan yhteistyötä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon välillä. Myös työterveyshuolto ja työsuojeluasiantuntijat ovat tärkeässä roolissa perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-4, 8.)

Käytännössä perehdyttämisestä on varmasti monenlaisia kokemuksia. On yrityksiä, joissa kaikki on suunniteltu oppikirjojen mukaan ja kaikki sujuu hienosti alusta loppuun saakka. Työntekijä oppii perehdyttämisjakson aikana asiakokonaisuuksia ja osaa soveltaa oppimaansa myös muuttuvissa tilanteissa. Työntekijästä kasvaa aktiivinen ja oma-aloitteinen työyhteisön jäsen, joka on valmis sitoutumaan työhönsä ja ottamaan vastuuta. Kun asiat on oivallettu oikein, myös organisaatiolla on mahdollisuus kehittää toimintojaan ja sen on osattava antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja sen tekemiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-4,8.)

3.2 Kokonaisuuden ymmärtämistä pala kerrallaan

Entäpä kun kaikki ei sujukaan niin kuin pitäisi? Perehdyttämisen kuuluisi alkaa jo ennen työntekijän saapumista työpaikalle. Kaikki edellytykset työn tekemiselle kuuluisi olla valmiina ennen työn aloittamista. Menetetään kallista työaika siihen, että esimerkiksi työpiste, välineet taikka työvaatteet ovat järjestämättä. Työntekijä turhautuu heti alkuunsa odotellessaan, että pääsee tarttumaan toimeen. Huonosti menneen perehdytyksen seurauksena työntekijällä on ainoastaan paljon irrallista tietoa, eikä suinkaan kokonaisuuk-

sien hallintaa eikä kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. Opitaan vain rutiinit, mutta omaan ajatteluun ja ongelmanratkaisutaitojen kehittymiseen ei ole jäänyt juurikaan aikaa. Kiireen keskellä sekalaista tietoa on tullut monelta taholta, mutta kukaan ei ole oikein ehtinyt paneutua riittävästi uuden henkilön opettamiseen.

Jos yrityksessä ei ole käytössä yhtenäistä perehdyttämishjelmaa eikä suunnitteluun käytetä juurikaan aikaa, käy usein niin, että uusi työntekijä ikään kuin heitetään kiireiseen arkeen ajatuksella ”toivotaan parasta ja pelätään pahinta”. Siinä työntekijä jää yksin uusien tehtävien ja haasteiden keskelle. Aina ei välttämättä ole mahdollisuutta edes kysyä asioista muilta ja vaara virheisiin on suuri. Työntekijä kuormittuu nopeasti, koska osaaminen ei ole kehittynyt sitä mukaa kuin tehtävissä vaaditaan. Epävarmuus omasta osaamisesta ja stressi työssä selviytymisestä aiheuttaa väsymistä ja sairauspoissaolot lisääntyvät helposti. Usein kuuleekin, että perehdytystä ei ole saatu riittävästi tai että se on jäänyt ikään kuin kesken. Monesti syy löytyy heti alusta, eli suunnittelun ja valmistelun epäonnistumisesta. Tai sitten suunnitelma on ollut hyvä, mutta kiireen keskellä toteutus on jäänyt puolitiehen tai seuranta on unohtunut. Vuoden päästä saatetaan olla tilanteessa, ettei työntekijälle ole perehdytetty edes kaikkia perusasioita, koska siihen ei ole ollut aikaa eikä resursseja. Tilanteet ovat hankalia ja niihin pitäisi löytyä ratkaisu. Jälkeenpäin opettaminen on aina työläämpää, koska on mahdollisesti opittu jo virheellisiä toimintamalleja, joista on hankalaa päästä eroon.

Merja Mäkisalo (2003, 131-133) kirjoittaa kirjassaan Yhdessä onnistumme, että oppivassa organisaatiossa perehdyttäjä pitäisi olla enemmänkin rinnalla kulkija kuin pelkästään talon tapojen ja työtehtävien tehokas opettaja. Tällöin uusi työntekijä pystyisi oppimaan rinnalla kulkijalta. Vastavuoroisesti rinnalla kulkija voisi myös oppia uudelta työntekijältä ja koko työyhteisö voisi hyötyä tästä. Tämä käytäntö motivoi molempia osapuolia ja on aivan erilainen toteutukseltaan kuin perinteinen perehdyttäminen. Prosessin aikana rinnalla kulkija ja perehdytettävä työskentelevät mahdollisuuksien mukaan yhdessä ja tapaavat säännöllisesti. Lopuksi on järkevää järjestää loppukeskustelu ja mahdollisesti loppukoe, jossa voidaan selvittää, miten perehdyttämisessä on onnistuttu.

Hakemalla uusia ratkaisuja perinteisten perehdytyskäytäntöjen rinnalle, voitaisiin mahdollisesti välttyä epäonnistumisilta tai ainakin parantaa mahdollisuuksia onnistua paremmin. Olipa menetelmä sitten uusi tai vanha, on tärkeintä se, että perehdyttäminen tehdään huolellisesti. Kun yrityksessä ymmärretään perehdyttämisen antamat pitkän tähtäimen hyödyt, siihen ollaan myös valmiita panostamaan. Perehdyttämisestä pääsemmekin seuraaviin aiheisiin, kuten työyhteisötaitoihin sekä työssä jakamiseen ja motivaation säilymiseen. Hyvin perehdytetty henkilöstö hallitsee paremmin työyhteisötaitot ja toimivuus työyhteisössä paranee.

4 TYÖYHTEISÖTAIDOT - HYVÄ TYÖILMAPIIRI JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Työyhteisöt muuttuvat jatkuvasti ja työ muuttuu työelämän mukaan. Jokaisen tulisi opetella havainnoimaan muutostilanteessa omaa käytöstä, koska usein muutokset saattavat aiheuttaa negatiivisia tunteita ja vastarintaa uutta tilannetta kohtaan. Myös toisen työntekijän muutosehdotus voi aiheuttaa närää työntekijöiden välillä, koska tunne muutosta kohtaan on negatiivinen vaikka se voi johtaa parempiin tuloksiin.

Erilaiset persoonat tuovat työhön omaa väriä ja todella vahvat persoonat voi jopa ärsyttää toisia. Työntekijöille pitäisi korostaa enemmän mukautumisen ja joustamisen merkitystä, koska jokainen katsoo, kysyy ja selittää asioita eri tavalla. Paasivaara (2009, 52–54) muistuttaa kirjassaan, että työyhteisöissä tarvitaan erilaisia ihmisiä, koska ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä. Erilaiset ihmiset ja eri ammattiryhmät takaavat työyhteisöjen toimivuuden ja moniosaamisen säilymisen. Toimivassa työyhteisössä osataan arvostaa toisia ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille, jotka tuovat uusia mahdollisuuksia.

Työyhteisöissä on luonnollista, että ryhmien tai ihmisten välille syntyy väliajoin jännitteitä roolien ja mielipiteiden takia. Olemme huomanneet, että töissä ryhmiin tai henkilöön voi liittyä näkemyksiä, olettamia ja mielipiteitä. Isoissa työyhteisöissä ihmisten välinen vuorovaikutus monimutkaistuu, joka voi johtaa helposti väärinkäsityksiin. Ristiriitojen syntyessä vika löytyy helposti työkaverista tai kelvottomasta esimiehestä.

4.1 Työyhteisötaitojen kultainen keskitie

Työpaikoilla työkavereihin voisi tutustua paremmin, jos järjestettäisiin enemmän erilaisia yhteisiä tapahtumia ja puhuttaisiin yhdessä ja yksilötasolla enemmän. Tähän työpaikoilla tulisi panostaa enemmän ja lisätä resursseja järjestämiseen eikä vedota aina kiireeseen. Sykettä työhön (Työturvallisuuskeskus 2015) julkaisema lyhyt työyhteisötaitojen ohje auttaa löytämään kultaisen keskitien työyhteisötaitoissa. Ohjeessa korostetaan vuorovaikutustaitojen osaamista ja kykyä tehdä työtä yhdessä sekä yksin. Työyhteisötaitoja tarvitaan, jotta työpäivät sujuisivat työyhteisössä ja isommilta ristiriidoilta välttyttäisiin. Niihin kuuluvat myös vahvasti erikseen esimies- ja alaistaidot. Ne auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, hiljaisen tiedon siirtämistä, helpottavat johtamista, lisäävät tehokkuutta ja tuovat hyvinvointia.

Työyhteisötaitojen ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen kuulostaa helpolta, mutta käytännössä se ei ole niin yksinkertaista. Työyhteisötaitoja voi harjoitella ajan kanssa ja tilanteiden mukaan. Kyky tunnistaa tilanne töissä ja ymmärtää kuinka siinä tulisi käyttäytyä, vie eteenpäin työyhteisötaitoissa. Ne ovat sitä vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja työyhteisötaitojen hallintaa. Sykettä työhön (Työturvallisuuskeskus 2015) korostaa ohjeessaan, että jokainen on vastuussa työyhteisön toimivuudesta ja hyvinvoinnista. Työntekijöiden alaistaitoihin kuuluu toisen huomioiminen, reiluus, myönteinen asenne ja laadullinen tekeminen sekä kehittymisen halu. Jokainen on ehkä voinut kokea sen tunteen töissä, kun joku pomottaa sinua. Omista kokemuksistamme lainattua

”Hyviä vuorovaikutustaitoja olisi hyvä opetella lisää. Yksi heikkous on pomotus. Työyhteisössäni on jäsen, joka helposti pomottaa ja käskyttää toisia. Tästä syntyy huonoa ilmapiiriä

ja epätasa-arvoisuuden tunnetta. Pomottamisen loppuminen parantaisi yhteishenkeä.” Esimiehiltä vaaditaan esimiestaitoja, joihin ei kuulu pomotus vaan toisten arvostus, läsnäolo, rakentavan palautteen antaminen, tietynlainen jämäkkyys, kritiikinsietokyky, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (Työturvallisuuskeskus 2015). Rutiinienomaisten työtehtävien tekemisessä ja pelisäännöissä on melkein aina kehitettävää etenkin isoimmista työyhteisöissä. Toisinaan työntekijä suoriutuu sieltä mistä aita on matalin ja jättää siten toiselle työkaverille enemmän tekemistä. On myös tapauksia jossa työkaveri tekee työt kiireellä hutaisten vaikka työn laadusta on sovittu erikseen. Sykettä työhön (Työturvallisuuskeskus 2015) ohjeessa neuvotaan, että hyvät työyhteisötaidot tehostavat ajankäyttöä, parantavat työn laatua ja auttavat muutoksissa. Ne edistävät työpaikan yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja tukevat työyhteisön rutiinien ja pelisääntöjen noudattamista. Samalla toiminnot kehittävä ja ylläpitävät työyhteisön ja työntekijöiden työmotivaatiota

5 TYÖELÄMÄN PYÖRTEESSÄ -MISTÄ MOTIVAATIO SYNTYY JA MISTÄ SIIHEN SAA VOIMAA?

Friedman & Yorio (2006, 80–82) kertoo kirjassaan, että työyhteisön tyytyväisenä ja motivoituneena pitäminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, avoimuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Esimiehellä ja työntekijällä täytyy olla samanlainen käsitys työntekijän työnkuvasta. Näin taataan mielekäs työ, joka motivoi.

Koemme, että jos työntekijänä ei näe tulevaisuuden näkymiä töissä, on vaikeaa olla motivoitunut työhönsä. Aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta jarruttaa nykyisin tulevaisuuden kuvan hahmottamisen vaikeus. Esimiesten pitäisi olla avoimempia ja kuunnella työntekijöitä enemmän ennen kuin päätöksiä tehdään. Työmotivaatio perustuu arvostukseen ja sen merkityksellisyyteen työtä kohtaan sekä työssä kehittymiseen. Työntekijät ovat motivoituneempia, jos työssä on vapautta ja itsenäisyyttä päättää asioista. Työelämässä arvostus työtä kohtaan tulee itsestä, työkavereista ja organisaation johdolta. On vaikeaa arvostaa työtään, jos työkaverit eivät ole sitoutuneita yleisiin tavoitteisiin ja esimies ei välitä työn laadusta.

5.1 Ohjaava palaute motivoi

Manka (2006, 286–288) esittää kirjassaan, että motivaatiota työhön tuo tunne siitä, että työntekijällä on oma rooli organisaatiossa, jonka säilymisen eteen tulee tehdä töitä. Tähän liittyy myös organisaation arvot ja työpaikan pelisääntöjen noudattaminen työyhteisön sisällä. Työnantajan myönteinen suhtautuminen työntekijän erilaisiin muutostilanteisiin on työntekijän kannalta tärkeä asia. On tärkeää, että esimies on läsnä ja esimerkkinä työnteolle. Aito kiinnostus näky myös haluna kehittää työyhteisöä sekä yksilöitä.

Työelämässä vaaditaan paljon palautetta tehdystä työstä, että voi kehittyä. Kehittyminen motivoi työssä. Palautteen antaminen työyhteisössä koetaan riskialttiiksi, jos työyhteisössä on jännitteitä työntekijöiden välillä. Sitä pitää pystyä kuitenkin ottamaan vastaan ja

antamaan järkevästi. Tökeröt letkautukset, ilkeästi annettu palaute ja mitättömästä huomauttamisen vie palautteen saajalta työmotivaatiota. Manka (2006, 145) on listannut kirjassaan hyviä palautteenanto vinkkejä: Esitä mieluummin toiveita ja ehdotuksia, puhu asiasta, äläkä henkilökohtaisuuksista, liitä palaute tilanteeseen tai käyttäytymiseen ja tutki asiaa ennen kuin puutut siihen sekä anna palaute mahdollisimman nopeasti.

5.2 Yhteisten motivaatioiden lähteellä

Friedman & Yorio (2006, 118) kertoo kirjassaan, että on yhtä tärkeää miettiä työntekijän tulevaisuutta organisaatiossa kuin myyntitavoitteiden saavuttamista. Urasuunnitelma pitää sisällään etenemisen portaat ja kuinka päästään tavoitteeseen. On tärkeää, että esimies aidosti tietää mitkä ovat työntekijän toiveet ja unelmat.

Tavoitteiden huomioiminen ja urakehityksen pitäisi lähteä ihmisen omista kehityskyvyyistä, ei pelkästään yrityksen hyödyksi ajateltuna. Organisaatiossa tulevaisuuden suunnitelmat eivät ole sopimus ja itsestäänselvyys vaan sen eteen tulee tehdä molemmin puolin töitä.

Työmotivaation lähde voi olla palkkaus, myynninlisäys kilpailut, tulospalkkaus ja bonukset. Epämiellyttävä työnkuva ei mene kuitenkaan hyvän palkan edelle. Erilaiset myynninlisäyskilpailut voidaan kokea ahdistaviksi ja ne luovat paineita työstä, joka taas johtaa motivaation laskuun. Toisille ihmisille kannustimet voi johtaa hyviin tuloksiin. Yleisesti kehityksen kohteena voisi olla, että yrityksissä voitaisiin löytää yhdessä, esimiehen johdolla, työntekijöiden kanssa työmotivaatioon vaikuttavat asiat ja kehittää niitä, eikä tehdä päätöksiä pelkästään myynnillisiiin numeroihin tuijottaen. Mielestämme yrityksissä ollaan liian joustamattomia vastuutehtävien lisistä, mikä saattaa hidastaa uralla etenemistä. Miksi ottaa itselleen lisätöitä ja vastuuta enemmän, jos palkka on sama kuin ennen? Jos vastuunkantaminen toisi lisää rahaa, olisi sen ottaminen mielekkäämpää. Työmotivaatio ja sen säilyminen on työnkuvan kokonaisuuden summa, muodostuen jokaiselle erilaisista tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi vaikka työssä jaksamisesta.

6 TYÖSSÄ JAKSAMINEN – MAHDOTON TEHTÄVÄ NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ?

Työssä jaksaminen on kuin palapeli, siinä on monta muuttuvaa tekijää, jotka pitää sopeuttaa sopimaan keskenään yhteen. Työssä jaksaminen kuvaa sitä tapaa, millä ihminen suhtautuu työhönsä. Työssä jaksamiseen vaikuttaa kolme olennaista tekijää: työn ominaisuudet, kognitiiviset tekijät kuten asennoituminen, mielikuvat ja sisäiset mallit, sekä ihmisen yksilölliset voimavarat. (Niskanen, Murto & Haapamäki 2000, 13-14.)

Työssä jaksamisen perusedellytyksenä ovat hyvät työolosuhteet, tarvittava osaaminen, mielekäs työ sekä työkykyinen työntekijä, jonka työ ja yksityiselämä ovat tasapainossa. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2015.) Työssä jaksaminen on huomioitu myös lainsäädännössä, työterveyshuoltolakiin ja työturvallisuuslakiin on lisätty säännöksiä psyykkisestä työkuormituksesta ja sen huomioimisesta. Tavoitteena on edistää työntekijöiden

työssäjaksamista suhteuttamalla työn vaatimukset työntekijän voimavaroihin. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 72.)

6.1 Työilmapiirin vaikutukset

Tutkimusten mukaan myönteisesti elämään suhtautuva ihminen suhtautuu yleensä siis myös myönteisesti toisiin ihmisiin ja työhönsä sekä viihtyy työssään. (Siitonen & Robinson 2001, Mäkisalonen 2003, 21 mukaan.) Yksi tärkeistä tekijöistä on hyvä työilmapiiri. Jos työilmapiirissä on ongelmia, se heijastuu koko työyhteisön toimintaan ja näin ollen myös heikentää työssä jaksamista. Hyvässä työilmapiirissä puolestaan jokaisella on oma arvokas roolinsa ja ryhmässä toimiminen on helppoa. Jos asioita ei saada purettua ajoissa, ne paisuvat lumipallon lailla aina vain suuremmiksi. Avoin keskusteluyhteys kaikkien osapuolten välillä on tärkeä. Kielteisiä muutoksia ilmapiiriin voi syntyä esimerkiksi YT-neuvottelujen myötä, epävarmuus oman työn jatkumisesta lisääntyy ja tunnelma voi kiristyä.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät lähtevät suurimmaksi osaksi työntekijästä itsestään. Oma asennoituminen sekä yksilölliset voimavarat ovat tekijöitä, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Toki jokaisen voimavarat ovat erilaiset, ja esimerkiksi toiset kestävätkin enemmän työstressiä kuin toiset. Työn ominaisuudet ovat tekijä, johon työntekijällä ei välttämättä aina ole vaikutusmahdollisuuksia. Näitä vaikutusmahdollisuuksia on kuitenkin pyritty lisäämään lainsäädännöllä, laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii omalta osaltaan mm. parantamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heitä itseään koskevissa asioissa, vaikka lopullinen päätösvalta olisikin työnantajalla.

Johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta keskeinen tekijä. Johtaminen heijastuu työyhteisössä kaikkeen tekemiseen, sen vuoksi johtaminen on tärkeä mutta vaikea tehtävä. Hyvässäkin työilmapiirissä voi syntyä ongelmia ja niiden onnistunut ratkaiseminen on avainasemassa jatkon kannalta. Esimiehen rooli ongelmien ratkaisijana on suuri, ja onkin tärkeää, että jokaisella työpaikalla on jonkinlainen sovittu käytäntö, miten tilanteita lähdetään purkamaan. Esimiesten rooli korostuu nykypäivän työelämässä, jossa vain muutos on pysyvää. Esimiehen vastuulla on monta työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttavaa tekijää. Työt pitää organisoida järkevästi ja tuottavasti usein tiukassakin taloudellisessa tilanteessa ja rajallisilla henkilöresursseilla. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää huolehtia myös esimiehen omasta jaksamisesta esimerkiksi ulkopuolisella työnohjauksella. (Juuti & Vuorela 2002, 144.)

6.2 Oman työn johtaminen ja organisointi

Monessa työpaikassa henkilöstöresurssit on vedetty minimiin ja työt jaetaan yhä pienemmän porukan kesken. On paljon asioita, jotka on tehtävä päivittäin ja näiden lisäksi tulee usein myös ylimääräisiä, kiireellisiä tehtäviä. Nämä on suoritettava muiden töiden lisäksi, jolloin helposti muodostuu kiire. Kiireen hallintaan vaikuttaa henkilöstön oma suhtautuminen kiireeseen, töiden organisointi ja henkilökunnan ammattitaito. Jos osaamme asennoitua kiireeseen rennosti ja teemme työtehtävät järkevästi ja tehokkaasti, käytettävissä oleva aika riittää paremmin isompienkin kokonaisuuksien hoitamiseen.

Oman työn organisoinnilla voidaan poistaa turhia aikasyöppöjä ja mahdollisesti jättää pois kokonaan turhia työvaiheita. Organisaation on tärkeää myös huolehtia, että käytössä olevat työskentelyolosuhteet, koneet ja laitteet ovat kunnossa. Ne vähentävät työn kuormittavuutta ja edesauttavat työssä jaksamisessa. On myös tärkeää, että kiireestä voidaan puhua ja jakaa tuntemuksia työkavereiden ja esimiehen kanssa. Samalla asioihin voidaan yhdessä keksiä ratkaisuja tilanteen helpottamiseksi. Esimies voisi esimerkiksi ohjata huonosti kiirettä sietävän henkilön sellaisiin tehtäviin, joissa kiire ei kuormita häntä niin paljon.

Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työn ja perheen yhteensovittamiseen kiinnitetään riittävästi huomiota. Moni työnantaja joutaakin mahdollisuuksien mukaan työaikajärjestelyissä, lomasuunnittelussa ja töiden organisoinnissa siten, että tämä osa-alue toteutuu. Vuorotyöläisellä elämänrytmi rakentuu helposti haasteellisemmaksi kuin säännöllistä työaikaa tekeväle. Tällöin toimiva yhteistyö työvuorosuunnittelussa on tärkeää.

Mitä sitten, kun tuntuu että työssä jaksaminen tuntuu vaikealta? Ensimmäiseksi on pohdittava, mistä jaksamattomuus johtuu ja mitä asialle olisi tehtävissä. Tässäkin kohdassa esimiehellä mutta myös työtovereilla on merkittävä rooli, mahdollisimman varhaisella puuttumisella pystytään toivottavasti ennaltaehkäisemään pitkälliset sairauslomat tai loppuun palaminen. Apua kannattaa pyytää ja käyttää, esimerkiksi kehityskeskustelu esimiehen kanssa, työsuojeluvaltuutettu tukihenkilöksi tai työterveyshuollon asiantuntija-apu voivat olla jaksamisongelman purkamiseen hyviä apukeinoja. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2015.) Työterveyshuollon palveluilla pyritään ylläpitämään työkykyä sekä ennaltaehkäisemään erityisesti työperäisiä sairauksia. Samoin työsuojelun avulla ympäristön turvallisuuden huomioiminen luo olosuhteisiin toimivuutta ja riskien minimoimisella edesautetaan työssä jaksamista. Jokaisella meistä on kuitenkin päävastuu itse huolehtia omasta hyvinvoinnistamme, että jaksaisimme niin työssä kuin yksityiselämässäkkin paremmin.

7 TYKY-TOIMINTA - LAKISÄÄTEINEN JUTTU

Mäkisalo on määritellyt työkyvyn kyvyksi tehdä työtä. Työkykyyn kuuluvat työntekijän psyykinen ja fyysinen hyvinvointi ja jaksaminen; osaaminen, oman ja työyhteisön toiminnan kehittäminen sekä työn perustehtävän ymmärtäminen. (Mäkisalo 2003, 19-20.) Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli tyky-toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työkykyä työuran kaikissa vaiheissa. Oikein toteutettuna tyky-toiminnan on todettu kehittävän työkykyä ja terveyttä sekä työpaikan ilmapiiriä, toimivuutta ja työmotivaatiota. (Työterveyslaitos 2014.) Tyky-toiminnalle on yleistä, että se on usein vapaaehtoista ja tätä kautta koko henkilöstön osallisuus ei välttämättä aina toteudu. Lisäksi toimintaan panostaminen työnantajan näkökulmasta vaihtelee esimerkiksi yrityksen taloustilanteen mukaan. Vaikka tyky-toiminnan hyödyt ymmärretään, on sen liittäminen osaksi työaikaa joskus hankalaa. Tyky-toiminta sai alkunsa, kun työmarkkinaosapuolet sopivat asiantuntijoiden myötävaikutuksella syksyllä 1989, että vuoden 1990 tulopoliittiseen kokonaisratkaisuun liitettäisiin suositus sellaisen toiminnan aloittamiseksi työpaikoilla, jolla eläkkeelle siirtyminen saataisiin pysäytettyä. Samalla päätettiin myös suositella, että jokaisella työpaikalla järjestet-

täisiin työkykyä ylläpitävää toimintaa. Myös työterveyshuoltolakiin lisättiin velvoite työterveyshuollolle osallistua omalta osaltaan tähän toimintaan. Tyky-toiminta on siis alun perin tarkoitettu erityisesti varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen vähentämiseen työntekijöiden työkykyä kohottamalla. (Paso, Mäkitalo & Palonen 2001, 32.)

Tyky-toiminnan muodoiksi yleistyivät nopeasti erilaiset työntekijöille suunnatut liikuntakampanjat ja kuntotestaukset. Työntekijöiden odotukset toimintaa kohtaan olivat myös kovin liikuntapainotteisia. Työpaikoilla ja työterveyshuollossa työkykyä ylläpitävä toiminta käsitettiin hyvin kirjaimellisesti työntekijöiden fyysisen suorituskyvyn kohottamiseksi. Ihmisten työkyvyn kohottamisen ja vireystason lisäämisen lisäksi liikunnallisella tyky-toiminnalla tarjotaan työntekijöille yhteisiä kokemuksia, joista voi keskustella työkavereiden kanssa. Yhteinen tekeminen yhdistää työkavereita, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteisöllisyyden kokemusta. (Paso ym. 2001, 33. Juuti & Vuorela 2002, 76.)

Ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti toteutettu tyky-toiminta tukee työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä, ja monesti toimintaa kehittämässä ovat myös työterveyspalvelut. Keskeisintä toiminnalle on työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaatioiden toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Työkykyä ylläpitävää toimintaa voidaan myös tukea ilman erillisiä yhteisiä toimenpiteitä esimerkiksi vuosittain jaettavalla tyky-rahalla, liikunta- tai kulttuuriseteleillä tai jopa yrityksen tai yhteisön henkilöstölle ilmaiseksi tai edullisesti käytössä olevilla vapaa-ajanviettopaikoilla, kesämökeillä tai muuhun harrastustoimintaan liittyvillä eduilla.

Yhtenä syynä siihen, että tyky-toimintaan osallistumisen into vaihtelee hyvinkin suuresti, voi olla työkyky-lähestymistavan kapea-alaisuus. Kaikki työntekijät eivät ole kiinnostuneita liikunnallisesta toiminnasta. Työssä jaksamista edistävä ja työkykyä ylläpitävä toiminta pitäisi suuntautua laajemmin, kohdistuen työntekijän fyysiseen kunnon ja terveyden lisäksi myös työturvallisuuteen ja ergonomiaan sekä työilmapiiriin, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen. (Paso ym. 2001, 34.) Tyky-toiminta tulisi ulottaa mahdollisimman laajasti kaikkien työssä käyvien pariin kaiken tyyppisissä työpaikoissa ja erilaisissa työsuhteissa.

Mielestämme työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on havaittavissa se, että positiiviseksi ja työssäjaksamista kannustavana toimintana pidetty tyky-toiminta on enemmänkin muuttumassa pakolliseksi osallistumiseksi ylimääräiseen. Tästä on tietenkin poikkeuksena työajalla tapahtuvat, esimerkiksi hieronnat ja taukojumpat, mutta laajempi toiminta koetaan stressaavana. Tämä johtaa siihen, että toimintaa tulisi jatkuvasti kehittää yhdessä henkilöstön kanssa ja olla rohkea tekemään oman yrityksen näköisiä työkykyä ylläpitäviä ja kehittäviä toimintoja. Työkykyä edistävän toiminnan lukuisat välilliset ja välittömät vaikutukset liiketalouteen, yksilötalouteen ja kansantalouteen nykypäivän työnantajien ja esimiesten kannattaisi kuitenkin pitää mielessä ja ottaa huomioon. Työelämä on jatkuvan muutoksen vallassa, ja näihin muuttuviin tarpeisiin pitäisi pystyä vastaamaan. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 36.)

8 YHTEENVETO

Kun organisaatiossa ymmärretään edellä käsiteltyjen osa-alueiden merkitys, on päästy aimo harppaus eteenpäin matkalla kohti toimivaa työyhteisöä. Kun esimerkiksi yrityksen johto on ottanut osaamisen johtamisen osaksi organisaation strategiaa ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään mm. koulutusten avulla, voi kehitystä tällä saralla tapahtua koko ajan. Se onkin yksi yrityksen menestystekijöistä. Samoin perehdyttämisen merkityksen sisäistäminen luo mahdollisuudet motivoituneeseen ja sitoutuneeseen henkilöstöön. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, luodaan niillä pohjaa työyhteisötaitojen kehittämiseen, johon jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen ja toivottavasti myös motivoitunut osallistumaan. Toimivassa työyhteisössä kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja vastuut ja velvollisuudet sekä jaetaan että hoidetaan tasapuolisesti. Työkaverin huomioiminen ja reilu meininki auttavat kaikkia jaksamaan ja viihtymään paremmin.

Riittävät haasteet, mahdollisuus vaikuttaa sekä tehdä myös itsenäisiä päätöksiä, antavat potkua motivaation kehittymiseen. Tämä taas puolestaan vaikuttaa työn ja oman itsensä arvostukseen ja edesauttaa myös jaksamisessa. Esimiehillä on suuri rooli kokonaisuuden hallinnassa. He antavat omalla esimerkillään suunnan työyhteisölle. On myös tärkeää että johto ymmärtää palkitsemisen ja kannustamisen merkityksen työmotivaation ylläpitämiseksi.

Työelämässä jaksaminen nykypäivänä on haasteellista. Kun työolosuhteet ovat kunnossa, työterveyshuolto toimii ja jokainen pitää huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan, ovat edellytykset jaksamiselle jo melko hyvin kasassa. Työnantajalla on myös lakisääteinen velvollisuus työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseen ja sen avulla saadaankin paljon positiivista vaikutusta, jolla on pitkät positiiviset seuraukset.

Lopuksi voimme vielä todeta, että hyvinvoiva työyhteisö on kuin palapeli, joka rakentuu pienistä palasista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tehtävänsä palapelin kokoamisessa. Jokainen pala on yhtä arvokas ja tärkeä kokonaiskuvan luomiseksi.

LÄHTEET

Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka: Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2015. Työssä jaksaminen. http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyossa_jaksaminen/ 6.4.2015.

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

- Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki :Talentum
- Martimo K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Niskanen M., Murto, K. & Haapamäki, J. 2000. Menestys ja jaksaminen. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. 2001. Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus.Työturvallisuuskeskus TTK. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Gummerus.
- Työterveyslaitos. 2014. Työterveyslaitos. Tykytoiminta. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>. 3.4.2015

Yhdessä työn teossa

Marja-Leena Häkli, Jaana Kallinen, Susan Karppanen ja Jukka Nevalainen



1 JOHDANTO

Hyvä työyhteisö pitää sisällään monia eri osa-alueita ja toimiakseen se vaatii paljon jäseniltään. Kyseessä on laajoja käsitteitä ja toimintoja, joista kaikki vaikuttavat kaikkeen. Tämän takia artikkelissamme käsiteltävät teemat toistavat osittain samoja asioita – kaikki mitä hyvä työyhteisö pitää sisällään, vaikuttaa yleiseen työhyvinvointiin, jaksamiseen ja sitoutumiseen ja tätä kautta peilautuu muun muassa rekrytointiin ja perehdytykseen. Yh-

teistyökyky on avainsana toimivassa työyhteisössä ja sitä vaaditaan niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Myös sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden asianmukainen kohtelu vaikuttaa tähän kokonaisuuteen.

Tässä artikkelissa tarkastelemme ryhmänä työelämän kokemuksistamme esiin nostettuja kehittämiskohteita. Tavoitteena työyhteisön kehittämisessä on edistää työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työn tekemistä. Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat asioiden parantamista. Joskus riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, kuten säännöllisten palaverien aloittaminen, jotta myönteiset asiat työssä ja työyhteisössä lisääntyvät. Toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Yhdessä tehdyt parannukset johtavat myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsevat. Kehittämistyön lähtökohtana on työyhteisön yhteinen halu kehittää organisaation toimintaa.

Kehittäminen kannattaa käynnistää työyhteisön yhteisellä keskustelulla ja tulkinnalla sen nykytilasta. Tältä pohjalta syntyy yhteinen näkemys kehittämistarpeista. Nykypäivän työyhteisö on suurien haasteiden edessä jatkuvien muospaineiden ja uuden oppimisen riskiallokossa. Avoin yhteistyö edellyttää luottamusta organisaation jäsenten kesken. Jotta työyhteisössä syntyisi avoin vuorovaikutuskulttuuri, sen eteen pitää tehdä töitä. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja noudattaminen edistävät työyhteisön kehittymistä. Myös työn merkitys arvoa tuottavana elementtinä on suuri. Työyhteisön kehittämisen kannalta arvot pitäisi määritellä arkipäivän toimintaa ohjaaviksi. Organisaation arvot, toimintatavat ja kokemukset vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Näiden tulisi olla myös samassa linjassa työyhteisön ja siinä toimivien ihmisten kanssa.

2 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Palautteen antaminen koetaan todella tärkeänä työyhteisöissä. Positiivista palautetta ei valitettavasti esimiehiltä kovinkaan usein kuule. Myös negatiivisen palautteen antaminen ja etenkin tapa jolla se tehdään, on selkeä kehittämisenkohde. Huutamalla ja moittimalla asiat eivät varmasti työyhteisössä korjaannu. Palautteen saaminen omasta työstä on tärkeää, että työntekijä tietää kuinka hän on tehtävistään suoriutunut tai mitä häneltä työssä odotetaan. Mikäli työyhteisössä annetaan tarkoituksenmukaista palautetta, sillä voidaan nostaa koko työyhteisön ja myös yksittäisten jäsenten tietoisuutta tavoitteista. Kun työyhteisössä opitaan ja hyväksytään asiallinen rakentava palauteprosessi, antaa se työyhteisön jäsenille tunteen heidän kuulumisesta joukkoon, että heistä välitetään ja että heidän työpanoksellaan on todella merkitystä kokonaisuuden kannalta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 105.)

Palautteen antaminen tulisi olla sisällytetty organisaation perehdyttämishjelmaan. Näin uudet tulokkaat oppisivat alusta alkaen, että palaute kuuluu tämän organisaation toimintaan. Työyhteisössä, joissa palautteen antaminen ei kuulu rutiineihin, tulisi asiasta keskustella koko työyhteisön kesken, kysyä henkilöstön mielipidettä asiasta ja näitä saatuja mielipiteitä kunnioittaen ottaa mahdollisesti palautteen antaminen uudeksi tavaksi toimia. Palautteen antamistapa on ratkaisevassa roolissa. Positiivisen palautteen antaminen on helpompaa, mutta sen vastaanottaminen meille suomalaisille on vaikeaa. Helposti ryh-

dymme vähättelemään itseämme, vaikka pitäisi vain oppia sanomaan kiitos. Erityisesti rakentavan palautteen antaminen oikealla tavalla ratkaisee sen, kehittääkö se palautteen saajan toimintatapoja vai ei. Todella tärkeää olisi järjestää esimiehille mahdollisuus opetella palautteen antamista esimerkiksi koulutuksen kautta.

Esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Ryhmämme jäsenten työkokemuksissa löytyi paljon kehitettävää esimies-alaisuuksissa. Haasteena ilmeni juuri esimiesten vieraantuminen alaisistaan omien työkiireiden takia. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutus tulisi olla luontevaa ja rentoa, mutta kuitenkin asiallista. Keskusteluhyteys ja vuorovaikutus pitäisi olla päivittäistä. Tällöin mahdollisiin ongelmiin voitaisiin puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, eikä niistä ehtisi kasvaa liian suurta kuormaa. Mikäli tieto ei kulje työyhteisössä, se hankaloittaa suuresti työskentelyä ja saattaa aiheuttaa jopa vahinkoa yrityksen toiminnalle - työyhteisössä olisi selkeästi jaettava vastuualueet ja niihin nimetyt henkilöt ja varahenkilöt. Esimiesten pitäisi voida järjestellä töitään niin, että heille jäisi aikaa myös alaisten kanssa käytännön työssä olemiseen. Töitä pitäisi jakaa niin, että esimerkiksi edes yhtenä päivänä viikossa esimies olisi tekemässä käytännön työtä. Tällöin olisi luontevaa keskustella työn tekemisen ohessa mahdollisista ongelmista. Alaisten pitäisi rohkeasti ottaa epäkohtia esille ja muistuttaa esimiestä niistä, mikäli niihin ei puututa. Organisaation rakenteen selkeyttäminen ja vastuualueiden selventäminen jokaiselle työyhteisöön kuuluvalla helpottaa käytännön työskentelyä, etenkin poikkeustilanteissa.

Työyhteisötaitoihin kuuluu me-hengen luominen yhteisen tekemisen kautta niin, että jokainen tuntee kuuluvansa tasavertaisena jäsenenä porukkaan. Henkilöstöä pitäisi saada motivoitua osallistumaan järjestettäviin yhteisiin tapahtumiin, ja ehkä yhdessä alusta asti suunniteltu ja toteutettu teemapäivä vaikkapa kerran vuodessa loisi yhteishenkeä. Myös pienillä arkisilla asioilla, kuten tervehtimisellä, on suuri merkitys työyhteisön viihtyvyyden kannalta. Jokaisen työyhteisöön kuuluvan tulisi muistaa kohteliaat käytöstavat työtovereitaan ja esimiehiään kohtaan.

Viihtyvyyttä ja sitoutumista työyhteisöön voidaan parantaa esim. tarjoamalla sopivasti haastavia työtehtäviä ja järjestämällä mahdollisuus kouluttautumiseen sitä haluaville. Myös etenemismahdollisuudet työyhteisössä lisäävät työhön sitoutumista. On tärkeää, että esimiehellä on kykyä saada aikaan alaisissaan motivoitumista, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat mm. työpaikan yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja halu sitoutua niihin. Luottamuksen kautta syntyy yhteinen tahto ja halu ottaa vastuuta päämäärien saavuttamiseksi eli sitoutua työhön. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Työyhteisötaidoissa onnistuminen edellyttää myös yhteisöllisyyden periaatteiden noudattamista, kuten oikeudenmukaista kohtelua, päätöksenteon puolueettomuutta ja vuorovaikutustaitoja (Kaistila 2015, 6). Tällöin mm. esimiehen kyky innostaa, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta korostuu. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työyhteisön jokaiselle jäsenelle olisi tärkeää tietää organisaation tavoitteet ja oma panos niiden saavuttamiseen. Tämä tulisi selvittää vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Esimiehen tehtävä on selvittää asia jokaisen työntekijän kanssa. Oman työtehtävän osuuden selkiytyminen koko tulok-

seen nähden lisää motivaatiota työn tekemiseen ja sitoutumista organisaatioon. Työtehtävät tulisi olla jaettavissa niin, että jokainen saisi mahdollisuuden kehittää itseään tai mahdollisesti helpottaa omaa työtaakkaansa esimerkiksi oman elämäntilanteen mukaan. Kun työntekijöillä on hyvät työyhteisötaidot, he jakavat ammatillista osaamistaan myös muiden hyötykäyttöön (Työturvallisuuskeskus 2015). Hiljaisen tiedon eli kokemukseräisen, henkilökohtaisen, vuosien aikana kertyneen tiedon jakamiseen työyhteisössä antavat mahdollisuuden esim. palaverit, yhteiset tapahtumat ja kehityspäivät. Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan koko työyhteisöltä hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä luottamusta. (Hyppänen 2007, 117–118.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

Työssä kehittymisen, koulutuksen ja rekrytoinnin alueilla on myös aina kehitettävää. Itseoppivassa työyhteisössä työmäärä ja työkuultuuri ohjaavat itsenäistä työssä oppimista. Se tarkoittaa henkilöstölle vastuun ottamista itse työstä ja työyhteisöstä, sekä lisäksi omasta työssä selviytymisestäään. Tällöin jo työnhaun kriteereinä pitäisi olla vahva työkokemus, aito motivaatio ja työhön sitoutuminen. Työntekijällä tulisi olla myös hyvää itsetuntemusta työssä oppimisen sekä työssä kehittymisen, ja myös yrityksen olemassaolonkin kannalta. Jos toimitaan lyhytnäköisesti vain tehokkuuden lukuja seuraten, voidaan vain ihmetellä organisaation tai koko yrityksen selviämistä, myös imagon kannalta. Johdon asenne ryhmämme jäsenen työkokemuksen mukaan näytti olevan kuitenkin usein selkeä:

“Kaikki kuitenkin aina riippuu siitä, mikä on tehokkainta ja edullisinta yrityksen kannalta”

Työntekijän ja johdon asiantuntemuksen hyödyntämiseksi parhaiten kannattaa yksilöiden tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat tehdä organisaation ns. vuosikellon rytmin mukaisesti (Hyppänen 2013, 109–112, 134). Henkilöstön oman työn hallintaan ja vaihtelevuuteen liittyviä keinoja kuten benchmarking (oman toiminnan vertaamista toisen toimintaan), työnhallinta ja työnkierto voitaisiin soveltaa käsiteltäviin työyhteisöihin. Nämä huomioivat työntekijöihin kohdistuvan tulostavuuksiin, jatkuvan muutoksen ja työn kiireisyyden. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011, 36.) Ne ovat myös hyvin selkeitä ja nopeita vuorovaikutteisia keinoja tukemaan kehittymistä, työssä oppimista ja eivätkä vie paljon taloudellisia resursseja.

Työnhallintaa voidaan arvioida eri kysymysten valossa. Oleellista on, että vastauksista keskustellaan yhteisesti. Vastausten pohjalta luodaan yhteiset kehittämiskohteet sekä sovitetaan mitä käytännössä tehdään. (Työterveyslaitos 2014.) Ryhmäkeskusteluilla saadaan enemmistön näkemys tarvittavasta osaamisesta ja mikä on koulutuksen tarpeen kriittisyys, kun kaikkea ei voi toteuttaa kerralla. Mitä enemmän kustannustietoisuusosaamista löytyy ryhmästä, sitä helpompaa on koulutusinvestointien tekeminen. (Hyppänen 2013, 138.) Benchmarking on organisaation eri yksiköissä tai ulkopuolisessa organisaatiossa suunniteltua vierailua, johon liittyviä tekijöitä ovat tutkittavan asian valinta, organisaatioiden valinnat, valmistelut, käynti sekä sen jälkeinen reflektointi ja vertailutyö (Hyppänen 2013, 130).

Myös työkierrolla ja tehtäväkuvien muutoksilla voidaan synnyttää oivalluksia ja saattaa ihmistä näkemään työnsä merkitys. Itsetuntemuksen lisäämiseen ja omien toimintatapojen arviointiin on olemassa erilaisia työkaluja. Näiden hyödyntäminen edistää onnistumista erilaisissa ryhmätyöskentely tilanteissa, jotka toimivat hyvin motivaattoreina. Ryhmätyötaidot ovat olennainen osa työyhteisöosaamista ja auttavat työssä kehittymisessä.

Rekrytointi on uuden työntekijän osaamisen, erilaisuuden ja uuden tiedon arvostamista organisaatiossa. Rekrytointiprosessissa luodaan hakijoille ymmärrys sitoutumisen tärkeydestä. Työntekijälle kerrotaan mahdollisuudesta osallistua pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmiin sekä myös kehittymismahdollisuuksiin. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii myös huolellista suunnittelua ja organisaatioiden omia pelisääntöjä rekrytointitapojen ja yhteistyökumppaneiden käyttämisestä. (Hyppänen 2013, 198–200.) Eräässä yrityksessä oli käynyt näin:

”Rekrytoinnissa olisi ollut kehitettävää henkilöstön jatkuvan vaihtuvuuden minimoimiseksi” ja myös “ettei kukaan uusista työntekijöistä ollut vailla jatkuvaa työsuhdetta”.

Osaamisen kehittämissuunnitelmat luodaan organisaatioissa yhteisesti, jolloin johdolla, esimiehillä, henkilöstön kehittäjillä, tiimeillä ja jokaisella yksilöllä on omat roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa. Työnhakijat sekä työntekijät odottavat että heidän osaamiseensa ja kehittymiseensä panostetaan yrityksessä. Keskeistä on että esimiestyön kehittäminen nähtäisiin jatkuvana osana organisaation muuta strategiaa. (Hyppänen 2013, 114–117, 132.) Esimiestyö pitäisi myös nähdä kokonaan omana ammattialueenaan, jolloin esimies voisi keskittyä enemmän henkilöstönsä valmentajana olemiseen ja henkilöstöjohtaminen nähtäisiin tärkeänä kehittämisen alueena. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2011, 19–20.)

4 TYÖSSÄJAKSAMINEN

Työmme on eräs keskeinen elämäämme säätelevä tekijä. On erittäin tärkeää, että osaava ihminen löytää itselleen sopivan ja haasteellisen työn. Työn kautta osallistumme erilaisiin sosiaalisiin ja yhteisöllisiin maailmoihin. Ihminen haluaa saada arvostusta ja haluaa tuntea tekevänsä hyvää ja arvokasta työtä. (Paasivaara 2009, 8 – 11.) Esimieheltä ja työkavereilta saatu tuki on työyhteisön voimavara. Työilmapiirin luomisessa on jokaisen osapuolen persoona ja rooli tärkeä. Esimiehen ihmiskäsitys ja persoonallisuus vaikuttavat suuresti työntekijöiden motivoitumiseen ja asenteisiin. Työnteko pitäisi pyrkiä organisoimaan siten, ettei se rasita työntekijää kohtuuttomasti. Jatkuva kiire ja pitkäaikaiset ylityöt väsyttävät työhönsä sitoutuneen työntekijän. Työssäjaksamiseen vaikuttaa suuresti myös työilmapiiri. (Pamilo 2015.) Ryhmämme työkokemusten mukaan:

”Johtajalla pitää olla tunneälyä. Hänen pitää osata ilmaista asiat syyttämättä ja syyllistämättä.”

Varman ylilääkäri Jukka Kivekäs (2015) listaakin neljä peruspilaria työssäjaksamiseen. Hyvinvoinnin peruspilareihin kuuluu, että esimies hoitaa hommansa ja työn sujuvuus palkitsee työntekijää. Liikunta piristää työajan ulkopuolella ja apua saa, jos sitä tarvitsee. Pi-

detään huolta itsestämme ja toinen toisistamme. Nämä neuvot ovat pieniä perusasioita ja soveltuvat hyvin joka työpaikalle. Työntekijän terveydentila ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen vaikuttaa suuresti työssä jaksamiseen.

Työpaikan ilmapiiriin pitää perustua avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Johdon ja henkilöstön välillä ei saa olla luottamuspulaa, joka vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 34 – 38.) Vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen luo työssä perustan kehittymiselle sekä uuden oppimiselle. Samoin vahvuudet ovat perustana arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteelle. Tämä puolestaan mahdollistaa työssä jaksamisen ja entistä pidemmän työuran. (Kiviranta 2010, 31 – 32.) Tyky-toiminnalla tuetaan ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Työyhteisönkehittämistoimissa on usein työterveyshuolto mukana, vaikka se on työpaikan omaa toimintaa, joka toteutetaan yhteistyössä henkilöstön ja työnantajan kanssa. (Husman 2015.) Työyhteisökokemustemme mukaan työnantajat tukivat työssä jaksamista kannustamalla erilaisiin liikuntaharrastuksiin sekä yhteisiin illanviettoihin. Työn ja perheen yhteen sovittamista työnantajat edistivät mahdollisuudella lyhennettyyn työpäivään. Työnantajat ovat suhtautuneet opiskeluun joustavasti ja näiden yhteen sovittamisessa ei ole koettu olevan ongelmia.

Työministeri Lauri Ihalainen korostaa, kuinka työssä jaksaminen on suuri tulevaisuuden haaste ja kuinka työterveyshuollon pitää osata ennakoida näitä tulevia haasteita. Satsaukset työhyvinvointiin ovat satsauksia tulevaisuuteen ja sitä kautta tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Ihalainen kommentoi sairauspoissaoloja korostaen ennaltaehkäisevää työtä. Sairauspoissaolot liittyvät työssä jaksamiseen ja niillä on suuri merkitys työuriin. Hallitus pyrkii edistämään tätä työtä laajalla hankkeella. Työelämän kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Hallitus on valmistellut työelämän kehittämisstrategian, jonka tavoitteena on Euroopan paras työelämä 2020. (Ihalainen 2015.) Kehittämiskohteiksi nousi esimiehen kannustavuus työsuorituksen suhteen. Työyhteisöön pitäisi luoda yhteenkuuluvuuden ilmapiiri, jossa toisia arvostetaan ja jokaisen työpanos katsotaan tärkeäksi. Työssä jaksamiseen kannattaa panostaa, sillä saadaan sitoutunut ja innostunut työyhteisö.

Työelämäkokemustemme mukaan kehitettävää löytyy myös työkavereiden keskinäisessä viestinnässä ja palautteen antamisessa. Esimiehen pitäisi luottaa työntekijäänsä esimerkiksi sairaustapauksissa, että hän voisi olla päivän tai pari poissa ilman sairauslomatodistustakin. Työnkiertoa voidaan myös pitää työntekijän työkyvyn ylläpitäjänä, kun oma työ alkaa tuntua rutiinilta tai aiheuttaa uupumusta ja stressiä. Onnistunut työn kierrättäminen vaatii koko työyhteisön tukea ja työnkierron ottamista osaksi työnpaikan jokapäiväistä toimintaa. Iloisella mielellä ja positiivisella asenteella jaksaa myös töissä pidempään.

5 PEREHDYTTÄMINEN

Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työhön opastus ovat olennainen osa työnhallintaa. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottamista ja alkuohjausta. Tämän keskeisin tavoite on saada työntekijä tuntemaan, että kuuluu tärkeänä osana uuteen työpaikkaan. Työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää

työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Perehdyttämisen pitäisi alkaa suunnitelman laatimisella, josta käy ilmi kuka perehdyttämisestä vastaa ja perehdyttämisen keskeinen sisältö. Hyvin suoritettun perehdyttämisen myötä syntyvät luontevat suhteet esimieheen, työovereihin, alaisiin ja luottamushenkilöihin. Tärkeää on myös, että perehdyttämisellä poistetaan jännittyneisyyttä ja tutustutaan työympäristöön. (Juuti & Vuorela 2002, 48 – 49.)

Perehdyttämisestä oli myös ristiriitaisia kokemuksia. On ajan ja voimavarojen tuhlaamista, jos uudelle työntekijälle ei opeteta työtehtäviä. Perehdytysohjelma voidaan laatia yksilöllisesti, jolloin otetaan huomioon työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus. Työtehtävien tai työolosuhteiden muuttuessa työntekijä perehdytetään uudelleen tehtäviinsä. Esimies vastaa perehdyttämisestä, mutta käytännön opastaminen voidaan antaa nimetylle työhön opastajalle. Perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työhön opastus on kirjattu työturvallisuuslakiin, joka kehottaa antamaan riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, ottaen huomioon työntekijän osaaminen ja työkokemus (Työturvallisuuslaki 14 §). Perehdyttäminen katsottiin yhtäläillä tärkeäksi, vaikka työntekijällä olisi ruhtinaallinen työkokemus alan tehtävistä. Työntekijän on tunnettava, että hän on tervetullut ja odotettu uudessa työpaikassaan.

Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen lyhentää työn oppimiseen tarvittavaa aikaa. Onnistunut perehdyttäminen lisää työntekijän sitoutumista uuteen työpaikkansa ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Perehdytys vaikuttaa suuresti myös siihen, millainen mielikuva yrityksestä ja työyhteisöstä syntyy. Hyvin hoidettuna se antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Hyvä perehdytys vähentää virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrää. Tämä parantaa työn laatua ja tulosta sekä asiakastytyväisyyttä. (Kuntatyönantaja KT 2015.) Perehdyttämiseen on varattava myös riittävästi aikaa. Järjestelmällistä työhön perehdyttämistä oppii arvostamaan vielä enemmän työkokemuksen karttuessa. Perehdyttäminen on tärkeä voimavara uudelle työntekijälle.

Monissa työyhteisöissä perehdyttämiseen pitäisi panostaa enemmän ja olisi suotavaa luoda järjestelmällinen perehdytysohjelma. Osassa työyhteisöjä kehitettävää löydettiin koko perehdyttämisprosessista. Yrityksen olisi koulutettava perehdyttäjä tehtäviinsä ja nimitettävä myös vastuuhenkilö perehdyttämiseen. Vaikka yrityksessä olisi kattavakin perehdyttämisohjelma, tästä osa-alueesta löytyy aina kehitettävää. Perehdytys ohjelman voi laatia hyvinkin yksilöllisesti, kun on osaava perehdyttäjä ja alku kartoitus tehdään huolella.

6 TYÖHYVINVOINTI JA YRITYKSEN MENESTYMINEN

Työhyvinvointi muodostuu niin fyysisistä kuin henkisistä ainesosista. Ruumiillisen kunnon suojaaminen on tärkeää, mutta myös henkisistä voimavaroista tulee pitää huolta. Hyvinvointi työpaikalla on kokonaisuus, johon vaikuttavat mm. kokonaisuuden hallittavuus, psyykinen jaksaminen, työyhteisön kestävyys sekä osallistuminen ja oikeudenmukaisuus. (Kallio & Kivistö 2013, 10–11, 41.) Hyvinvoivalla henkilöstöllä on suora yhteys yrityksen menestymiseen, sillä se sitoutuu yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin ja tekee tehokkaasti

työtä niiden eteen. Kokemustemme mukaan vahvimmin esille nousseet työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ovat ongelmakohtiin reagoiminen, omaan työhön vaikuttaminen, luottamus ja arvostaminen työyhteisössä sekä esimiestyö.

Työyhteisössä voi ilmaantua erilaisia ongelmia, johtuen esimerkiksi erimielisyyksistä työtovereiden välillä, tai vaikkapa työntekijän oman jaksamisen heikentymisestä. Ongelmakohtat tulisi tuoda esille mahdollisimman pian niiden havaitsemisen jälkeen, jotta niihin saataisiin ratkaisu. Ratkaisun tulisi löytyä esimiehen ja työntekijän yhteistyöllä, jotta se palvelisi kaikkien etuja. (Kallio & Kivistö 2013, 102–105.) Epäkohtien oikaiseminen parantaisi työhyvinvointia huomattavasti. Tällöin työntekijät kokevat olevansa arvokkaita yritykselle, koska heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. Hyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä investointina, sillä positiiviset vaikutukset parantavat yrityksen tulosta ja imagoa, sekä näkyvät myös tulevaisuudessa.

Hyvinvointi työpaikalla edellyttää, että työyhteisön jäsenet tuntevat tekemänsä työn mielekkääksi ja arvokkaaksi itsensä sekä työnantajan näkökulmasta. Arvostusta ja luottamusta voidaan luoda auttamalla toisia, sosiaalisella tuella ja asioiden tarkastelulla työyhteisön näkökulmasta. Näin tulisi siis toimia niin esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa kuin myös työtovereiden kesken. Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen on osa työntekijän arvostamista, joka on ehdottoman tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. (Työterveyslaitos 2011, 14–15.) Arvostamisen tulisi näkyä myös käytännön asioina, kuten toisen auttamisena, yhdessä asioista sopimisena sekä asiallisena ja ystävällisenä käyttäytymisenä. Työtiimin yhteen kokoaminen säännöllisin väliajoin edesauttaa me-hengen saavuttamista ja pysymistä, joka on tärkeää arvostuksen ja luottamuksen kannalta. (Lindström ym. 2014, 17.) Raporttimme tuo esiin ehkä itsestäänkin selvän seikan: mitä enemmän työntekijä kokee saavansa arvostusta, sitä enemmän hän antaa sitä itse esimiestään ja työtään kohtaan. Monen työpaikalla työn arvostaminen on näkymätön käsite, joka ei näy käytännössä ollenkaan.

Raportissamme tuli ilmi, ettei kenenkään työpaikalla juurikaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työnkuvaansa. Voi olla myös mahdollista, ettei kenelläkään ole tullut mieleen, että esimerkiksi työtapoja voi muuttaa myös omaehtoisesti. Työnantajakaan ei välttämättä halua muuttaa asioita sen takia, että ne toimivat hyvin sellaisenaan, eivätkä näin ollen vaadi minkäänlaista ”korjausliikettä”. Jos oma työ tuntuu liian rutiininomaiselta, kannattaa asia ottaa puheeksi esimiehen kanssa, jolloin yhdessä voi löytyä ratkaisu työn mielekkyyden löytymiseen. Kallion ja Kivistön mukaan helposti ajatellaan niin, että omaan työhönsä voi vaikuttaa vain esimiehen avulla tai vaihtamalla kokonaan työtehtävää. Työtä voi kuitenkin muokata omaaloitteisesti, esimerkiksi työtapoja muuttamalla ja uusien näkökulmien etsimisellä työtä kohtaan. Nämä seikat voivat tuoda lisää merkityksellisyyttä työntekoon. Työn omaehtoisesta muokkaamisesta voi myös puhua työtovereille, jolloin työhön voi löytyä uusia kehittämisideoita. (Kallio ja Kivistö 2013, 26–31.) Esimiehen myötävaikutuksella työtehtäviä voi välillä vaihdella, jotta uuden oppiminen on mahdollista pitkänkin työuran aikana. Tästä on hyötyä myös koko yritykselle; satunnaisia ja äkillisiä poissaoloja on helpompi paikata, kun talossa on ns. moniosaajia. (Lindström ym. 2014, 11.) Vaikka vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla työyhteisön jäsenillä, on raporttimme mukaan esimiehellä erittäin vahva rooli sen luomisessa, edistämässä sekä ylläpitämässä.

Kommunikointia työntekijöiden kanssa ja helppoa lähestyttävyyttä painotettiin. Työterveyslaitos tuo julkaisussaan esille termin ”mahdollistava johtaminen”, joka tarkoittaa yhteisöllistä johtamista. Siinä hyödynnetään organisaation voimavaroja ja asetetaan yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamisessa esimies on itse mukana. Tämä on hyvä keino motivoida työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2011, 10.) Esimies pystyy omalta osaltaan tekemään työnteosta mielekästä työntekijöille, koska hänellä on mahdollisuus vaikuttaa moneen työn osa-alueeseen asemansa puolesta. Palautteen antaminen ja mielipiteen kysyminen työhön liittyvissä asioissa osoittaa arvostusta henkilökuntaa ja heidän ammattitaitoaan kohtaan. Esimiehen tulisi myös antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työvuoroihinsa mahdollisuuksien mukaan työvuorosuunnittelussa. Hyvään johtamiseen kuuluu myös tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus kaikissa työpaikoilla tapahtuvissa asioissa. (Lindström ym. 2014, 8.)

7 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön tavoitteen tai tehtävän hyväksymistä ja sille annettavaa panosta sen suorittamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2015). Kokemustemme mukaan pelkästään työstä saatava palkka ei enää riitä kaikille sitouttamaan heitä työpaikkaan. Tärkeiksi sitoutumista edistäviksi asioiksi koetaan yrityksen ja työntekijän yhteiset arvot, työssä selkeät tavoitteet ja henkilökunnan arvostaminen. Organisaatiossa onkin kiinnitettävä huomiota siihen, että jokainen tietää ja ymmärtää yrityksen arvopohjan. Nämä asia tulisi ottaa esille kehityskeskusteluissa esimiehen taholta. Esimiehen tulisi määritellä tavoitteet realistisiksi ja selkeiksi, ilman epäselvyyttä tavoitteen aikataulusta tai siitä kenelle tavoite on asetettu. Henkilökunnan arvostamisen pitäisi näkyä jokapäiväisessä työskentelemissä, eikä vain juhlapuheissa. Pienillä sanoilla ja teoilla saadaan paljon hyvää aikaan, kiittäminen hyvin tehdystä työstä tai rohkaiseminen hankalassa tilanteessa, antavat tunteen arvostuksesta.

Kokemustemme mukaan on monia seikkoja, jotka vähentävät työhön sitoutumista. Jo mainittujen yhteisten arvojen, arvostuksen ja tavoitteiden lisäksi kehittämiskohteita sitoutumiseen liittyen löytyi työilmapiiristä, vastuualueista ja etenemismahdollisuuksista. Työilmapiirin parantaminen on ehdottomasti esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, mutta koko työyhteisön vastuulla. Työpaikalle pitäisi saada luotua avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin keskustelu olisi vaivatonta, eikä alaisten tarvitsisi jännittää oman mielipiteensä tai ideoiden esille tuomista. Organisaation vastuualueet ja -henkilöt tulisi olla jokaisen työntekijän, uuden kuin vanhankin, helposti tarkistettavissa esimerkiksi kahvihuoneen ilmoitustaululta. Nämä tiedot olisi syytä myös päivittää säännöllisesti.

Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi haastavia mutta realistisia ja niistä tulisi keskustella vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Jokaisen työntekijän oman työpäätöksen merkitys kokonaisuuden kannalta tulisi esimiehen selvittää jo ensimmäisessä keskustelussa. Asia pitäisi ottaa esille myös ajoittain kehityskeskustelussa, jolla varmistetaan että työntekijän käsitys oman työn tärkeydestä pysyy hänellä mielessä. Työnantajan tulisi mahdollisuuksien mukaan tarjota jokaiselle mahdollisuutta edetä organisaatiossa. Mikäli varsinaista etenemismahdollisuutta ei ole, niin tarjota ainakin uusia tapoja suorit-

taa työtehtävät. Esimies voi kehityskeskustelussa pyytää työntekijää itse miettimään uusia mahdollisuuksia toteuttaa päivittäiset rutiinit. Mahdollisuus omien tuttujen työtehtävien uudistamiseen vähentää työhön kyllästymistä, parantaa motivaatiota, työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista.

Sitoutumista vahvistavia tekijöitä työyhteisössä ovat mm. työtyytyväisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työn merkitys ja vaikuttavuus, mahdollisuus tuntee ylpeyttä työstään ja aikaansaannoksistaan, hyvät vuorovaikutussuhteet, positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen sekä rahallinen palkkio. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat. Esimiehen keinoja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ovat esimerkiksi työjärjestelyt, vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet, palkitsemiset ja hyvä vuorovaikutus. (Hyppänen 2007, 142–146.)

Työn ilo, hyvä motivaatio ja työilmapiiri rakentuvat hyvästä johtamisesta, mutta vaativat myös työntekijältä vastuun ottamista ja vuorovaikutustaitoja (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7). Työilmapiiriin pystyy jokainen vaikuttamaan myös omalta osaltaan. Omasa työssä viihtymisestä ja sitoutumisesta tulee jokaisen huolehtia myös itse. Työstä ja työyhteisöstä voi jokainen löytää positiivisia asioita niin halutessaan. Oma asennoituminen on ratkaisevan tärkeää. Positiivisesti ajattelemalla asiat sujuvat paremmin ja muutoksiin on helpompi mukautua. Vuorovaikutustaitoja voi opetella ja hyvin pienillä asioilla ilmaapiiri työpaikalla paranee. Esimerkiksi esimiesten ja työtovereiden tervehtiminen aamulla kohteliaasti on hyvä tapa aloittaa päivä. Olisi hyvä opetella keskustelemaan asioista kasvotusten ja suoraan. Henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto pääsevät parhaaseen käyttöön vasta, kun työyhteisön jäsenet pystyvät tekemään yhteistyötä keskenään. Vastavuoroisuus, yhteisesti jaetut arvot ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi ovat yhteisöllistä luottamuspääomaa. Se ilmenee työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujuvuutena. (Manka ym. 2010, 14.) Työelämäkokemustemme mukaan

”Työntekijän tulisi itse miettiä, mitkä asiat parantavat hänen sitoutumistaan ja edesauttaa näitä tekijöitä omalla toiminnallaan. Sitoutunut työntekijä on työnantajalleen tuottava ja yleensä työnantajan etu on myös työntekijän etu.”

8 YHTEENVETO

Työyhteisöissä voi olla hyvin monenlaisia haasteita. Vaikka toimivia työyhteisöjä on olemassa paljon, ei täydellisiä ole olemassa. Yhteisten toimintatapojen tarkastaminen ja päivittäminen edistää työhyvinvointia sekä parantaa yrityksen asemaa. Lähtökohtana kehittämislle on kehityskohteiden kartoittaminen organisaatiossa, jonka jälkeen yhdessä päätetyt tavoitteet tulisi ottaa haltuun konkreettisesti käytännössä. Työyhteisön kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää kaikilta aktiivista toimintaa ja toisin tekemistä –entisistä tavoista pois oppimista, sitoutumista ja vastuunottoa. Pahimmillaan yksikin ”vastarannankiiski” voi olla kehityksen esteenä.

Tulevaisuudessa, kun työikäisten määrä työmarkkinoilla laskee ja edessä on jopa mahdollinen pula työvoimasta, on toimiva työyhteisö ja henkilökunnasta huolen pitäminen yksi yrityksen valttikorteista. Kun työntekijät voivat työssään hyvin, he ovat sitoutuneita organisaatioonsa, jolloin hyvän ja osaavan henkilökunnan menettäminen ei ole työnantajalle uhkana. Maailma muuttuu koko ajan – sen takia myös osaamisen ja toimintatapojen on uudistuttava sekä kehityttävä jatkuvasti, jotta yritykset pärjäävät kovassa kilpailussa asiakkaita, mutta myös henkilöstöstä. Oikeanlainen ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen sekä positiivisen tunneilyn ylläpito pitää organisaation toiminnan iskukykyisenä.

LÄHTEET

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
Husman, P. 2014. Työterveyslaitos työkytoiminta. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>. 3.4.2015.

Hypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell.
Ihalainen, L. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. https://www.tem.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=108108. 4.4.2015

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
Kaistila, M. 2015. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf. 24.3.2015.

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Tampere: Tammerprint.

Kandolin, I., Lindström, S. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Multipart.

Kivekäs, J. 2009. Talouselämä: 3 lääketä työssä jaksamiseen. http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/3+laaketta+tyossa+jaksamiseen/a2086118. 3.4.2015.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Bookwell.

KT. 2015. Kuntatyönantaja: Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>. 4.4.2015.

Kuntoutussäätiö 2015. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pien-työpaikoille, työn iloa ja imua. Tampere: Tammerprint.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Pamilo, S. Työntekijän tietopankki: Työssäjaksaminen. <http://www.takaisintoimeen.fi/tyossa-jaksaminen>. 3.4.2015.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2011. Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.), Virtanen, P. & Terävä, E. (kirj.). 2010. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf.

Työterveyslaitos. 2011. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. 4.4.2015.

Työterveyslaitos. 2014. Erilaisia keinoja: Työhallinnan arviointi. http://www.ttl.fi/fi/tyo-hyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyonhallinnan_arviointi.aspx. 1.4.2015

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Johtaminen, Työyhteisön kehittäminen. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx. 17.9.2014.

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Työyhteisön kehittäminen. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. 27.11.2014.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2015. Työelämän kehittäminen. Ristiriidoista ratkaisuihin. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin. 20.3.2015

Työturvallisuuskeskus TTK 2015. Työsuojaus. http://www.tyoturva.fi/tyosuojaus/perehdyttaminen_ja_tyonopastus. 4.4.2015.

Kohti toimivampaa työyhteisöä

Outi Kontkanen, Heli Mäki, Ilona Pakarinen, Jouko Parviainen ja Sanna-Riikka Ruotsalainen



1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa on koottu yhteen Karelia-ammattikorkeakoulun tradenomiopintoihin kuuluvan Työyhteisön kehittäminen -kursseille osallistuvan pienryhmän näkemyksiä kehitettävistä toimintatavoista työyhteisöjen toimintaan liittyen. Pienryhmä on aiemmin koonnut aiheesta erilliset raportit kokemuksiinsa ja kirjallisuuteen pohjautuen, joiden perusteella tämä artikkeli on koottu.

2 AVOIMUUTTA TYÖYHTEISÖÖN

Tämän päivän työelämässä ei riitä, että tulet töihin sovittuna aikana, teet tunnollisesti työtehtäväsi ja poistut työpaikalta, kun työaika päättyy. Nopea muutosvauhti ja jatkuvan parantamisen vaatimukset edellyttävät, että jokainen työyhteisön jäsen ottaa yhä enemmän vastuuta omasta työstään, hyvinvoinnista ja työskentelyilmapiiristä. Työtehtävän hallitsemisen lisäksi työelämässä tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja toimia erilaisten ihmisten kanssa.

Ihmiset tekevät tulkintoja toisista ihmisistä sillä perusteella, miten he ilmaisevat itseään. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat siihen, miten sinuun ja ilmaisemiisi asioihin suhtaudutaan. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella luodaan mielikuvaa itsestä ja rakennetaan yhteistyötä. (Surakka & Rantamäki 2013, 106.) Työntekijän on tärkeää tuoda esiin omat mielipiteet työstään, mutta myös kuuntelemisen taito kuuluu hyvin vuorovaikutustaitoihin. Kaikkien keskusteluun osallistuvien on osattava kuunnella ja analysoida myös toistensa mielipiteitä. (Hämäläinen 2001, 135–138.) ”Taitava vuorovaikutustanssija osaa herkästi tunnustella toisen rytmiä ja antaa tilaa tämän omille askelille” (Mönkkönen & Roos 2010, 151–152). Vuorovaikutustaitoja kehittämällä voidaan edistää avointa keskustelukulttuuria koko työyhteisössä.

Toimivaan ja hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jokainen työntekijä odottaa palautetta esimieheltään tekemästään työstä. Esimiehen antama palaute lisää tunnetta siitä, että työntekijä on tärkeä työyhteisölle ja hänen työtään arvostetaan. (Hämäläinen 2001, 135–138.) Työntekijän antama palaute on puolestaan viesti hänen sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. Hyviin alaitaitoihin kuuluu palautteen antaminen paitsi esimiehille, myös työyhteisön muille jäsenille sekä kyky vastaanottaa sitä. Positiivisesta palautteesta tulee osata nauttia, koska se on tarkoitettu kannustukseksi hyvin tehdystä työstä. (Aarnikoivu 2010, 125–127.) Työyhteisön avoin palautekulttuuri ja siihen liittyvät pelisäännöt edistävät työhyvinvointia ja toiminnan jatkuvaa parantamista.

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset tekevät yhteistyötä ja osallistuvat vuorovaikutukseen ammatillisista rooleista käsin, jolloin henkilö- ja tunnesuhteet jäävät toisijaiseen asemaan. Työyhteisö keskittyy työn tekemiseen ja asiakkaiden palvelemiseen ja työ- ja ihmissuhteet pidetään erillään toisistaan. Periaatteena on, että ”asiat riitelevät, eivät ihmiset”. Ilmapiiri on avoin mielipiteille, kriittisyydelle, kyseenalaistamiselle ja ongelmien esiintuomiselle. Avoin ilmapiiri edistää luottamusta: loukkaantumista, kuppikuntaisuutta, ihmissuhdekärhämiä tai takana puhumista ei tarvitse pelätä. Erilaisuus, osaaminen ja luovuus koetaan voimavarana ja erilaisten näkökulmien avulla kehitetään uusia, hyviä päätöksiä. (Järvinen 2008a.) Ammatillinen, asiallinen ja vastuullinen käyttäytyminen työyhteisössä synnyttää luottamusta ja lisää hyvää työilmapiiriä.

Työn vaatimusten, epävarmuuden ja monimutkaisuuden lisääntyessä työyhteisön yhteiset kahvitauot, virkistyshetket ja rentouttava kanssakäyminen tarjoavat lepoa ja suojaa sekä pakopaikan työn todellisuudesta. Työyhteisön luottamus ja me-henki vahvistuvat, välittämiä vuorovaikutussuhteita syntyy ja työyhteisön ilmapiiri paranee. Tähän työyhteisön sisäiseen maailmaan liittyy kuitenkin omat riskinsä. Mielikuvitusmaailma voi tarjota työntekijälle pakopaikan, jossa hän välttelee omaa vastuutaan, osaamattomuuttaan tai ke-

hittämistarpeitaan. Jos sisäisen maailman huhut, asenteet ja ennakkoluulot syrjäyttävät työn maailman tosiasiat, työyhteisön epäluottamus kasvaa, päätöksenteko vaikeutuu ja ilmapiiri muuttuu ahdistavaksi. Kun työt eivät suju ja yhteistyössä on ongelmia, esimiehen tehtävä on puuttua asiaan. Hänen on muistutettava, miksi työpaikka on olemassa, mitä siellä tehdään ja aikaansaadaan ja mitkä ovat työntekijän työtehtävät ja vastuut tässä kokonaisuudessa. (Järvinen 2001.) Hyvin toimivassa työyhteisössä esimies ymmärtää oman roolinsa, oikeutensa ja velvollisuutensa ja toimii niiden mukaisesti.

Kriittisen palautteen antaminen on taitolaji. Kun kyseessä on epäonnistuminen tai heikko suoritus, palaute tulisi kohdistaa asiaan ja toimintaan, ei persoonaan (Aarnikoivu 2010, 127). Sen voi esittää esimerkiksi ehdotuksena uudelta tavasta toimia. Esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa pohditaan yhdessä keskustellen, miksi työntekijä toimii nykyisellä tavalla ja edelleen, millaista hyötyä uudella toimintatavalla voisi saavuttaa (Furman & Ahola 2002, 103–114). Palautekeskustelu auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittymään omassa työssä. Keskustelemalla ja kuuntelemalla voidaan nopeuttaa muutosta ja uusien toimintatapojen siirtymistä käytäntöön.

Esimieheltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Hänen tulee rakentaa yhteisöllisyyttä työyhteisössä, johon jokainen työntekijä voi kokea kuuluvansa jäsenenä. Esimiehen tulee olla itsetunnon kohottaja ja työntekijöiden tukija työssä esiintyvissä haasteellisissa tilanteissa. (Hämäläinen 2001, 143–150.) Esimiehen avaintaitoihin kuuluu avoin ja selkeä viestintä ja tarvittaessa hänen on varmistettava, että viesti tai palaute on ymmärretty vuorovaikutustilanteessa oikein. Töissä puhutaan työstä ja työhön liittyvistä asioista niiden kanssa, joita asiat koskevat. (Järvinen 2008b, 94–100.) Esimiehen toimii työntekijöiden kuuntelijana ja työn motivoijana. Hän seuraa työprosesseja, poistaa niissä ilmeneviä esteitä ja häiriöitä ja tarvittaessa etsii ratkaisuja työn ongelmakohtiin. Työn sujumuuden varmistamisessa esimies ja työntekijät tarvitsevat tukea toisiltaan. (Rauramo 2012, 129–132.) Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijää parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja hän todennäköisesti epäonnistuu tehtävässään.

Yhteistyön tekeminen ja ryhmässä toiminen edellyttävät kykyä suhtautua kunnioittavasti erilaisiin persooniin ja tapoihin toimia. Toinen etenee nopeasti ja toinen taas tarvitsee aikaa pohtia asioita pidempään. Arvostelemme toisen toimintaa omasta toimintatavastamme käsin ja pidämme ihmisistä, jotka muistuttavat itseämme luonteeltaan ja käyttäytymiseltään. Itsetuntemus ja itseymmärrys sekä aito kiinnostus toisen mielipiteisiin auttavat ymmärtämään erilaiset roolit rikkautena ja hyödyntämään erilaisuutta työyhteisössä. Yhteistyötä on kyettävä tekemään, vaikka henkilökemiat ja arvomaailma eivät kohtaisikaan. (Aarnikoivu 2010, 117–120.) Yhdessä tekemällä ja suhtautumalla avoimesti erilaisiin näkökulmiin voidaan ongelmiin löytää ennennäkemättömiä ratkaisuja ja oppia toisilta uusia asioita.

3 TYÖSSÄJAKSAMINEN

Työssäjaksamisella ymmärrämme aikuisiän työssäolon jaksamista. Pitkäaikaiset työhyvinvointia alentavat tekijät altistavat työuupumukselle ja työssäjaksamiselle. Työssäjaksamiseen vaikuttavat kokonaisuutena työolosuhteet ja myös muun elämän olosuhteet.

Työssäjaksamista voidaan edistää tunnistamalla ensin työssäjaksamisen vahvuustekijöitä. Näitä vahvuustekijöitä ovat työntekijän itsensä ylläpitämät voimavarat ja työyhteisön ylläpitämät ulkoiset tekijät. Työssäjaksamiseen vaikuttavat toisaalta fyysiset tekijät ja toisaalta työilmapiirin tekijät.

3.1 Elämäntapojen vaikutus työssäjaksamiseen

Ihmisen tulee vahvistaa työssä selviytymisen taitoja suunnitelmallisesti ja jatkuvasti. Myös työyhteisön tuki on yksilön työssäolon jaksamisen tukemisessa tärkeää. Terveellisiin elämäntapoihin kuuluu ottaa huomioon ravinnon, liikunnan ja harrastusten merkitys hyvinvoinnille (Mustajoki 2009). Useimmat meistä haluavat harrastaa liikuntaa vapaa-ajallaan. Kaikki työnantajat eivät kuitenkaan ymmärrä tukea työntekijöidensä vapaa-ajan liikunta- ja kulttuuriharrastuksia. Työyhteisön tulee herättää työntekijänsä liikkumaan. Työnantaja voi järjestää ryhmissä opastusta erilaisiin liikuntalajeihin, jolloin kynnys aloittaa uusi liikuntaharrastus on matalampi. Liikuntaa ei tule unohtaa työpäivän aikanakaan. Taukoliikunta työpäivän aikana ja erityisesti pitkään paikallaan oloa ja keskittymistä vaativissa töissä on tärkeää tuki- ja liikuntaelinten terveydelle sekä työvireyden ylläpitämiseksi. (Rauramo 2004, 55–57.)

Päivittäistä työssä selviytymistä auttavat säännölliset elämäntavat. Säännöllinen syöminen jaksottaa ja tauottaa työpäivän rutiineja. Monipuolisesta ruokavaliosta tulee huolehtia niin aamulla kuin työpäivän aikana. Riittävä uni ja lepo pitävät yllä vireystilaa. Yleensä vuorokauden ajankäyttö tulisi tasapainoisesti jakaa työn, vapaa-ajan ja unen välillä. (Rauramo 2004, 49–53; Sydänmaalakka 2006, 95.)

3.2 Työilmapiirin vaikutukset työssäjaksamiseen

Sosiaalisia taitoja tarvitaan hyvässä työilmapiirissä. Työilmapiiriin vaikuttavat ihmisten kanssakäyminen, ihmisten tapa toimia ja moraalit eli mikä nähdään oikeana ja mikä vääränä. Hyvässä työilmapiirissä työskentely koetaan mukavaksi. Huonossa työilmapiirissä pienetkin ongelmat koetaan suuriksi. Työyhteisön yhteiset pelisäännöt on kirjattava ja niitä jokaisen työntekijän on noudatettava. (Järvinen 2008b, 91–96.) Hyvä työilmapiiri vahvistaa työssäjaksamista. Jokainen työntekijä toivoo saavansa arvostusta tekemästään työstä. Työssä on koettava onnistumista, hauskuutta ja välittämistä. Näiden tunteiden saavuttaminen edellyttää työyhteisössä positiivista vuorovaikutusta. Toisten työasioista saa olla kiinnostunut. Kiinnostuminen osoittaa toisille työntekijöille, että heistä välitetään ja että heidän työtään arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 53–57.)

Esille tuleviin ongelmiin on reagoitava riittävän ajoissa ja ongelmista on puhuttava. Ongelmia tulee ehkäistä jo ennakolta. Työhyvinvointiin kohdistettavat ennakoivat toimet on nähtävä investointeina, ei kuluina. Ennakoivilla toimilla tähdätään työhyvinvoinnin edistämiseen koko työyhteisössä. Henkilöstön työkykyä seurataan jatkuvasti. Jos huolta aiheuttaa yksittäisen työntekijän työhön liittyvä asia, asiasta on puhuttava työntekijän kanssa varhaisessa vaiheessa ja tutkittava, tarvitaanko työjärjestelyjä muuttaa, esimerkiksi työnhajausta, koulutusta tai kuntoutusta järjestämällä. (Mönkkönen & Roos 2010, 233–238.)

3.3 Elämänhallintataitojen kehittäminen

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen voi olla joillekin haasteellista. Työhyvinvoinnin tekijät ovat yleensä työpaikkalähtöisiä. Työn epäkohdat heikentävät työhyvinvointia. Työn pitkäkestoiset rasitteet voivat kuormittaa työntekijää niin paljon, että hän ei enää kestä kohdata muussa elämässä esiin tulleita kriisejä. Työntekijän voimavarat ehtyvät työuupumukseksi saakka. Pelkästään muun elämän kriisit eivät aiheuta työuupumusta. Jos työelämän epäkohdat haittaavat omaa elämää, oman elämän ongelmat heijastuvat myös työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työn ylikuormitusta tulee aktiivisesti torjua työyhteisössä. Työterveyshuollon on selvitettävä uupumusta kärsivän henkilön elämäntilannetta ja haettava ratkaisuja, joilla ennaltaehkäistään ja torjutaan uupumista. (Hakanen 2004, 132–134.) Työaikoja tulee sallia joustaa mahdollisuuksien mukaan. Joku voi kokea tehokkaaksi työskentelytavaksi tulla töihin aiemmin tai viikonloppuna, koska silloin ei ympäristössä ole häiritseviä tekijöitä ja työskentely sujuu tehokkaasti. Joskus epäsäännöllinen työaika voi kuitenkin olla merkki uhkaavasta työn hallinnan menettämisestä. (Järvinen 2008b, 43–44.)

Työssäjaksamista auttavat ihmisen elämänhallintataidot. On tärkeää pitää itseään fyysisesti ja henkisesti työkykyisenä. Näitä taitoja on koko ajan ylläpidettävä esimerkiksi harrastamalla säännöllisesti liikuntaa, kehittämällä vuorovaikutustaitoja ja olemalla aidosti kiinnostunut toisten hyvinvoinnista. Työyhteisön on tuettava työssäjaksamista selkeillä toimintasäännöillä, työn ohjauksella ja motivoinnilla. (Rauramo 2012, 129–132.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

4.1 Osaamiskartoitusten ja esimiesten osaamisen merkittävä rooli

Osaamisen johtaminen on yksilö- ja organisaatioitasolla tehtävää toimintojen johtamista. On tärkeää, että johdolla ja esimiehillä on käsitys niistä taidoista ja tiedoista, joita organisaatioista löytyy, mutta myös niistä, joita tulisi kehittää. Jos osaamista johdetaan hyvin, on todennäköistä, että työntekijät viihtyvät työssään ja kehittyvät siinä sekä osaamisensa. Näin ollen osaamisen johtamisella voidaan katsoa olevan merkitystä myös työyhteisön tekemän työn laatuun sekä tulokseen ja siksi sen kehittämiseen olisi tärkeä kiinnittää huomioita.

Osaamisen johtaminen kokonaisvaltaisesti tarkoittaa osaamisenäkökulman huomioon ottamista yrityksen kaikissa toiminnoissa, jolloin varmistetaan, että yrityksessä ollaan tietoisia niistä taidoista ja tiedoista, joita tarvitaan organisaation toimimiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen johtamisessa tärkeässä roolissa ovat esimiehet, jotka toiminnallaan edesauttavat tehokasta osaamisen hyödyntämistä sekä sen aktiivista kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2013, 293.) Osaamisen johtamiseen on useita eri keinoja, joista Viitala ja Jylhä (2013, 294) nostavat esille esimerkiksi osaamiskartoitukset ja -arvioinnit, kehityskeskustelut, mentoroinnin, roolitukset ja erilaisten suunnitelmien laadinnan. Yrityksen toimintatavat, kulttuuri ja suhtautuminen osaamisen johtamisen merkittävyyteen vaikuttavat siihen, kuinka sitä käytännössä toteutetaan.

Koska henkilöstön osaaminen on yrityksille pääomaa, olisi yritysten tärkeä ymmärtää sen merkitys toiminnalleen ja tuoda esille arvostuksensa työntekijöiden osaamista ja kehittymistä kohtaan. Työntekijänä on mielekkäämpää sitoutua työnantajaan, joka kannustaa työntekijöitään kehittymään esimerkiksi koulutuksilla tai tarjoamalla urakehitystä. Ymmärtääkseen käytössään olevan pääoman arvon ja tunteakseen henkilöstön osaamisen tulisi yritysten tehdä säännöllisiä osaamiskartoituksia. Osaamiskartoituksia voidaan pitää osaamisen johtamisen lähtökohtana, sillä osaamisen kehittäminen ei ole mahdollista, ellei tiedetä, mikä yrityksen osaamisen tilanne on nykyhetkellä ja mihin sillä pyritään (Viitala & Jylhä, 2013, 302).

Osaamiskartoituksia voidaan tehdä erilaisten järjestelmien avulla, jotka tukevat myös osaamisen systemaattista arviointia. Osaamiskartoitukset ja -arvioinnit edesauttavat osaamisen kehittämistä, johon esimiesten tulisi yhdessä alaiensa kanssa paneutua oman yksikkönsä tavoitteiden pohjalta ja luoda kehittämissuunnitelmia. Yritysten olisikin tärkeää löytää oma, luonteva tapansa kartoittaa osaamista ja alkaa tehdä kartoituksia säännöllisesti. Esimiesten rooli osaamisen johtamisessa ja näin ollen myös osaamiskartoitusten tekemisessä onkin avainasemassa, sillä heidän tulee varmistaa, että työntekijät käyttävät osaamistaan ja oppimistaan yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Jotta yritysten osaamisen johtaminen sekä sen kehittäminen vastaisi yrityksen tahtotilaa, tulisi yritysten johdon linjata, millaista esimiestyötä yrityksessä tehdään ja sen pohjalta varmistaa, että esimieheksi valitaan henkilöitä, jotka pystyvät työskentelemään halutun linjan mukaisesti. Lisäksi johdon tulee tukea esimiestyöskentelyä valitun linjan mukaisin koulutuksin ja työkaluin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124–134.)

4.2 Systemaattisuutta ja säännöllisyyttä kehityskeskusteluihin

Hyvin toteutettu kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti käytävä ja ennalta sovittu keskustelu, joka luo pohjaa henkilökohtaiselle kehittymiselle sekä toimii oleellisena osana johtamista ja esimiestyötä. Kehityskeskusteluiden lopputulemana pitäisi molemmille osapuolille syntyä yhteinen käsitys yrityksen tulevaisuuden kuvasta ja tavoitteista sekä siitä, minkälaisella osaamisella ja toiminnalla yksilö voi siihen osallistua ja vaikuttaa. Kehityskeskusteluiden lisäksi tai osana niitä työntekijöiden tulisi myös saada tietää, missä onnistumisia on tapahtunut ja missä olisi yhä parannettavaa. Yrityksen hyöty keskusteluista on saada ajantasaista tietoa työntekijöidensä osaamisista ja kehitystarpeis-

ta, joita se voi hyödyntää tehdessään pidemmän aikavälin suunnitelmia. (Lankinen, Mietinen & Sipilä 2004, 63–69.) Toimivat kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Hyviä kehityskeskusteluiden piirteitä ovat suunnitelmallisuus, systemaattisuus sekä yhdenmukaisuus yrityksessä sisäisesti (Lankinen ym. 2004, 71–72). Lisäksi olisi tärkeä pystyä seuraamaan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista säännöllisesti sekä kehittämään keskustelujen sisältöä aina tarpeen tullen.

Varmistaakseen laadukkaat kehityskeskustelut yritys voi esimerkiksi järjestää valmennusta ja ohjausta kehityskeskustelutaitojen vahvistamiseksi. Tätä ohjausta ja valmennusta tulisi järjestää esimiesten lisäksi myös muulle henkilöstölle. Onnistuneen kehityskeskustelun tukemiseksi on hyvä käyttää, ainakin ensimmäisillä kerroilla, valmista runkoa, jolloin keskustelu pysyy tarkoituksenmukaisena. Liiallista kaavamaisuutta kehityskeskusteluissa pitäisi kuitenkin ajan kuluessa pystyä välttämään, eikä kehityskeskustelu saa korvata esimiehen ja henkilöstön jokapäiväistä vuorovaikutusta. (Lankinen ym. 2004, 71–72.) Mikäli yritys lähtee kehittämään kehityskeskustelulomaketta, olisi erittäin tärkeää huomioida siinä yrityksen tavoitteet, työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä tavoitteet työssä kehittymiselle. Lisäksi olisi tärkeää keskustella, millaisin toimenpitein kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista lähdetään tavoittelemaan ja ennen kaikkea kuinka kehittymistä seurataan.

Kehityskeskusteluissa on myös luontevaa selvittää, onko työntekijöillä hiljaista tietoa ja myötävaikuttaa sen eteenpäin siirtymisessä. Hiljainen tieto on tietoa tai toimintamalleja, joita pitkään alalla olleet ihmiset ovat havainneet työtä tehdessään. Sitä ei välttämättä koeta työssä oleelliseksi, sillä sitä ei ole kirjoitettu mihinkään, eikä se ole niin sanotusti virallista. Hiljaisen tiedon merkitys on kuitenkin usein erittäin tärkeää tai jopa korvaamatonta työn tekemisen kannalta. Hiljainen tieto ei välttämättä katu työvuosista, vaan työvuosina työntekijän itse oppimista käytänteistä, työtavoista ja kokemuksista. Tätä tietoa ei yleensä lueta, vaan se opitaan tekemällä. (Kleemola 2011, 13.) Parhaiten hiljaista tietoa pidetään yllä silloin, kuin esimies taitaa osaamisen johtamisen, sillä se on aineeton pääoma yritykselle. Juuti (2013, 165) kirjoittaa kirjassaan Jaetun johtajuuden taito, että aineettoman pääoman merkitys esimiestyössä on ollut nousussa viime vuosikymmeninä. Tämä trendi on lisääntynyt oppivan organisaation merkityksen myötä ja tulee toivottavasti jatkossakin kehittymään, sillä se on yrityksen kannalta kultaakin kalliimpaa.

5 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yksi yrityksen peruspilareista. Jos työntekijöitä ei perehdytetä, ei kukaan tiedä, mitä töissä pitää tehdä. Aiheen vakavasti ottaminen tuntuu olevan vielä jonkun verran hukassa, mutta uskomisen on, että nykypäivänä tähän kuitenkin paneudutaan enemmän. Parhaiten perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta näkyy isoissa ketjussa ja konserneissa, joissa jo ketjuissa olemisen myötä tulee tiettyjä asioita valmiiksi prantattynä. On kuitenkin myös pieniä ja keskisuuriakin yrityksiä, jotka haluavat hoitaa homman kunnolla kotiin ja ymmärtävät asian tärkeän merkityksen.

Ryhmässämme perehdyttämisen kokemuksen kirjo on runsas. Erään ryhmän jäsenen työpaikalla on käytössä ISO 9001 -laatusertifikaatti, jonka mukaan määritellään tiettyjä asioita. Toinen työntekijä taas etsii joka kerta itse materiaalin uuteen työtehtävään, jota hänelle tullaan kouluttamaan eikä työnjohto oikeasti osaa valita siihen ihmisiä, jotka olisivat kykeneväisiä perehdyttämään toista ihmistä uuteen hommaan. Perehdyttäminen hän sanana tarkoittaa aina jotain uutta ja uusi voi olla myös uhka.

Uhka uudistumisesta ja muutoksista tuo ihmiselle pelon tunteen jo lajikehityksen ja hengissä pysymisen tuoman näkökulman kautta historiasta. Kun odotettavissa on muutoksia, tarkoittaa se yleensä ihmiselle vaaraa ja suojautuminen aloitetaan lukkiutumalla itsensä sisään ja ottamalla hyökkäävä asenne. Kun kyse on omasta työpaikasta tai työtehtävästä, johon työntekijän on perehdytettävä uusi ihminen, on tämä tilanne ilman avointa keskustelua jo työntekijän mielikuvissa sama kuin verokortti postitettaisiin ensi viikolla tai vähintään ”arvon aleneminen” odottaa nurkan takana. (Järvinen 2011, 51.)

Perehdyttäminen on todella laaja käsite. Sen kuuluisi alkaa työntekijän ensimmäisestä työpäivästä ja olla aktiivisena roolina osana työpäiviä siihen saakka kun omat työtehtävät, työpaikan tilat ja muut työntekijät sekä etenkin talon omat tavat ovat tuttuja. Tämänkään jälkeen ei sitä sanaa tulisi unohtaa, sillä miellyttävässä työpaikassa työntekijän työt vaihtuvat jos ei paljoa, edes pikkuisen ja aina olisi mukava oppia jotain uutta.

Perehdytystä tapahtuu työpaikalla päivästä toiseen. Sen maksimaalisen tehon saavuttamisen kannalta esimiehen on ymmärrettävä työyhteisön avoimuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen tärkeys. Ennen tähän pisteeseen tuloa on esimiehen tehtävä itselleen selväksi asemansa ja kuinka suuri painoarvo on johtamisella ja henkilöstön hallinnalla. On vain plussaa, jos johtaja osaa katsoa peiliin ja nauraa itselleen, sillä se kertoo nöyrästä luonteesta ja terveestä itsetunnosta. (Järvinen 2011, 142.)

Miellyttävässä työpaikassa työntekijät tietävät, että heitä arvostetaan, samoin kuin työnantaja. Kommunikaatio on ja informointi kokonaisvaltaisesti on kattavaa ja ihmiset tietävät mitä ympärillä tapahtuu. Yleensä joka asiaan on niin monta mielipidettä kun on asianosaisia, mutta jo yllä mainituilla asioilla työpaikan yleisilmapiiriä saisi varmasti pidettyä ”terveellä” tasolla, jolloin perehdyttäminen jo lähtökohtaisesti otettaisiin vastaan positiivisena asiana.

6 TYÖTERVEYSHUOLTO

Työterveyshuollosta on määritetty työterveyshuoltolaissa tarkat raamit. Työterveyshuollon tarkoituksena on edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteisvaikutuksessa työperäisten sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön ja työn terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 1 §.)

Nykyään työterveyshuoltoa pidetään lähinnä työnantajan kustantamana sairaanhoitona

ennaltaehkäisevän toiminnan sijaan. Painopisteen tulisi siirtyä enemmän ennaltaehkäisevän toiminnan puoleen eli työkykyriskien tunnistamiseen ja niiden poistamiseen. Tästä ovat yhtä mieltä kaikki toimijat. Ennakoivassa työterveyshuollossa sekä työterveyshuolto että henkilöstö osallistuvat työpaikan kehittämiseen aktiivisesti. Ennakoivat tukimuodot voivat olla esimerkiksi esimiesvalmennusta, työohjausta tai coachingia (Jabe 2012, 100). Erilaiset taukojumput, kuntosalin vapaa käyttö, yhteiset liikuntatuokiot, ryhmäliikuntatunnit sekä liikuntasetelit ehkäisevät myös tutkitusti sairaslomia.

Useassa työyhteisössä on havaittu, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet, kun työntekijöitä ei velvoiteta käymään heti ensimmäisenä poissaolopäivänä lääkärissä. Tätä pitäisi kehittää pidemmälle ja saada se muihinkin yhteisöihin käyttöön. Lääkäri yleensä kirjoittaa automaattisesti vähintään kolme päivää sairaslomaa ja harva silloin töihin menee aiemmin vaikka olo olisikin jo parempi.

Myös varhaiseen reagointiin pitäisi panostaa enemmän. Mikäli työntekijä on useasti poissa töistä sairauden takia, tulisi työnantajan keskustella asiasta työntekijän kanssa. Täten voidaan reagoida ongelmiin ja ehkäistä tulevia poissaoloja. Osa työntekijöistä kokee tämän niskaan hengittämisenä, mutta varhaisen välittämisen malli on jo lanseerattu useaan työpaikkaan menestyksekkäästi.

Jukka Ahtelan vetämä Työelämäryhmä julkaisi Ehdotuksia työurien pidentämiseksi -raporttinsa vuonna 2010. Raportin yksi tärkeimmistä lopputulemista oli työkyvyttömyyseläkkeiden määrän merkittävä vähentäminen. Tähän taas päästään varmistamalla toimiva työterveyshuolto kaikille työntekijöille riippumatta siitä, kuinka pitkä työura heillä on takana. Työpaikkojen ja työterveyshuollon tulisi tehdä nykyistä tiiviimpää yhteistyötä jolloin työkyvyn ongelmiin pystytään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa. (Ahtela 2010, 1-20.)

Vaikka työterveyshuolto on nimensä mukaisesti työssä oleville, pohti Ahtelan työryhmä myös sitä, että työttömien terveydenhuolto pitäisi limittää paremmin työterveyshuoltoon. Pitäisi kehittää malli, jolla irtisanotut työntekijät kuuluisivat edelleen työterveyshuollon piiriin työnantajan kanssa tehdyllä sopimuksella. Tällöin työttömäksi joutuneet eivät putoaisi niin helposti terveydenhuoltopalveluiden ulkopuolelle. (Ahtela 2014, 19.) Tämä pienentäisi bkt:n kestävyysvajetta ja turvaisi suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Kun työttömäksi joutuneet pysyvät työterveyshuoltopalveluiden piirissä, he eivät luultavasti syrjäydy myöskään niin helposti ja sitä kautta työllistyvät nopeammin.

Eeva Kuuskosken vetämä työhyvinvointityöryhmä taas pohti pidempien sairauspoissaolojen ongelmakohtia. Pitäisi olla tavoitteena, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto käynnistäisivät yhdessä mahdollisimman pian sairausloman alettua tukitoimet töihin palaamisen tukemiseksi. (Kuuskoski 2011, 12, 33.) Harvassa työpaikassa otetaan työntekijään yhteyttä lainkaan sairauslomalla. Kuitenkin työntekijän ajatukset tulisi saada suunnattua työhön paluuseen heti, kun työntekijän kunto sen vain sallii. Tämä lyhentäisi sairauspoissaoloja. (Jabe 2012, 106.) Kun ihminen on pidemmällä sairaslomalla, hän yleensä pääsee osana kuntoutusta pieniksi hetkiksi takaisin työpaikalle, sillä on myös valtava kuntouttava vaikutus ja työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tämä osaltaan auttaa henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Kaikkien työryhmien raporteissa oli luettavissa, että työterveyshuolto ja sen tehtävät on määritelty lainsäädännössä melko kattavasti, mutta muutoksia tarvitaan kuitenkin maailman muuttuessa hektisemmäksi ja epätyypillisten töiden tullessa tyyppillisiksi. Myös ihmisten omat kokemukset työterveyshuollon kehittamisestä osana työyhteisön kehittämistä tukevat tätä samaa lopputulemaa.

7 YHTEENVETO

Työyhteisön kehittämistä pohtiessa ryhmämme löysi erilaisista taustoista huolimatta paljon yhtenäisiä aihealueita, jotka nousivat esille eri näkökulmista. Mielestämme työyhteisötaidoilla on keskeinen merkitys työyhteisön kehittämisessä. Vuorovaikutustaitoinen ja ammatillisesti käyttäytyvä työyhteisö mukautuu nopeisiin työelämän muutoksiin joustavasti. Työyhteisön jäsenet ymmärtävät omansa ja toistensa roolit työyhteisössä, kykenevät tekemään yhteistyötä ja hyödyntävät toistensa erilaisuutta rikkautena. Palautteen antaminen kuuluu kaikille ja sitä viljellään kaikkiin suuntiin organisaatiossa. Onnistuakseen avoin palautekulttuuri tarvitsee kuitenkin pelisäännöt siitä, miten palautetta annetaan ja miten sitä vastaanotetaan.

Työssäjaksamisen kehityskohteiksi nousivat henkilöstön työkyvyn jatkuva seuraaminen ja huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin. Ongelmia tulisi ennalta ehkäistä ja havaittuihin ongelmiin olisi puututtava jo varhaisessa vaiheessa. Työelämän epäkohdat heijastuvat helposti myös muuhun elämään. Työterveyshuollon roolina olisi selvittää uupumuksesta kärsivän elämäntilannetta ja haettava ratkaisuja uupumisesta selviytymiseen. Työyhteisössä olisi saatava kokea onnistumisia, arvostusta ja välittämistä. Työnantajan tulisi kannustaa henkilöstöään vuorovaikutustaitojen kehittämiseen sekä työntekijöiden terveellisten elämäntapojen vaalimiseen. Säännöllinen liikkuminen ja ruokailu, erilaiset harrasteet ja riittävä lepo ja uni vahvistavat työssä selviytymistä.

Osaamisen johtamisen kehittäminen tulisi mielestämme aloittaa esimiestasolta ja varmistaa, että heillä on käytössään tarvittava osaaminen ja työkalut, jotta yrityksen käytössä oleva henkilöstön osaaminen, arvokas pääoma hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Konkreettisina kehityskohteina mielestämme yritysten tulisi panostaa osaamiskartoitukseen sekä säännöllisiin, systemaattisiin ja seurattaviin kehityskeskusteluihin esimerkiksi luomalla omia tarpeitaan parhaiten vastaava kehityskeskustelulomake. Osaamiskartoitusten ja kehityskeskusteluiden merkitys on mielestämme myös tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon siirron onnistumisessa. Lisäksi koimme, että kehittämistä tulisi tehdä myös perehdyttämisessä. Perehdytys on sidoksissa aina jonkinlaiseen muutokseen ja muutokset tuovat usein työyhteisöihin negatiivisia tunteita. Perehdytystä voi vaatia uusi työtehtävä, uusi työntekijä tai työtehtävien yhdistäminen. Työpaikan ilmapiirillä on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiseen. Esimiesten ja koko työyhteisön tulisi pyrkiä ottamaan huomioon toisensa avoimesti ja reilusti, ja pyrkiä luomaan ilmapiiri jossa perehdytykseen suhtaudutaan positiivisesti, jotta perehdytyksen tulokset näkyvät työn tuloksessa.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi nostimme työterveyshuollon, jonka painopisteen tulisi mielestämme olla ennaltaehkäisevässä toiminnassa nykyisen työnantajan kustantaman sai-

raanhoidon sijaan. Lisäksi kehittämistä olisi mielestämme hyvä tehdä töihin paluun tukemisessa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, niissä tilanteissa joissa pitkäksi tiedetty sairausloma alkaa. Mielestämme olisi myös tärkeää, että työterveyshuollon kehitystyöhön osallistuisivat aktiivisesti sekä henkilöstö että työterveyshuollon ammattilaiset ja ennakoina tukimuotoina voisivat toimia esimerkiksi esimiesvalmennukset, työohjaus, taukojumprat ja liikuntasetelit.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY Pro.
- Ahtela, J. 2010. Ehdotuksia työurien pidentämiseksi. Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ahtela, J. 2014. Työ Hyväksi: Sanoista tekoihin – tekemistä kaikille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Grönfors, T. & Roos, T. 1997. Mitä on NLP. Lohja: Facile Publishing.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Järvinen, P. 2008a. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Järvinen, P. 2008b. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kleemola, A. 2011. Hiljainen tieto näkyväksi. <http://lustiag.pp.fi/data/pdf/hiljaintieto.pdf>. 31.3.2015.

- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kuuskoski, E. 2011. Työhyvinvointityöryhmän raportti. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Manka, M. & Manka, M. 2014. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Mustajoki, P. 2009. Terveelliset elämäntavat (lyhyt ohje), Sairauksien ehkäisy. Duodecim-terveyskirjasto. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seho0208. 5.5.2015.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin. Helsinki: Talentum Media.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot: Sinä oman työelämäsi johtajana. Espoo: Decanet & Suomen Palkitsemiskeskus.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.
- Tikkanen, T. 2015. Verratonta vertaistukea. Opettaja 110 (9), 12–17.
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita.

Tärkeät askeleet kohti työhyvinvointia

Susan Bergman, Judy Hyvönen, Tiia Häkkinen, Kirsi Niiranen, Juha-Pekka Raatikainen ja Ulla-Maarit Reijonen



1 JOHDANTO

Työyhteisö on kuin joukkue, joka yhdessä kilvoittelee kohti asettamaansa tulosta. Työyhteisössä niin kuin joukkueessakin on monenlaisia rooleja. Johtaja toimii valmentajana etsien parhaat toimintatavat hyvän lopputuloksen saamiseen. Johtajalla tulisi olla taito löytää joukkueeseensa oikeanlaiset jäsenet ja kyky saada esille jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuudet sekä osata käyttää niitä koko työyhteisön hyväksi.

Työyhteisö toimii yhdessä samaa päämäärää tavoitellen. Työyhteisö joukkueessa on usein niitä vahvempia toimijoita jotka ratkaisevat lopputuloksen, mutta eivät ilman koko joukkueen tukea. Joukkueella on yhteiset säännöt sekä toimintatavat.

Yhdessä voitetaan ja yhdessä hävitään, niin työyhteisössä kuin joukkueessakin. Iloitaan menestyksestä ja etsitään keinot huonoina hetkinä kohti parempaa.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Työpaikan ja yrityksen toiminnan kannalta oikeanlaisen henkilön löytymisen ehtona on panostaa arviointiin ja analysointiin minkälaista osaamista ja persoonaa haetaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 17). Rekrytointi on erittäin merkittävä osa yrityksen toimintaa. Tulisi miettiä haastattelukysymykset, jotka kysytään samalla tavoin kaikilta haastateltavilta. Tehtävänkuvan ja henkilövalinnan määrittämiseen on kaksi kriteeriä: vastuu sekä osaamis- ja ominaisuusvaatimukset. Valintakriteereitä mietittäessä on huomioitava myös lakiin ja säädöksiin liittyviä seikkoja. Valitsemisvaiheeseen vaikuttavat työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä tasa-arvolain säännökset.

Hakuilmoituksessa tulee näkyä tehtävänimike ja toimenkuva muutamalla sanalla. Markkanen (1999, 53) painottaa hakemuksen helppoa luettavuutta. Henkilökohtaisista edellytyksistä voi mainita (kielitaito, matkustusvalmius, oma auto). Lisäksi hakuilmoituksessa on hyvä luetella myös työtehtävän tarjoamat hyödyt ja edut.

Tehtävään sopivat hakijat tavoitetaan oikeiden kanavien kautta. Yleensä haku aloitetaan sisäisellä etsinnällä. Sisäisen haun jälkeen (tai samaan aikaan) työpaikasta voidaan informoida julkisesti. Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) mainitsevat muutamia: rekrytointiyrityksen sivut, alan keskustelupalstat, blogit, Facebook-sivut ja LinkedIn. Perinteiset kanavat voivat myös saada tehtävään sopivan hakijan kiinnostumaan työpaikasta.

Hakuajan aikana tiedusteluihin vastaaminen on oiva keino saada tarkempi kuva hakijasta. Tiedustelut pyydetään sähköpostitse tai puhelimitse. Kehittäminen kohdistuu tiedusteluihin vastaamiseen. Jos ilmoituksessa sanotaan ”emme vastaa tiedusteluihin puhelimitse”, pitäisi kertoa kanava, jota kautta tiedustelu on sopivaa.

Kun haku aika on umpeutunut, päätetään haastatteluun kutsuttavat sekä haastattelun ajankohta. Hakemukset jaetaan kolmeen ryhmään: tärkeimmät kriteerit täyttävät, toisena ovat ne, jotka eivät täytä täydellisesti kriteereitä, mutta ovat potentiaalisia ehdokkaita sekä viimeiseksi ne hakemukset, jotka eivät täytä kriteereitä. (Honkaniemi ym. 2006, 48.) On tärkeää ilmoittaa hakijoille, että hakemus on tullut perille. Lisäksi samassa sähköpostissa voi kertoa hakemuksen jatkokäsittelystä. Mikäli haku on ollut julkinen, sosiaalisessa mediassa voi ilmoittaa hakemusten määrästä ja käsittelyaikataulusta. Mikäli haku on ollut sisäinen, silloin tuskin on ollut satoja hakijoita, jolloin yrityksen nettisivut ovat riittävät.

Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon sitä tietoa, mitä hakijasta ei vielä tiedetä. Yleisperiaatteena on, että työnhakijalta saa kysyä vain työn kannalta tarpeelliset tiedot. Ei saa esittää kysymyksiä, jotka liittyvät esimerkiksi siviilisäätyyn, raskauden tilaan tai poliittiseen vakaumukseen. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 24–25.) Työnantaja kuitenkin voi pyytää nähtäväksi rikostaustaotteen, jos työtehtäviin kuuluu läheistä työskentelyä lasten kanssa. Mikäli työtehtävä on erityistä luottamusta vaativa, silloin saa tarkistaa luottotiedot. Näissä tapauksissa on asiasta ilmoitettava työnhakijalle etukäteen. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 58.) Haastattelulle on syytä varata riittävästi aikaa ja haastattelupaikka on rauhoitettava ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Haastattelua aloitettaessa on reilua esitellä huoneessa olevat ihmiset, heidän asemansa yrityksessä ja roolinsa

haastattelutilanteessa. Muistiinpanoja kannattaa tehdä ja siitä kohteliasta haastateltavalle kertoa. Päätöksiä valinnan suhteen ei pidä tässä vaiheessa tehdä ennen kuin kaikki haastattelut on käyty läpi. (Vaahtio 2007, 99,101.)

Asianmukaisella viestinnällä on olennainen merkitys niin työn- kuin työnantajamielikkuvan rakentamisessa. Kun oikea työntekijä on löytynyt, on hänelle ilmoitettava viipymättä. Myös valitsematta jääneet odottavat vastausta, joten heitäkin tulee informoida mahdollisimman pian. Työsopimus sinetöi työnhakijan valinnan.

Kehittämistä voi olla hakijoiden yksityisyyden suojaan liittyen. Työnantajan on pidettävä henkilötietolain mukaista selvitystä rekisteristä, mikäli säilyttää yksityisyyttä vaarantavia asiakirjoja. Rekisteriseloste on näytettävä pyydettyessä, myös yrityksen ulkopuolisille henkilöille. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 59.)

3 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaitojen eli yhdessä tekemisen taitojen perusta on ihmisten välinen avoin vuorovaikutus, yhteistyökyky ja -halukkuus. Työyhteisötaidot jaetaan usein esimies- ja alais- taitoihin. Alaisaidot täydentävät hyviä esimiestaitoja. Ne kulkevat ainakin jossain määrin käsi kädessä.

Vuorovaikutustaidot perustuvat erityisesti vastuulliseen asennoitumiseen, avoimuuteen, toisen arvostamiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen, suostuttelu- ja muihin sosiaalisiin vaikuttamiskeinoihin, kuuntelu-, kysely- ja mielipiteen ilmaisun taitoihin sekä kykyyn sie- tää epävarmuutta ja ennakoimattomuutta.

Alaistaito merkitsee pikemminkin tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä, kuin passiivista johdettavana olemista, kuvaava termi voisi yhtä hyvin olla yhteistyötaito. Alaisaidot ovat vastuullista vaikuttamista, jossa korostuvat halu ja kyky toimia työyhteisössä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7-8.) Aidossa yhteistyötilantees- sa kumpikin osapuoli ottaa tasavertaisesti huomioon sekä keskinäisen suhteen että asi- oihin kohdistuvat edut. Voittaja-voittaja-periaatteen toteutuessa toisaalta alaisen suhteet esimieheen ja toisaalta yhteiset edut ja hyödyt ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään. Kumpikin luottaa toinen toiseensa ja jalostaa suhdetta. He saavuttavat yhdessä tuloksia, jotka ovat edullisia kummallekin osapuolelle. Yhteiset saavutukset taas vahvista- vat luottamusta ja luovat edellytyksiä entistä toimivammalle yhteistyölle. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82-83.)

Oman ja toisen sosiaalisen tyylin (käyttäytymistavan) tunnistaminen auttaa kommuni- koimaan sellaisella tavalla, jolla on suurempi todennäköisyys saavuttaa hedelmällinen ja tuottava vuorovaikutus. Ideana on se, että kun tunnistamme toisen sosiaalisen tyylin eli sen tavan, miten hän haluaa kommunikoida ja työskennellä, voimme tilapäisesti sovittaa käyttäytymisemme siihen suuntaan. Kyse on vuorovaikutuksen joustavuudesta. (Silven- noinen & Kauppinen 2006, 72.)

Ratkaisumalliksi vuorovaikutusongelmiin voisi soveltaa myös dialogista vuorovaikutustapaa. Siinä pyritään yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamiseen työyhteisössä. Tasavertaisen suhteen ja keskusteluyhteyksien luominen on hyvin keskeisessä asemassa dialogisessa näkökulmassa. Dialogista ajattelua ei pidä ymmärtää ilman vastuuta, vaikka siinä korostetaan usein ajattelun ja ideoiden vapautta. Vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä sisältyy aina vuorovaikutukseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 160–163.) Työyhteisöissä odotetaan, että jäsenet hoitavat omat vastualueensa hyvin. Vastuun jakaminen on hyvin työpaikkakohtaista. Luottamuksen puuttuessa vastuuta ei uskalleta jakaa. Myös vastuun kiertäminen koetaan ongelmaksi.

Muistettakoon, että jokainen meistä, olipa millaisessa esimiesasemassa tahansa, on myös jollekin vastuuvollinen, siis alainen. Perustellusti on väitetty, että jos et osaa olla johdettava, et osaa olla myöskään esimies. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7–8.)

3.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Työyhteisötaitoihin liittyy vahvasti molemminpuolinen arvostus työntekijöiden ja esimiesten välillä. Merkittävänä tekijänä onkin, että esimiehet eivät tunnu arvostavan työntekijöitään ja se heijastuu vastavuoroisesti työntekijöiden huonona arvostuksena esimiehiään kohtaan.

Arvostus on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisen henkistä hyvinvointia. Se on viime kädessä sitä, että ihminen huomataan, ja häntä palkitaan siitä panoksesta, jolla hän on osallistunut yhteisesti aikaansaatuun edistykseen ja menestykseen. (Furman & Ahola 2002, 34.)

Työyhteisön jäsen kaipaa sellaista positiivista palautetta, joka auttaa häntä kokemaan, että nimenomaan hänen työtään ja panostaan työyhteisössä arvostetaan (Furman & Ahola 2002, 27). Epäsuora myönteinen palaute saa yleensä aikaan arvostuksen tunteen paremmin kuin suora palaute. Furmanin & Aholan mukaan (2002, 28 - 32) suositeltavin tapa on ottaa palaute vastaan, ja laittaa se saman tien kiertoon. Kokeilemisen arvoinen keino myönteisen palautteen antamiseksi niin, että toisen on helppo ottaa se vastaan, on pyytää lupa palautteen antamiseen.

Alaisen kannattaa huolehtia oman toimintansa kehittämisestä siten, että pyytää omaaloitteisesti palautetta esimieheltään ja työtovereilta sekä myös itse antaa näille palautetta. Alaisen halu vastaanottaa palautetta ja reaktiot palautteeseen voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, haluaako ja miten usein esimies antaa alaisilleen palautetta. Rakentavan palautteen vastaanottaminen vaatii taitoa. Lähtökohdaksi voi ottaa sen, että rakentava palaute tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62–63.)

Kriittisen palautteen vastaanottamista voi opetella siinä missä muitakin taitoja. Vaikka kritiikki olisi täysin perusteetonta, päästään Furmanin ja Ahosen (2002, 132–133) mukaan onnistuneeseen lopputulokseen kuuntelemalla kritiikin esittäjää, kiittämällä häntä asian esille tuomisesta sekä miettimällä hänen kanssaan, miten asia korjataan. Lopuksi kritiikin esittäjän kanssa vielä yhdessä pohditaan miten vastaava tilanne ehkäistään toistumasta.

3.2 Ajankäytönhallinta

Työntekijän on tärkeä osata johtaa itseään. Itsensä johtamiseen liittyy omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Alaistaitoa on myös henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen, johon kuuluu kriittinen omien työmetodien pohtiminen ja kehittäminen. Henkilökohtaisen tehokkuuden kehittämisessä tarvitaan myös ajanhallintaa ja kiireen kesytykseen liittyviä taitoja. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Ajankäytön hallintataitojen kehittämiseen ei ryhmän kokemusten mukaan työyhteisöissä juurikaan puututtu. Työyhteisökouluttaja Kari Pääskysen ideoima HIDAS (henkilökohtaisuus, innovatiivisuus, dialogisuus, avoimuus ja strategisuus) -toimintamalli voisi ratkaista ongelmaa. Sen keskeiset oivallukset ovat oikea ajoitus ja dialogisen ymmärryksen rakentaminen. On tärkeää ensin viipyä monien peruskysymysten äärellä riittävän kauan, ja ottaa mahdollisimman monta mukaan lähtötilanteeseen määrittämään sitä. ”Hidas” ei tässä yhteydessä tarkoitaakaan tehottomuutta, vaan vaikuttavuutta. Aikaa satsataan tärkeisiin asioihin. (Mönkkönen & Roos 2010, 84–85.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaa ihmisiä ja tehtäviä siten, että työt saadaan tehdyksi osaavan henkilöstön avulla sekä arvioida saavutettuja suorituksia / tuloksia ja verrata niitä asetettuihin tavoitteisiin. On erittäin tärkeää, että esimies ohjaa, tukee ja kannustaa työntekijöitä korkeatasoisiin suorituksiin. (Ruohotie 2000, 45.) Myös esimiehen itsensä tulee pitää yllä omaa osaamistaan, sillä itseään kehittävä esimies toimii mallina muille työyhteisön jäsenille (Ruohotie 2000, 71).

Työelämäkokemusten perusteella työyhteisölle on erittäin tärkeää, että esimies on osaava sekä taidollisesti että tiedollisesti. Esimiehen tulisi aina muistaa, että hän toimii esimerkkinä työyhteisössä ja hänen tulee aina käyttäytyä ja toimia sen mukaisesti. Hänellä on oltava johtamiseen vaadittavia taitoja ja ymmärrystä, kuinka työyhteisö toimii ja kuinka sen jäsenet voivat kehittyä työssään. Esimiesten koulutukset tulee pitää ajan tasalla ja pitää myöskin huolta siitä, että esimiehillä on riittävät esimiestaidot työyhteisön johtamiseen. Useimmiten esimies saa palautetta tai käy oman kehityskeskustelunsa oman esimiehensä tai yrityksen johdon kanssa, mutta työntekijöiltä saatava palaute olisi myöskin tärkeää, jotta esimies ymmärtäisi miten työntekijät näkevät hänen toimintansa. Työntekijöiltä saadun palautteen avulla esimies tietäisi mitä osa-alueita hänen kannattaisi esimiehenä kehittää (esim. palautteen anto tai tasapuolisuus). Mikäli esimies ei saa työpaikalla riittävästi suoraa palautetta omasta toiminnastaan, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteyteen voisi kehittää työntekijöille palautekanavan esimiehen toiminnasta. Palautteen voisi antaa vaikkapa nimettömänä kyselynä, jos esimiehelle palautteen antaminen tuntuu muuten vaikealta.

Henkilöstön osaamista ja kehittämiskohteita voidaan selvittää kehityskeskustelujen avulla. Autio, Juuti ja Wink (2011, 29) määrittelevät kehityskeskustelun seuraavasti: ”Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa”. Työelä-

mäkokemusten perusteella tällainen kehityskeskustelukäytäntö ei kuitenkaan ole yrityksissä kovinkaan laajassa mittakaavassa vakiintunut. Osassa yrityksiä kehityskeskusteluja pidetään vain “pakollisena pahana”, jotka pitää viedä läpi, koska joku on niin ylemmältä taholta määrännyt. Ensimmäisenä tulisi vakuuttaa esimiehet siitä, että kehityskeskustelut ovat todellakin käyttökelpoinen työkalu osaamisen johtamiseen. Kun esimies on aidosti kiinnostunut kehityskeskusteluista ja niiden pohjalta saadaan konkreettisia tuloksia aikaan, myös työntekijät saadaan innostumaan niistä. Kehityskeskusteluissa tulee aina asettaa konkreettisia tavoitteita ja seurata niiden täyttymistä. Näin työntekijät huomaavat, että kehityskeskustelut eivät ole vain “sanahelinää”, vaan niiden avulla he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työssä etenemiseen. Kehityskeskustelujen ajankohta ja tulosten seuranta tulisi laittaa yrityksen vuosikelloon, jotta asiat tulevat varmasti hoidettua.

Henkilöstö on yrityksen strateginen voimavara ja sen omaan työhön vaikuttamista tuetaan. Henkilöstön kehittäminen lisää organisaation toimintavalmiutta ja ylläpitää henkilöstön osaamista, jossa keskeisiä asioita ovat mm. itseopiskelu, koulutus ja koko työyhteisön oppimaan edistäminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 121.) Nykyään työelämässä vaaditaan entistä laaja-alaisempaa osaamista, jolloin jatkuva koulutus ja itseohjatun oppimisen tärkeys korostuvat. Esimiehen tulee luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia työntekijöiden taitojen soveltamiselle sekä tukea jatkuvaa kouluttautumista. (Ruohotie 2000, 275.) Esimiehellä täytyy olla taitoa ja rohkeutta antaa työntekijöiden kasvaa ja kehittyä työtehtävissään omien rajojensa puitteissa. Esimies ei saa missään nimessä estää ketään oppimasta lisää tai etenemästä, jos työntekijällä on siihen potentiaalia. Kouluttautumismahdollisuuksista tulee tiedottaa kaikille tasapuolisesti ja antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Ajanmukainen ja kattava tietotaito on sekä työnantajan että työntekijän etu.

Esimiehen tulee ymmärtää myös kunnollisen perehdyttämisen merkitys. Perehdyttämiseen on olemassa monia erilaisia mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksessa oppimista on ns. mentorointi, jossa kokeneempi kollega opettaa nuorempaa kollegaa. Oppimistekniikkana mentorointi on varsin hyvä, sillä se on nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen oppimismuoto. Mentori antaa suojatilleen tukea, ohjausta ja palautetta. (Ruohotie 2000, 221.) Mentoroinnissa mentori siirtää omat tietonsa ja kokemuksensa eteenpäin oppijalle eli siirtää eteenpäin ns. hiljaisena tietona oppeja, joiden opiskelu oppikirjoista veisi pitkiä aikoja tai olisi jopa mahdotonta. Samalla uusi tulokas voi oppia väistämään virheet, jotka kaikki edelliset ovat jo tehneet. (Helsilä 2009, 82.) Mentorointi on käsitteenä ehkä hivenen vieraampi ja kuulostaa jokseenkin hienommalta kuin hiljaisen tiedon siirtäminen; monissa työpaikoissa puhutaankin nimenomaan hiljaisen tiedon siirtämisestä. On paljolti työpaikkakohtaista, kuinka auliisti tietotaitoa työtoverille ollaan valmiita jakamaan. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa. Uuden työntekijän kouluttamiseen menee runsaasti resursseja ja vaarana on, että kaikkea tietoa ei voi kirjoista lukemalla oppia, sillä työssä voi olla lukuisia pieniä ”kikkoja”, joilla työtehtävä hoituisi tehokkaammin. Uuden työntekijän kouluttamisessa voisi käyttää hyväksi “mestari-kisälli” - ajattelua, jossa uutta työntekijää kouluttamaan vastuutetaan joku tietty, kokenut työntekijä. Työntekijöille kannattaa korostaa, että on koko työyhteisön etu, kun kaikki työntekijät ovat päteviä ja osaavia.

5 TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Työpaikan viestintä nousi esille yhtenä kehittämiskohteena ryhmän jäsenten työelämäkokemusten perusteella. Huono tiedottaminen, vuorovaikutustaitojen heikkous ja luottamuksellisten suhteiden puuttuminen henkilöstön kesken vaikuttavat työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen hyvin negatiivisesti.

Hyvin toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa: ongelmat uskalletaan ottaa esille ja yhteistyö on sujuvaa. Työyhteisön kehittämisen kannalta on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneita sen kehittämiseen, jolloin epävarmojenkin tilanteiden hallinta on helpompaa. Ristiriitoja esiintyy kaikilla työpaikoilla, mutta toimivassa työyhteisössä ongelmat käsitellään rakentavasti. (Työterveyslaitos 2014a.) Viestinnän avoimuus on tärkeää myös siksi, että näin kaikki tuntevat olevansa vastuullisia tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksista (Puttonen 1993, 43–44).

Viestintään ja vuorovaikutukseen kuuluvat myös henkilöstökyselyt, jotka ovat tärkeitä mm. työtyytyväisyyden kartoittamiseen. Kyselyillä selvitetään työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä työyhteisön asioista. Olisi myös ymmärrettävä, että kysely on nimenomaan kehittämistyökalu eikä pelkkä mittari. Kyselyitä tehtäessä on sitouduttava kehittämään niissä ilmeneviä kehityskohteita. Kehitettävien asioiden läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön, sillä näin he voivat oikeasti vaikuttaa asioihin. Pienienkin asioiden korjaaminen voi olla henkilöstölle merkityksellinen. (Hyppänen 2007, 170–173.)

Työssäjaksamiseen liittyvänä kehittämiskohteena tuli ryhmässä esille työmotivaatio ja motivointi. Työmotivaatio kärsii, kun hyvästäkään työsuorituksesta ei palkita mitenkään, vaan saatetaan jopa odottaa vielä parempaa suoritusta samalla palkalla ja eduilla. Yksi keskeisimmistä haasteista työssä jaksamiseen onkin työntekijöiden motivointi. Johtajuudella on suuri rooli työyhteisön tavoitteiden toteuttamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Johdon on edistettävä työntekijän työssä kehittymistä ja jaksamista ja motivointi on tärkeää. Oikea motivointi vahvistaa työntekijän sitoutumista työyhteisöön ja työhön sekä vahvistaa hänen itsensä kehittämistä. (Puttonen 1993, 33–34, 44.) Motivointiin on erilaisia palkitsemiskeinoja. Palkat ja palkkiot ovat konkreettisimmat keinot, mutta motivaatiota voi lisätä myös työn haasteellisuuden ja vastuun lisääminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus, työaikajoustot tai vaikka julkinen kiitos tai tunnustus hyvin tehdystä työstä. (Viitala 2007, 144–145.)

Ryhmän jäsenten työelämäkokemusten perusteella kolmas kehittämiskohde oli kiire ja sen hallinta. Kiirettä syntyi, kun henkilökuntaa oli liian vähän tai työvuorot oli suunniteltu huonosti. Jatkuvassa kiireessä työskentely johtuukin yleisimmin joko kustannussäästöistä, jatkuvan suorittamisen tarpeesta, huonoista aikatauluista ja/tai organisoinnista. Kustannuksiin vetoaminen on helppoa ja joskus esimies voi sysätä vastuun kiireestä kustannusperusteluilla pois omilta harteiltaan. Ainainen suorittaminen ilman oikeanlaista jaksotusta tai lepoa uusien työtehtävien kasaantuessa johtaa lisääntyvään kiireeseen. (Ruokonen 2009, 25–26.)

Jos työntekijät saavat itse säätää työaikojaan, voi se vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti ja motivaatiokin paranee. Aikatauluja laativien henkilöiden olisi hyvä selvittää, miten eri työt liittyvät toisiinsa ja mitä pitäisi priorisoida. Lisäksi esimiehen on tunnettava eri prosessit sekä työntekijöiden työskentelytavat ja -taidot. (Puttonen 1993, 46–47.) Hyvin asiansa hoitavassa työpaikassa palkataan ruuhka-aikoihin esim. kiireapulaisia tai pyritään jo ennalta välttämään ruuhkia hyvällä töiden organisoinnilla (Blom & Hautaniemi 2009, 182).

Jaksamisen kannalta joka päivä pitäisi olla palauttavia jaksoja: riittävät tauot työpäivän aikana ja vapaapäivät, jotka auttavat irrottautumaan työstä. Hyvässä työvuorojärjestelmässä avainsanoja ovat säännöllisyys, hyvin kiertävä järjestelmä, jossa hankalia vuoroja ei ole peräkkäin ja aikaa on myös palautumiselle. Työvuorojen pituus ei saisi olla kohtuuton (8–10 h) ja vapaajaksojen tulisi olla yhtenäisiä. (Työterveyslaitos 2014b.) Työn ja perheen yhteensovittaminen katsotaan hyvin hoidetussa työyhteisössä myös tärkeäksi, sillä liikarastitusta tai töiden epätasaista jakautumista ja tätä kautta työtyytyväisyyden heikentymistä halutaan välttää (Blom & Hautaniemi 2009, 182–183).

6 TYÖKIERTO

Työkierto mahdollistaa työssä oppimisen. Sillä voidaan myös tavoitella vaihtelua työssä, rasiituksen ja uupumisen ehkäisyä, uusien työtehtävien oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Työkierrolla on iso merkitys jokaisessa organisaatiossa, se lisää osaamisen laajuutta ja työntekijöiden ammattitaitoa. Työkierrolla voidaan myös estää urautumista työelämässä ja sillä on tärkeä työsuojelullinen merkitys. (Jalo, Holopainen & Eloranta 2012.) Kun työpaikalla on käytössään työkierto, se auttaa henkilökuntaa hahmottamaan isompaa kokonaisuutta koko organisaatiosta. Työkierto myös mahdollistaa ymmärtämään kaikkien työtehtävien tärkeyden.

”Onnekseni sain osallistua erilaisiin tehtäviin työyhteisössä. Työnkierron ansiosta pääsin tarkastelemaan työpaikan toimintaa ja sen organisaatiota eri näkökulmista. Vaihtelevuus työssä on minulle tärkeää. Työhyvinvointi lisääntyi työnkierron myötä. Ehkä pääsin osalliseksi myös hitusesta hiljaista tietoa.”

Työkierrossa on usein kyse töiden vaihtamisesta, silloin kun kaksi henkilöä vaihtaa työtehtäviä. Töiden vaihtaminen on mahdollista sellaisilla aloilla, jotka eivät vaadi vuosien työkokemusta ja koulutautumista. Työntekijä voi oppia jonkun työkaverin työtehtäviä hänen rinnallaan ja tarvittaessa toimia hänen tuuraajanaan. (Korhonen 2010.) Työkierrosta hyötyvät kaikki osapuolet, niin työnantaja kuin työntekijäkin. Kun työkiertoa järjestetään organisaatiossa, tulee työnjohdolla olla laaja tietämys kaikista työtehtävistä sekä kaikkien työntekijöiden osaamisesta. Työntekijöiden osaamista tulisi kartoittaa vuosittaisilla kehityskeskusteluilla. Keskusteluissa tulisi myös kartoittaa molemminpuolinen tarve työkierrolle.

Osaamista kehittävä työkierto on suunnitelmallista ja tavoitteellista osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä vertailu oppimalla. Kun halutaan saada suurin mahdollinen hyöty,

tulee sillä olla jokin tavoite tai sillä pyritään ratkaisemaan jokin ongelma. Työkierron tarpeet voivat olla johdettuja yksilön tarpeista tai organisaation toiminnasta. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kokkonen 2011.) Työntekijän kannalta työkierto mahdollistaa uuden oppimisen, osaamisen ja vertaiskokemusten jakamisen työuran eri vaiheissa. Työkierrolla on myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Puhakka ym. 2011.) Työkierto mahdollistaa laajan pohjan sille, että yrityksessä työskentelee ammattitaitoista väkeä. Näin ollen organisaatio ei ole haavoittuvainen vuosilomien ja sesonkien aikaan. Organisaatio pystyy toimimaan erinomaisesti myös poikkeuksellisissa oloissa kuten avainhenkilöiden ollessa yllättäen poissa.

Organisaation kannalta henkilöstö voi työkierron avulla tutustua eri yksiköiden toimintaan, erilaisiin työtapoihin ja menetelmiin ja saa laajemman kokonaiskuvan koko organisaation toiminnasta. Tavoitteellisella työkierrolla on myös mahdollista kehittää erilaisia prosesseja, luoda verkostoja, siirtää osaamista ja edistää työhyvinvointia. (Puhakka ym. 2011.) Jokaiselle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus kehittää itseään. Onnistuneella työkierrolla on myös havaittu olevan vaikutusta työyhteisön henkilösuhteisiin, niiden on havaittu hyötyvän työkierron tuomasta katkoksesta. (Taipale 2013.)

Työkierrossa esimiehen rooli on merkittävä. Hänen tehtävänsä työkierrossa on yhteistyön tekeminen kaikkien osapuolten kesken suunnittelu-, toteutus- ja raportointivaiheessa. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu varmistaa, että opittuja asioita hyödynnetään käytännössä työkierron päätyttyä. (Taipale 2013.)

Osaamista kehittävässä työkierrossa on kuusi eri vaihetta: tarpeen havaitseminen, suunnittelu, valmistautuminen, toteuttaminen, arviointi ja opitun jakaminen ja paluu omaan työyhteisöön. Osaamista kehittävä työkierto voidaan toteuttaa monin eri tavoin, joista yleisin on työkierto organisaation sisällä. Yksipuolisessa työkierrossa työntekijän tilalle ei tule uutta työntekijää vaan työntekijä lähtee sijaiseksi toiseen työpisteeseen. Vastavuoroisessa työkierrossa kaksi henkilöä vaihtaa työtehtäviä keskenään. Työkiertoa suunniteltaessa tulee tarkoin määritellä sen toteutustavan lisäksi tavoitteet ja toteuttamiseen liittyvät periaatteet. Määriteltäviä kohteita ovat mm. palkkaus, työsopimus, esimiehen rooli, työkierron kesto, osallistujat sekä työkierron kokemusten arviointitapa. (Puhakka ym. 2011.)

7 YHTEENVETO

Työyhteisön kehittämisessä riittää haasteita. Työyhteisössä vaaditaan niin johtajalta kuin jäseniltä jatkuvaa joustavuutta sopeutua muuttuviin tilanteisiin, sekä ymmärrystä, miksi muutoksiin pitää olla valmis. Yrityksen toiminta-ajatus ja arvot on tehtävä selviksi jokaiselle työntekijälle. Miten toimia niin, että kaikki viihtyvät työyhteisössä, ilmapiiri on avoin, yhteistyö sujuu, ongelmista puhutaan, tiedonkulku toimii eikä työ kuormita liikaa. Jokainen pitää ottaa huomioon. Myös työn luonne asettaa omat vaatimuksensa. Toimintamalli, joka sopii yhteen työyhteisöön voi olla täysin sopimaton toiseen. Se mitä kukin pitää tärkeänä vaihtelee ja asiat voidaan kokea monin eri tavoin. Työyhteisön kehittämistyö on ”loputon sarka”, josta ei tule koskaan valmista. Kehittämistä riittää aina ja työelämä muuttuu koko ajan.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot menesty ja voi hyvin. Juva: WSOY.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: JTO-Palvelut.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Tuplatähti: Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalo, P., Holopainen, J. & Eloranta, T. 2012. http://www.skillmotor.com/ext/cms3/attachments/fact-sheet_osaamisen-kehittaminen.pdf. 28.3.2015.
- Korhonen, J. 2010. Konserni X - tiimityöskentely ja työnkierto. Laurea ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010112916086>. 28.2.2015.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria: Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse: Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Meincke, M. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. Jyväskylä: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress.
- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kokkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnanopas. eOSMO-hanke. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. 28.3.2015
- Puttonen, M. 1993. Työyhteisön kehittäminen. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin! Helsinki: Talentum Media.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestä ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena: Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Taipale, N. 2013. Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajien työnkierto - projekti. Haa-ga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201402172372>. 28.3.2015.

Työterveyslaitos. 2014a. Työyhteisön työhyvinvointi. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. 10.9.2014.

Työterveyslaitos. 2014b. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/suosituksia_tyovuorojen_suunnitteluun/sivut/default.aspx. 10.9.2014.

Vaahtio, E. 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Avaimet mukavaan työyhteisöön

Irina Grouzova, Heidi Meriläinen, Mika Mujunen, Sanna Niemeläinen, Susanna Oinonen



1 JOHDANTO

Työelämäkokemuksiimme ja kirjallisuuteen perustuen käsittelemme tässä artikkelissa työyhteisötaitoja, osaamisen johtamista ja työyhteisössä kehittymistä, työssä jaksamista, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, perehdyttämistä ja vuorovaikutusta sekä työilmapiiriä.

Teemojen valinnan taustalla oli ryhmämme jäsenten omakohtaiset työelämäkokemukset ja sen myötä halu pohtia ja kehittää aiheita.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖSSÄ KEHITTYMINEN

Johtamisen määrittelyyn on monia eri tapoja. Sen tulee olla tavoitteellista, mutta se ei saa olla liian esimieskeskeistä ja käskyttävää. Tärkeitä taustatekijöitä esimies-alaisuudessa on arvostus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertainen johtaminen. (Rauramo 2012, 129–130.) Perinteiset hierarkkiset organisaatiomallit muuttuvat oppiviksi organisaatioiksi ja verkko-organisaatioiksi. Oppiva organisaatio tarkoittaa mm. että henkilöstö on monitaitoista ja heidän tehtäväkuvat ovat hyvin monipuolisia. Toimitaan tiimeissä ja on verkostoiduttu hyvin. Työssä kehitetään jatkuvasti, jota tuetaan sopivin työskentelytavoin. Johtamistapa on muuttunut käskyttävästä valtuuttavaan ja ohjaavaan. (Isoherranen 2008, 65.)

Keskustelimme työryhmämme sisällä työelämäkokemuksistamme ja päädyimme tulokseen, että jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän sitoudu työhönsä vaan haikailee paremman perään. Ihminen viihtyy työssään vain, jos kokee sen mielekkääksi, työ antaa haasteita ja työssä on siinä saavutettavissa olevat tavoitteet. Lisäksi motivaatiota kohottaa, jos työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällöin työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan arviointia osaamisesta. Kaikissa työpaikoissa ei ole aina varsinaista osaamisen arviointia, mikä onkin mielestämme yksi tärkeä kehittämiskohde. Kaupan alalla vastuuta annetaan vastuun kantoa omaaville henkilöille, joiden tulosta seurataan ja tarvittaessa tuloksen muutokseen reagoidaan talon sisäisesti tai jos pahasti metsään menee, niin sitten ylemmältä taholta aletaan miettiä ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Kaupan alalla vuosittaisessa kehityskeskustelussa esimiehen kanssa käydään läpi niin omat, kuin talon tavoitteet ja mietitään tulevia linjoja. Jatkuva seuranta on nähtävillä tavoitteista ja tuloksesta. Kaikkein tarkimmin nämä käydään läpi vastaavien kanssa ja yleisellä tasolla muun henkilöstön kanssa, että kaikilla on vainu tilanteen kehittymisestä. Eräässä kaupassa esimies kannustaa oppimaan ja kehittymään työssä ja järjestää monenlaisia koulutuksia.

Keskustelurungon pohjalta käytävä kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän oikeus arvioida työtään ja saada sekä antaa palautetta niin omasta kuin esimiehen toiminnasta. Onnistuneeseen keskusteluun on varattu reilusti aikaa ja siihen on valmistauduttu ennakkoon. Usein palaute mielletään epäonnistumisien muistelemiseksi, joten onkin tärkeää miettiä myös onnistumisia. Molempien osapuolien on otettava vastaan oman toimintansa rehellinen arviointi, ottaen asiallinen palaute oman toiminnan kehittämisenä. (Kaistila 2010, 9.) Eräällä työpaikalla rehellinen palaute kehityskeskustelussa on johtanut esimiehen tylyn kohtelun lisääntymiseen. Seurauksena on lisäksi ollut, että kehityskeskusteluissa käydyistä keskusteluista aletaan käydä keskustelua kahvihuoneessa ja hyllyn välissä ja silloinhan kehityskeskustelu ei ole palvellut tarkoitustaan. Mielestämme kehityskeskustelun tulee olla luottamuksellinen keskustelu työnantajan ja työntekijän välillä. Parhaimmillaan se voi selventää työnantajan ajatuksia työntekijän hyvinvoinnista ja kehittymishaluisista kyseisessä ammatissa.

3 PEREHDYTTÄMINEN JA VUOROVAIKUTUS

Perehdyttämisellä kaikessa lyhykäisyydessään tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa hyvät ja monipuoliset valmiudet toimia uudessa työpaikassaan. Hänelle opetetaan työ, talo ja talon tavat, turvallisuuteen liittyvät asiat, työergonomia, sekä koko työyhteisö ja sen toiminta. Perehdyttämisen pelikentällä -kirjassa on perehdyttämisen kerrottu pitävänkin sisällään kaiken sen, jonka avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, työkaverit, asiakkaat, työpaikan toiminta -ajatuksen, liikeidean, omat työtehtävät, siihen liittyvät odotukset, turvalliset työtavat sekä työn lainsäädännön (Kupias & Peltola 2009, 18).

Myös saman talon sisällä siirryttäessä uusiin työtehtäviin on perehdyttämisellä suuri vaikutus työn siirron onnistumisen, toimenkuvan muuttumisen ja työn laadun pysymisen kannalta. Työhön perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän hyvinvoinnin kannalta työyhteisössä. Onkin sanottu, että yleisesti perehdytys nimike jaetaan alku- ja yleisperehdyttämiseen, mutta sen lisäksi merkittävä huomioarvo on työnopastuksella, työtehtävien muuttuessa olennaisesti työpaikan pysyessä samana tai työntekijän palatessa työhön pidemmän poissaolon jälkeen (Kupias & Peltola 2009, 19). Kupias ja Peltola (2009, 22) ovatkin sanoneet kehityskeskusteluiden olevan hyvänä pohjana aiemmin mainitulle työnopastukselle, jotta saadaan hyvin kartoitettua aiempi osaaminen ja uusien asioiden ja tehtävien perehdyttämisen tarve. Useimmissa yrityksissä kehityskeskustelut ja esimiesalaiseskustelut ovatkin arkipäivää ja niiden avulla saadaan kartoitettua henkilökunnan osaamista, toiveita ja halua kehittää itseään. Heikkilän (2006, 101) mukaan työn luonne muuttuu jatkuvasti monilla aloilla, minkä seurauksena työntekijät kohtaavat koko ajan uusia haasteita työssään. Erilaiset työt vaativat erilaista tietoa ja oppimista.

Esimiehellä on työyhteisössä päävastuu työntekijöistään ja heidän perehdyttämisestä. Varsinkin suuremmissa yrityksissä ja yksiköissä on voitu perehdyttäminen hoitaa niin, että siihen on nimetty erikseen henkilö työyhteisöstä, joka on itse hyvin perillä talon tavoista ja tehtävistä ja on saanut kyseiseen tehtävään koulutuksen. On siis hienoa, että perehdyttämisen tärkeyteen on herätty, mutta kuinka se käytännössä toimii, voi olla vielä hie- man eri juttu ja se on yksi kehittämiskohteemme. Parhaimmillaan kuitenkin onnistunut perehdyttäminen nopeuttaa uuden henkilön kotiutumista työyhteisöön, tekee työnteosta heti alusta alkaen laadukkaampaa ja turvallisempaa, työntekijästä mahdollisesti sitoutuneemman ja pitkällä tähtäimellä ajateltuna mahdollisesti työurat pitenevät ja vaihtuvuus vähenee. Koska työlainsäädännössä on merkittävä arvo perehdyttämisellä, on lainmukai- sella, luotettavalla toiminnalla positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, kilpailukykyyn ja menestymiseen (Kupias & Peltola 2009, 81). Niin työsopimus- ja työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksistä velvoittavat työnantajapuolen vastuuseen riittävästä pe- rehdyttämisestä.

Tärkeänä pidetään sopimista esimiehen ja perehdyttäjän kesken, mitkä ovat perehdyttä- misen vastualueet ja mitkä asiat puolestaan kuuluvat koko työryhmän vastuisiin, jotta ei epähuomiossa jää hoitamattomia osa-alueita. Useimmiten nimetyn perehdyttäjän tehtävä on hoitaa opastaminen ja alkuperehdytys. Ihanteellisin tapa olisi, että perehdyttäjä voi- si irtautua omasta työstään silloin, kun on aika perehdyttää uutta henkilöä työtehtäviin. Parhaimmillaan hyvä, tilanteen tasalla oleva, nimetty perehdyttäjä helpottaa esimiesten työtä, jos siihen on varattu riittävästi aikaa ja perehdyttämisen keinot on yhdessä luotu ja sovittu käytäntöön vietäviksi. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Tässä kohtaa on helppo huomata, että perehdyttämisen hieno tarkoitus alkaa ontua. Useisiin kokemuksiin perustuen huomaamme että usein kuitenkin käytännön perehdytystyöhön ei ole varattu aikaa, ainakaan riittävää määrää. Monesti perehdyttäminen tuntuu tapahtuvan kaiken muun työn ohessa, jolloin helposti monia tärkeitä asioita jää ilman huomiota ja asiat jäävät oletuksiksi. Oletetaan, että asiat ovat perehdytetty ja perehdytettävä olettaa asioiden tehtävän juuri niin hutaistemalla kuin ne on hänelle perehdytetty. Eli voimme todeta, että parhainkaan ja koulutetuin perehdyttäjä ei voi suoriutua tehtävästään, mikäli siihen ei ole varattu aikaa käytettäväksi. Tähän on siis kiinnitettävä huomiota ja luotava puitteet onnistuneelle perehdytykselle.

Jokaisen työnantajan tulisi varata tarvittava aika uuden työntekijän perehdyttämiselle, koska jatkossa se säästää aikaa, kun virheiden määrä vähenee. Lopulta ne virheet tulevat maksamaan enemmän kuin jos työntekijä olisi alun perin perehdytetty kunnolla työhönsä. Ja koska perehdyttäjän koulutus on maksettu ja hänen vastuulleen annettu, niin miksei siitä oteta kaikkea hyötyä irti? Tai miksei luoda puitteita, että tästä tehtävästä pystyy selviämään tavalla, millä se on hänelle itselleen koulutettu. On pystyttävä luomaan ilmapiiri, että uusi työntekijä uskaltaa myös kysyä ja kyseenalaistaa hänelle opetettuja asioita, jotta mahdollisimman nopeasti uusi ihminen tuntee kuuluvansa ryhmään ja alkaa työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Seuraavassa lainauksessa omista kokemuksistamme, on huomattu avoimen tiedottamisen olevan myös yksi osa jatkuvaa henkilökunnan perehdyttämistä:

“Hyvässä työyhteisössä tarpeellinen tieto kulkee kaikille mikä on menestyvän liike toiminnan ehto. Asioista tiedotetaan avoimesti kaikille asemasta riippumatta. Tämä vaikuttaa myös tuottavuuteen ja lisää tehokkuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.”

Hyvä vuorovaikutus tarkoittaa taitoa ilmaista omia ajatuksia toisille ja tulkita muiden viestejä sekä hahmottaa oma rooli tilanteessa. Puhe ja kuunteleminen tarkoittavat sanojen lisäksi kaikkea viestintää kuten eleet, ilmeet ja äänen voima ja rytmi. (Nykänen 2009, 97.) Perehdyttäminen vaatii aktiivista otetta niin perehdyttäjältä kuin perehdytettävältä, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Siksi on äärimmäisen tärkeää saada ilmapiiristä luottamuksellinen, jotta hyvä vuorovaikutus on mahdollinen henkilöiden välillä. Ei voi olla vain yksisuuntaista, tiedottavaa perehdyttämistä, vaan on saatava luotua turvallinen ja kiireetön ilmapiiri, jonka myötä myös uusi ihminen uskaltaa kysyä, kyseenalaistaa ja osallistua. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Kehittämishaasteena onkin tässä tilanteessa saada aikaan vuorovaikutusta, koska on äärimmäisen hankala tulkita toista, että ollaanko perehdytetty oikeita asioita, mitä tarvitaan lisää ja mitkä ovat jo mahdollisia itseäänselvyyksiä. Paasivaara (2009, 28) onkin sanonut, että itsetuntemus on hyvän vuorovaikutuksen perusta. Kun ihminen osaa arvostaa terveellä tavalla itseään, hän luo ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin.

Perehdytys vaatii siis molemminpuolista aktiivista otetta, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Seuraava lainaus kokemuksistamme kuvastaa hyvin tilannetta, jossa juuri peräänkuulutetaan vuorovaikutusta sekä perehdyttäjän että perehdytettävän vastuu-

ta asioiden sujumisesta. Yhteistyöllä ja -ymmärryksellä on annetun ajan lisäksi siis hyvin suuri merkitys onnistuneessa perehdytyksessä.

“Ei pidä odottaa itsestään selvyytensä sitä, että kaikki on valmiiksi helppoa ja hyvin järjestettyä, vaan itse on oltava myös valmis näkemään vaivaa asioiden sujumisen eteen.”

Strategia on johtamisen keskeinen käsite, koska kaikissa organisaatioissa johtajan tehtävä on ohjata työyhteisöä kohti valittuja päämääriä. Katsominen kauas tulevaisuuteen on tärkeää, mutta nykyhetkeen on oltava myös selkeä tuntuma ja on kuunneltava organisaation arjen ääntä, mikä on tilanne ja missä mennään. Strategiseen johtamiseen kuuluu kiinteästi osaamisen johtaminen. Viitalan (2007) mukaan strategia-ajattelun muuttuessa resurssiperustaiseksi, alkoivat organisaatioissa katset kääntyä jo olemassa olevaan osamiseen. (Mönkkönen ym. 2010, 123 – 125.)

Muutoksessa johtaminen onkin nykyisin keskeinen osaamisalue työelämässä, mutta se ei koske ainoastaan johtajia, vaan koko organisaation eri tasoja. Jokainen työntekijä voi joko edistää tai vesittää omalla toiminnallaan muutosta. Ihmiset ovat usein muutoksen alussa joko puolustuskannalla tai kilpailuasetelmassa. Tässä tilanteessa johtajan olisi tärkeää saada toiminta kanavoitua yhteistyön suuntaan. (Mönkkönen ym. 2010, 126.) Teknologia kehittyy ja se aiheuttaa jatkuvia muospaineita työpaikoilla. Nykyinen kehittynyt teknologia on yhdistänyt työvaiheita kokonaisvaltaisemmaksi. Aiemmin tehtäviä, joita teki useampi työntekijä, tekee nyt yksi monitaitoinen työntekijä. Kehitys on vaikuttanut ammattirakenteeseen niin, että osa työpaikoista on kadonnut kokonaan. Monia työtehtäviä on kadonnut, esim. konekirjoitusta tekevät työntekijät ovat kadonneet. Tehdasympäristössä on puolestaan siirrytty fyysisestä, rasittavasta työstä sellaiseen, joka vaatii nopeaa huomiokykyä, tarkkaavaisuutta, kykyä analysoida ongelmia ja ratkaista niitä. (Heikkilä 2006, 97.)

4 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidot koetaan tärkeäksi asiaksi työelämässä, eikä suotta. Hyvinvointi työpaikassa riippuu paljon siitä, kuinka työyhteisössä toimitaan. Työyhteisön toimintakykyä voidaan mitata erilaisilla arvioinnin välineillä, mutta kaikkein keskeisin mittari on kuitenkin se, kuinka mielekästä työ tekijälleen on ja kuinka hyvin yhteistyö työkalvereiden kanssa toimii (Mönkkönen & Roos 2010, 71-72).

Usein työyhteisöön heijastuu kiire ja tällöin työntekijöiden ajankäytön hallintataidot ovat koetuksella. Työyhteisöissä on kuitenkin erilaisia ihmisiä, jotka katsovat asioita eri näkökulmista, esimerkiksi mikä on kiireessä tärkeimpiä hoidettavia työtehtäviä. Työaika seurataan erilaisilla työajan seurantarjestelmillä, mikä on aiheuttanut työyhteisöissä myös tehokkuuden seuranta, jolloin aikaa kuunnella ja odottaa muita ei ole. Kiireessä työyhteisöissä menetetään kehitystyön tärkeimmät tekijät, innovaatio ja ajattelu. Yhteiset palaverit ovat tarkoitettu siihen että kaikki keskittyisivät yhteisen asian ääreen. Monessa palaverissa kuitenkin odotellaan ja huhuillaan poissaolevia henkilöitä. Ensimmäinen opetettava asia

työyhteisöissä olisikin opetella ajallaan paikalle saapuminen ja läsnäolo, niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Mönkkönen & Roos 2010, 78-82.)

Vuorovaikutustilanteeseen jokainen tuo oman kulttuurinsa, uskomuksensa ja historiansa. Tämä näkyy erilaisina käsitteinä, uskomuksina ja käsityksinä työyhteisöissä. Esimiehen antamat ohjeistukset nousevat näissä tilanteissa tärkeiksi. Jotta uutta ymmärrystä työyhteisöön saataisiin rakennettua, voidaan asioita pohtia numeeris-tekniikan, psykologisen ja suhteiden logiikan näkökulmista katsottuna. Numeeris-tekniikan ajattelutapa on todella tekninen, käytännöllinen ja syy-seuraussuhteita ajatteleva. Psykologisen logiikan ajattelutapa puolestaan pohtii asioita yksilön henkilökohtaisten motiivien, persoonallisuuspiirteiden ja oppimisprosessien näkökulmasta. Suhteiden logiikka puolestaan on ajattelumalliltaan ihmissuhteisiin pohjautuva. (Mönkkönen & Roos 2010, 45-62.)

Työyhteisöissä, joissa ajanhallintataidot koetaan kehitettäväksi kohteeksi, esimies voisi näiden kolmen eri logiikan kannalta pohtia hyviä ohjeistuksia sekä pelisääntöjä työyhteisöön. Työyhteisössä, jossa ei ole selkeitä pelisääntöjä ja ohjeistuksia, vastuu ja työt kasaantuvat niille ketkä sitä ottavat, joka taas aiheuttaa työyhteisössä työntekijöiden kesken ongelmia ja turhia puheita.

Toisena kehittämiskohteena ajanhallintataitojen lisäksi on ”keskustelu” työpaikalla, käsitäen kuulumisten vaihtamisen sekä palautteen saamisen ja vastaanottamisen. Kehityskeskustelut ovatkin hyvä tilaisuus kehittää työyhteisöjä, joissa esimiehen tulee osata ajatella asioita numeeris-tekniikan, psykologisen ja suhteiden logiikan näkökulmista (Mönkkönen & Roos 2010, 61). Esimiehen ja työkavereiden antama palaute on tärkeää, olipa se sitten tsemppaukseksi, kiitokseksi tai opiksi. Valitettavan usein esimiehet ovat kiireisiä, joka näkyy negatiivisena palautteena, päälle puhumisena ja kireytenä. Usein hiljaisuus on merkki siitä, että työt on hoidettu hyvin, mutta harvoin hyvin tehdystä työstä muistetaan mainita, ja jos muistetaan niin siitä saattaa olla maininta esimerkiksi kahvihuoneen seinällä. Positiivisen palautteen sanominen olisikin tärkeää muistaa työyhteisöissä. Työntekijälle, jolle palaute on osoitettu, tulee palautteesta hyvä mieli ja parhaimmillaan onnistumisen lumi-pallo lähtee kierimään koko työyhteisössä.

Kolmas asia työyhteisöissä joka vaatisi kehittämistä, on toisten kannustaminen ja tukeminen. Työkavereille ja esimiehelle vaikuttaisi valitettavasti olevan helpompaa sanoa negatiiviset kuin positiiviset asiat. Avun kysyminen ja toisten neuvominen työyhteisössä tulisi olla itsestään selvä asia - ei peikko, jota pitää pelätä. Työyhteisöissä, joissa apua uskalletaan kysyä ja neuvotaan kysymättäkin, vahvuudet jakaantuvat aivan huomaamatta ja olo on turvallisempi. Neuvojen kautta jakaantuu myös vastuu useammalle pienin askelin. Suomalaiselle kulttuurille on tyyppillistä arvostaa yksin puurtamista ja pärjäämistä, mutta sen vastapainoksi tarvitsemme myös yhteisöllisyyttä (Mönkkönen & Roos 2010, 67).

5 TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS

Ihmisiä pitää kohdella samalla tavalla ja erilaisuus työpaikalla on vain rikkaus. On tosi tärkeää, jos työyhteisössä tasa-arvoisuus toteutuu mahdollisimman monissa asioissa: työhönotossa, kohtelussa, kehittämisessä, palkkauksessa ja myös tulevaisuuden suunnittelussa. Tasa-arvolaki velvoittaa viranomaisia ja työnantajia edistämään tasa-arvoa.

Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että yhteiskunnalliset tehtävät, oikeudet ja velvollisuudet koskevat yhtäläisesti kaikkia ihmisiä sukupuolesta riippumatta ja jokaisella yksilöllä myös on mahdollisuus toteuttaa itseään ilman, että hänelle asetetaan esteitä sukupuolensa perusteella (Tane 2011).

Vuonna 2015 tasa-arvolaki on muuttunut ja uuden lain mukaan sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellot laajennetaan. Laissa on kielletty sukupuoleen perustuvan syrjintä työssä, työhönotossa, oppilaitoksessa ja irtisanomistilanteissa. Sen lisäksi lain mukaan työnantajan täytyy maksaa saman palkka samasta ja samanarvoisesta työstä. Työnantajan myös täytyy huolehtia siitä, että työntekijänsä ei joudu sukupuolisen häirinnän kohteeksi. Tasa-arvolaki määrittää myös, että työpaikalla, jossain vähintään 30 työntekijää on laadittava tasa-arvosuunnitelma, johon sisältyy kartoitus palkoista ja palkkaeroista. (Tasa-arvolaki 2014.) Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että kaikilla ihmisillä on samoja ihmisoikeuksia ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuuksia, riippumatta kansalaisuudesta, etnisestä alkuperästä, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä, sukupuolesta, vammasta, sairaudesta tai näihin rinnastettavasta. Yhdenvertaisuus lain mukaan on kielletty syrjintä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen (seksuaalisen suuntautumisen) tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 2014).

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat monien mielestä aivan arkipäivää, mutta ei välttämättä kaikille. Ilmeisesti monilla työpaikoilla tapahtuu niin, että vanhempi väki mieltää, että ”vanhempi on enemmän ja nuorempi vähemmän”. On helppo sanoa, että jätetään tuo homma iltavuorolle, kun tietyt hommat eivät itseä huvita. Tietenkin on työtehtäviä, joihin on tietyt henkilöt palkattu ja silloin se on heidän päätehtävänsä, mutta työyhteisössä pitäisi jakautua tehtävät tasaisesti. Esimerkiksi otetaan työvuorosuunnittelu, jossa voi olla nuoria tai nuoria perheen äitejä, joilla ei ole ollut viikonloppuvapaata kahteen- kolmeen kuukauteen ja sitten puolestaan hyvinkin aikuinen henkilö, jolla ei lapset enää juuri ”kin-tuissa pyöri” niin tekee töitä ehkä yhtenä viikonloppuna kuukaudessa. Tämä ei ole oikein. Kaikille se yhtenäinen vapaa, olipa kyse perheen kanssa tai ystävien kanssa vietetystä ajasta, on aivan yhtä tärkeä. Kehittämiskohteenamme on tasapuolinen työvuorosuunnittelu. Tasa-arvon näkökulmia ja edistämistä mietittäessä on Lahti-Kotilainen (1996, 13–14) esittänyt, että tasa-arvon näkökulmia voidaan jakaa kolmeen ryhmään: muodollisia oikeuksia, tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja toteutunutta tasa-arvoa. Muodollinen tasa-arvo tarkoittaa sitä, että normit, säännökset ja ohjeet koskevat samalla tavalla naisia ja miehiä. Tasa-arvon näkökulmien toinen ryhmä ”Tasa-arvoisia mahdollisuuksia” korostaa sitä, että tasa-arvoiset mahdollisuudet eivät toteudu kaikkien kohdalla (esim. koulutus ja kokemustaustasta, perheellisyydestä ja perhetilanteesta tai sosiaalisesta olosuhteista johtuen). Tasa-arvon näkökulmien kolmas ryhmä ”Toteutunutta tasa-arvoa” tarkoittaa sitä, että lopputuloksena arvioitaessa tarvitaan sopimus siitä minkälaisia tuloksia, resursseja, Eduskunta ominaisuuksia ja muita asioita verrataan ja millaisiin kriteereihin.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta tarjoaa seuraavat menettelytavat, miten voidaan edistää tasa-arvoa yhteiskunnassa: sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen (tasa-arvonnäkökulma kaikissa päätöksenteossa), sukupuolivaikutusten arviointi (yhteiskunnan ihmisten toimintamahdollisuudet ja velvollisuudet jakautuvat tasapuolisesti ilman sukupuolittuneita eroja), stereotyyppien torjuminen (pyritään tunnistamaan ja purkamaan stereotyyppisten sukupuoliroolien uusintamista kaikissa toiminnoissa) ja demokratia (miehillä ja naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon eri sektoreilla). (Tane 2011.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan täytyy edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajan, joka työllistää vähintään 30 henkilöä laadittua suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Sen lisäksi lain mukaan edistämistoimia täytyy käsitellä henkilöstön tai heidän edustajien kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 2014.) On tärkeä, että työyhteisön normit, säännökset ja ohjeet koskevat samalla tavalla naisia ja miehiä. Se tarkoittaa sitä, että miehet ja naiset ovat samanarvoisia ihmisiä. Jos esimerkiksi nainen siirtyy kodin ulkopuolelle palkkatyöhön, tässä tapauksessa naisten ominaisuudet, kyvyt ja kokemukset hyväksytään yhtä arvokkaina kuin miesten. Monilla aloilla naiset ovat alemmissa tehtävissä, kuin miehet.

Esimiehellä myös on tärkeä rooli tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kohtelussa. Työnantajan täytyy luoda kaikille työyhteisön jäsenille sukupuolesta, iästä, kansallisuudesta, uskonnosta, kielestä riippumatta yhdenvertaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja silloin se olisi työyhteisön vahvuus. Tasa-arvon puuttumisesta työyhteisössä pitäisi henkilökohtaisesti herättää keskustelu asiasta, koska asia ei etene vain sanomalehtien palstoilla. Tässä tapauksessa voisi auttaa tasa-arvon keskustelut, työpaikan tasa-arvon arvioinnit ja analysoinnit. Jos on tarvetta muutokseen, on ryhdyttävä tukemaan ihmisten kehittymistä ja kasvua. On tärkeää, että jokainen työpaikan työntekijä miettii, miten tasapuolisesti kaikkien ihmisten resursseja käytettäisiin tuloksen tekemiseksi.

6 TYÖILMAPIIRI

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuloksiin. Sisäisesti huonosti voiva työyhteisö vaikuttaa ulkoiseen tehokkuuteen. Yksikin ihminen voi vaikuttaa paljon työpaikan ilmapiiriin. Hän voi laittaa työpaikan ihan sekaisin, pilata työpaikan hengen ja työmotivaation. Jokaisen työntekijän työyhteisössä pitää ymmärtää roolinsa työpaikalla, hoitaa oma osuutensa ja välittää työkavereista.

Työkulttuuri tai organisaatiokulttuuri muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Se kuvastaa arvoja organisaatiossa, jonka perusteella sen jäsenet muodostavan käsityksen siitä, mikä organisaation tehtävä on ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Arvot opitaan ympäristöstä, ja ne ovat yleisiä, pysyviä sekä tavoitteita ohjaavia valintatapumuksia. Arvot ovat organisaation menestystekijä ja erityisen merkityksellistä on kyky muuttaa ydin- ja avainarvot kilpailueduksi. Normit puolestaan ovat yleisön odotuksia siitä, miten ihmisten odotetaan käyttäytyvä eri tilanteissa. Kulttuurilla on vaikutusta organisaation

päätöksentekoon, muutoksenhallintaan ja suunnittelu- ja strategiaprosesseihin. Organisaatiot korostavat usein yhdessä jaettu arvoja ja visioita. Ne eivät ole kuitenkaan todellisia arvoja, jos ne eivät käytännössä ohjaa työpaikan johtamista, työn järjestelyä, työn tekemistä ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Mikäli työyhteisön jäsenet eivät koe organisaation arvoja omiksi, eivät ne toimi silloin välineinä johtamiseen. (Rauramo 2012, 133–135).

Työyhteisöissä toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin vaikuttavat monet eri tekijät. Kun työyhteisössä ilmapiiri on myönteinen ja ystävällinen ja ihmisiä yhdistää yhteinen usko tulevaisuuteen sekä tieto siitä että asiat sujuvat on yksittäisen ihmisenkin helppo luottaa omaan selviytymiseensä. Tällöin kielteisesti ajattelevan työntekijän mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan selkeästi, koska yleinen ilmapiiri ei tue sellaista ajattelumallia. Suuressa osassa yrityksiä on kuitenkin vallalla pelko tulevasta, kilpailu resursseista ja tuloksista. Silloin yritys ei viesti myönteistä selviytymisen ja yhteen hiileen puhaltamisen henkeä. Työntekijät tuntevat olonsa rauhattomaksi turvattomaksi ja kielteiset tunteet ovat vallalla. (Kiviranta 2010, 118 – 119.)

Hyvällä johtamisella onkin valtava merkitys työyhteisössä. Hyvä esimies huomaa ajoissa konfliktitilanteet, monesti jo ennen kuin niitä edes ehtii syntyä. Jos sellaisia tulee, hän puuttuu niihin jämakästi. Hyvä esimies ei siedä työpaikkakiusaamista. Hän puuttuu siihen heti alussa ja osaa olla puolueeton. Usein kuulee tilanteita, joissa on kysymyksessä selkeä työpaikkakiusaaminen, joka tapahtuu ikään kuin esimiehen hyväksymänä, koska hän ei joko halua tai uskalla puuttua siihen. KehittämISRatkaisuna tähän on jämakkä johtaminen. Esimies ei saa olla puolueellinen, vaan hänen kyettävä asettamaan rajat ja hänen on uskallettava olla edelläkävijä. Hän ei saa pyrkiä miellyttämään kaikkia ympärillä olijoita, koska se on mahdotonta. (Paasivaara 2009, 125.) Kun työntekijä tuntee, että häntä arvostetaan ja töitä on hyvä tehdä, hän todennäköisesti haluaa kuulua joukkoon. Jos taas asiat ovat päinvastoin, pyrkii työntekijä luultavimmin etsimään nykyistä parempaa työpaikkaa. Jokaisen asennoituminen siis vaikuttaa ilmapiiriin ja niihin tunteisiin jotka työpaikalla ovat vallalla. Esimies voi kehittää ilmapiiriä myönteisemmäksi nostamalla onnistumista ja hyviä asioita esille. (Kiviranta 2010, 118–119.)

Työpaikalla tulee olla yhteinen ymmärrys ja tavoite, jota kohti kaikki työpaikalla pyrkivät. Jotta nämä asiat olisivat kunnossa työyhteisössä, tulee työntekijöiden ja esimiesten olla yhteyksissä keskenään. Joskus yhteydenpito ja kuulumisten vaihtaminen ei ole aivan yksinkertaista ja helppoa, varsinkin jos pitäisi antaa jonkinlaista palautetta puolin ja toisin. Jotkut pitävät yhteyttä esimieheen puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin esimies tuntuu etäiseltä eikä ole välttämättä niin hyvin perillä kaikesta kuin esimies joka toimii paikan päällä. Tällöin myöskään esimiehen antama palaute ei tunnu kovin positiiviselta, koska he eivät ole työntekemispaikalla eivätkä näin ollen ole ajan tasalla kaikesta siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Esimiehen ja työkavereiden antama palaute on tärkeää, olipa se sitten tsemppaukseksi, kiitokseksi tai opiksi. Useimmiten palaute on valitettavasti kuitenkin rakentavaa palautetta. Esimies voi olla kiireinen joka näkyy sitten myös kireytenä, päälle puhumisena ja kritiikkinä.

Kehittämiskohteenamme on viestintä, jossa on kuuntelevuuden kulttuuria, jossa ei luoteta pelkästään puheen voimaan. On viisautta kuunnella myös, mitä toisilla on sanottavana, eikä kuunnella pelkkää omaa ääntään ja mielipiteitään. (Paasivaara, 2009, 88.) Kiire ei saisi olla esteenä henkilökohtaiselle tapaamiselle, koska sähköpostit, puhelut ja verkkotaapaamiset eivät korvaa kasvokkain tapahtuvaa kontaktia.

Osaamisen johtamisessa pyritään hyödyntämään sekä piilevää ja hiljaista tietämystä sekä näkyvää ja mitattavaa tietoa. Avainkäsite osaamisen johtamisessa on ymmärtäminen eli ”hyvä kuulo” ja ymmärtäminen. Osaamisen kehittäminen ei riitä vaan samalla tulisi kehittää kaikkia muitakin organisaation järjestelmiä, johtamista, toimintakulttuuria ja ilma- piiriä. Tulos heikkenee jos henkilöstö ei voi hyvin, kun motivaatio puuttuu. (Mönkkönen ym. 2010, 125.)

Kun työyhteisössä on kannustava ilmapiiri se edistää työntekijöitä kehittämään ja kokeilemaan uusia tapoja vastata haasteisiin ja toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä edellyttää esimieheltä kannustavaa suhtautumista ja kokeilujen suosimista. Esimiehen on uskallettava siirtyä pois valvovasta kontrollista ja luopua kaavamaisuudesta. Sen sijaan hän tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta. Moniääninen työyhteisö suosii erilaisten näkökulmien esille tulemistä ja samalla luodaan mahdollisuus sitouttaa ihmisiä työhön ja työyhteisöön. (Paasivaara 2009, 61.)

Työyhteisössä on tärkeää toisten kannustaminen ja tukeminen. On tärkeää, että työyhteisössä uskalletaan kysyä neuvoa ja apua toisilta. Kun uskalletaan kysyä, voidaan neuvoa toisia jolloin vahvuudet työpaikalla jakaantuvat aivan huomaamatta. Neuvojen kautta myös vastuu jakaantuu kaikille pienin askelin. Työyhteisössä on tärkeää että jokainen saa ilmaista oman mielipiteensä ja näkökulmansa, jotta työilmapiiri olisi kaikille avoin ja näin ollen turvallinen.

7 TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Kun työnkuva muuttuu, esimieheltä vaaditaan ”pelisilmää” luovia muuttuvassa tilanteessa. Työturvallisuuskeskus (2015) muistuttaa asiantuntijaraportissaan kaikkia esimiesasemassa olevia siitä, että hyvä esimiestyö paransi ja huono esimiestyö heikensi yli 45-vuotiaiden miesten ja naisten työkykyä työn luonteesta riippumatta.

Monissa työyhteisössä edistetään työmotivaatiota tukemalla yltämistä hyvään työsuoritukseen, mutta siinä voi olla riski, että se muuttuu työntekijää kohtaan kuormitukseksi. Työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavat työyhteisön yhteistoiminta, asenteet ja tiedonkulku. Ongelmiin reagointi esimerkiksi ravintola-alan työpaikalla ja suhtautuminen kiiretilanteissa ei ollut positiivinen. Oli tosi vaikea keskustella ongelmista, koska ei ole helppoa ”syytellä toisiaan” ja ilmapiiri tästä vain paheni. Ravintolassa on usein kiiretilanne ja joskus ei oikein kukaan välitä työntekijän hyvinvoinnista ja miten hän jaksaa ja jaksako vielä. Pitää vain tehdä nopeasti työtä ja keritä palveluasiakkaita. Tämän heikkouden kehittämiseen on ratkaisu, esimerkiksi se, että ongelmasta tehdään konkreettinen tavoite, joka kiinnostaisi henkilöstöä ja myös osattaisiin sanoa positiivista palautetta, jos tässä asiassa

on tapahtunut edistystä. Kaupan alalla kiire on arkipäivää ja siihen on pyritty keksimään erilaisia ratkaisuja. Kiireaikoina on esimerkiksi enemmän työntekijöitä kuin hiljaisina aikoina ja työtehtäviä on jaettu kiireellisyyssjärjestyksessä. Kiireessä tietysti työntekijöiden hermot kiristyvät ja joskus joku saattaa sanoa pahastikin toiselle. Näistäkin karpäisistä saattaa tulla härkäsiä, joita sitten joudutaan selvittämään yhdessä esimiehen ja työkaveiden kesken.

Työyhteisössä esiin nousseisiin ongelmiin puututaan yleensä hyvissä ajoin esimiehen tai työntekijän toimesta. Kasvokkain asioista rehellisesti puhuen vältetään siltä, ettei kahvihuoneesta supista asioista jotka ovat vialla tai ärsyttävät. Henkisen jaksamisen on katsottu nousevan avainasemaan työntekijän jaksamisessa. Siksi kiireen ja stressin hallinta, sekä oikeiden ja turvallisten työaikajärjestelmien kehittäminen auttaa merkittävästi työkyvyn ylläpitämisessä. Työn ilolla ja kokemalla arvostusta tehdystä työstä on isossa osassa työntekijän motivoinnissa ja selviytymisessä työyhteisössä. (Koivisto 2001, 30 - 32.)

8 YHTEENVETO

Näin lopuksi voimme todeta, että paljon työpaikoilla tehdään asioita oikein, mutta huomasimme myös sen, että samat asiat alasta riippumatta ovat niitä, joista löysimme kehityskohteita. Useimmiten syynä oli kiire, joka on hyvin yleistä, kun koko ajan tehostetaan toimintaa ja tämä näkyy muun muassa työvuorosunnittelussa ja työntekijöiden jaksamisessa. Johtamisen huomasimme muuttuneen ajan saatossa perinteisestä käskeyttävästä enemmän työntekijää arvostavaan ja valtuuttavaan malliin, joka omalta osaltaan lisää työntekijän mielenkiintoa hänelle annettuja työtehtäviä kohtaan. Kommunikointi puute tai vähäinen vuorovaikutus ovat myös tekijöitä, jotka tuovat omat hankaluutensa työpaikoilla suoriutumiseen sekä koko työpaikan ilmapiiriin.

LÄHTEET

Akava. 2015. <http://www.akava.fi/tyoelama/tasa-arvo>. 23.3.2015.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1> 28.3.2015.

Isoherranen, K. 2008. Moniammatillinen yhteistyö. Porvoo: WSOY.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki University Press.

Lahti-Kotilainen, L., 1996. Työsuojelu ja tasa-arvo. Tampere: PK-Paino.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 23.3.2015.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141329>. 23.3.2015.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: Unipress.

Nykänen, E. 2009. Eroon työstressistä. Jyväskylä: WSOYPro.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen. Mikä antaa voimavaroja työhön? Lisensiaattitutkimus Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisurio0093.pdf?sequence=1>

Tane. 2011. <http://www.tane.fi/fi/etusivu/tasa-arvo>. 23.3.2015.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. http://www.tyoturva.fi/files/3770/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. 28.3.2015.

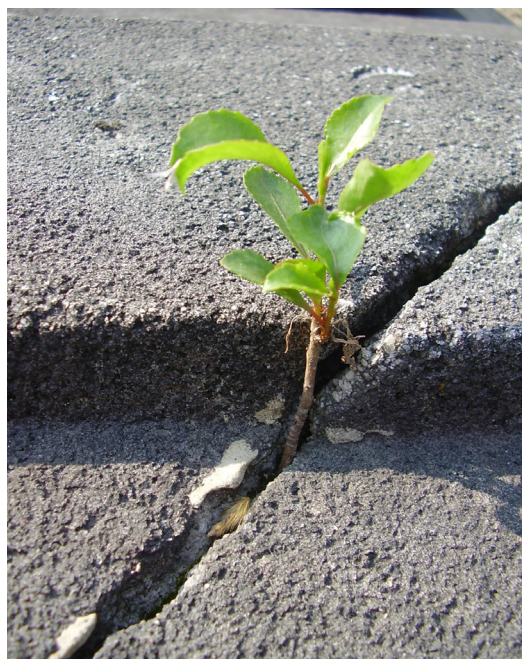
Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

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

Yhdenvertaisuuslaki. 2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. 23.3.2015

Työyhteisön kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia

Mika Pasanen ja Pilvi Purmonen



Usean vuoden jatkumo Työyhteisön kehittämisen opintojaksolla on tullut päätökseen. Artikkeleiden muodossa liiketalouden opiskelijoiden ajatukset ja näkemykset työyhteisön kehittämisestä jäävät elämään ja luettavaksi myös laajemmalti kuin vain opintojakson opettajille. Työyhteisön kehittäminen on aina ajankohtainen ja tärkeä aihe. Siihen vaikuttavien keskeisten tekijöiden, mekanismien ja haasteiden tunnistaminen on tärkeää työyhteisön toimivuuden parantamisessa.

Työyhteisön kehittämiseen liittyviä asioita voi kertoa myös tarinoiden avulla. Neiti Töpinän tarina konkretisoi oivallisesti useita nykypäivän työyhteisöjen tilanteita. Valittavan moni joutuu omakohtaisesti kokemaan monenlaisia työyhteisöön liittyviä ongelmia työuransa aikana, kuten Neiti Tö-

pinänkin kertomuksessa. Vaikka artikkelin alussa valokeilaan nousee ihmiset ongelmien taustalla, artikkeli osoittaa hyvin myös yhteisöllisyyden voiman ongelmien taltuttajana. Artikkelissa todetaan osuvasti, että jokainen työyhteisö on omanlaisensa ja jokainen työyhteisön jäsen kokee sen yksilöllisesti.

Esimiehellä on tärkeä rooli erityisesti sen mahdollisuuden luomisessa, että alaisen voimavarat pääsevät ilmenemään ja kasvamaan, eivätkä tukahtumaan (Viitala & Jylhä 2013,

263). Esimiestyö on toimimista jokaisen työntekijän tukena ja jokaisen työpanosta arvostaen, yhdenvertaisesti kohdellen. Henkisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi Juuti ja Vuorela (2002, 28) pitävät tärkeänä työyhteisön luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, jossa kaikkien on helppo puhua vaikeistakin asioista.

Toimivaan työyhteisöön liittyy läheisesti termi houkutteleva työyhteisö, jonka perustana ovat sosiaalinen vastuullisuus, tavoitteellisuus ja työstä innostuneisuus. Toinen keskeinen työpaikan hyvän työilmapiirin tekijä on keskinäinen arvostus. Tätä voidaan osoittaa pyytämällä apua ja neuvoa tehtävien hoitoon. Näitä samoja tekijöitä oli nostettu esiin myös opiskelijoiden unelmien työyhteisön avaintekijöissä.

Toisessa artikkelissa käsitellään laajasti osaamista ja sen johtamista. Se tuo hyvin esille myös muiden käsiteltyjen teemojen laajuutta ja moni-ilmeisyyttä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Artikkelin nostaa osuvasti esille sen, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on vastuu työyhteisöosaamisesta ja sen kehittämistä. Kuten artikkelissa todetaan, hyvinvoiva työyhteisö on kuin palapeli, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tehtävänsä palapelin kokoamisessa.

Erilaiset persoonat tuovat työhön omaa väriä ja todella vahvat persoonat voivat jopa ärsyttää toisia. Työntekijöille olisi hyvä korostaa enemmän mukautumisen ja joustamisen merkitystä, koska jokainen suhtautuu asioihin eri tavalla. Paasivaaran (2009, 52–54) mukaan työyhteisöissä tarvitaan erilaisia ihmisiä, koska ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä. Erilaiset ihmiset ja eri ammattiryhmät takaavat työyhteisöjen toimivuuden ja moniosoitteisuuden säilymisen. Toimivassa työyhteisössä osataan arvostaa toisia ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille, jotka tuovat uusia mahdollisuuksia.

Työyhteisötaitojen ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen kuulostaa helpolta, mutta käytännössä se ei ole niin yksinkertaista. Työyhteisötaitoja voi harjoitella ajan kanssa ja tilanteiden mukaan. Kyky tunnistaa tilanne töissä ja ymmärtää kuinka siinä tulisi käyttäytyä, vie eteenpäin työyhteisötaitoissa.

Friedman ja Yorio (2006, 80–82) kertoo kirjassaan, että työyhteisön tyytyväisenä ja motivoituneena pitäminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, avoimuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Esimiehellä ja työntekijällä täytyy olla samanlainen käsitys työntekijän työnkuvasta. Näin taataan mielekäs työ, joka motivoi. Työmotivaatio perustuu arvostukseen ja sen merkityksellisyyteen työtä kohtaan sekä työssä kehittymiseen. Työntekijät ovat motivoituneempia, jos työssä on vapautta ja itsenäisyyttä päättää asioista.

Kolmas artikkeli nostaa hyvin esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön työyhteisön keskeisenä menestystekijänä. Näillä taidoilla on usein ratkaiseva merkitys työyhteisön kehittämisessä. Artikkelin kytkee työyhteisön kehittämisen organisaation menestymiseen sekä korostaa uudistamisen ja kehittämisen tärkeyttä sekä organisaatio- että yksilötasolla.

Palautteen saaminen omasta työstä on tärkeää, jotta työntekijä tietää kuinka hän on tehtävistään suoriutunut tai mitä häneltä työssä odotetaan. Mikäli työyhteisössä annetaan tar-

koituksenmukaista palautetta, sillä voidaan nostaa koko työyhteisön ja myös yksittäisten jäsenten tietoisuutta tavoitteista.

Esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen tulisi olla luontevaa ja rentoa, mutta kuitenkin asiallista. Esimieheltä ja työkavereilta saatu tuki on työyhteisön voimavara ja hyvän työilmapiirin luomisessa on jokaisen rooli tärkeä. Työyhteisön ilmapiirin tulisi perustua avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Johdon ja henkilöstön välillä ei saa olla luottamuspulaa, joka vaikuttaa työilmapiiriin heikentävästi ja sitä kautta työssä jaksamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 34–38.)

Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen on osa työntekijän arvostamista, joka on ehdottoman tärkeää työhyvinvoinnin kannalta (Työterveyslaitos 2011, 14–15). Arvostamisen tulisi näkyä myös käytännön asioina, kuten toisen auttamisena, yhdessä asioista sopimisena sekä asiallisena ja ystävällisenä käyttäytymisenä. Työn ilo, hyvä motivaatio ja työilmapiiri rakentuvat hyvästä johtamisesta, mutta vaativat myös työntekijältä vastuun ottamista ja vuorovaikutustaitoja (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7).

Myös neljäs artikkeli korostaa jokaisen työyhteisön jäsenen omaa vastuuta työyhteisössä sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen hallintaa työyhteisön toimivuuden kannalta. Artikkelissa on tarkasteltu monipuolisesti ja tarjottu hyödyllisiä käytännön ohjeita mm. työssä jaksamisen parantamiseen, osaamisen johtamiseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Toimivaan ja hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jokainen työntekijä odottaa palautetta esimieheltään tekemästään työstä. Esimiehen antama palaute lisää tunnetta siitä, että työntekijä on tärkeä työyhteisölle ja hänen työtään arvostetaan. (Hämäläinen 2001, 135–138.)

Hyvässä työilmapiirissä työskentely koetaan mukavaksi. Huonossa työilmapiirissä pienetkin ongelmat koetaan suuriksi. Työyhteisön yhteiset pelisäännöt on kirjattava ja niitä on jokaisen työntekijän noudatettava. (Järvinen 2008b, 91–96.) Hyvä työilmapiiri tukee ja vahvistaa työssäjaksamista.

Viides artikkeli nostaa esiin mm. työkierron tarjoamia mahdollisuuksia työyhteisön kehittämiseen. Myös tämä artikkeli nostaa esiin työyhteisön haasteiden moninaisuuden ja sopeutumiskyvyn tärkeyden. Perille pääsyn ja tavoitteiden saavuttamisen ohella keskeistä on myös matkustamisen mukavuus, se miten kehittämistä tehdään. Artikkelissa pohditaan myös, ettei työyhteisön kehittämisessä ole yhtä oikeaa toimintatapaa vaan kehittämisen tulisi tapahtua kunkin työyhteisön ja sen jäsenten ehdoilla.

Esimiesten ja alaisten välinen yhteistyö tarvitsee pikemminkin tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä kuin passiivista johdettavana olemista. Alais-taitojen merkitys korostuu ja tärkeää on jokaisen työyhteisön jäsenen panos vastuulliseen vaikuttamiseen ja haluun toimia työyhteisössä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7–8.) Hyvin toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa: ongelmat uskalletaan ottaa esille ja yhteistyö on sujuvaa.

Kuudes artikkeli tuo esiin viestinnän ja ihmisten vuorovaikutuksen ratkaisevan merkityksen työyhteisön toimivuuden kannalta. Artikkelit tuo keskusteluun myös tarkastelua tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta työyhteisössä. Artikkelit toteaa, että monet kehittämistä vaativat seikat työyhteisöissä ovat samoja organisaation toimialasta riippumatta. Artikkeleissa on käsitelty paljon samoja teemoja. Perehdyttämisen merkitys ja sujuvuus koettiin opiskelijoiden mukaan erittäin tärkeäksi ja työyhteisön sujuvuuden ylläpitäjäksi. Kun työn aloitus uudessa työpaikassa onnistuu hyvin, on siitä helppo kasvaa vastuulliseksi ja tasa-arvoiseksi työyhteisön jäseneksi, jolla on motivaatiota sekä työtään että työyhteisöään kohtaan.

Esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet ja vuorovaikutuksen sujuvuus oli nostettu esiin useassa artikkelissa. Avoin ja rakentava vuorovaikutus ja palautteenanto koettiin keskeisenä tekijänä toimivan työyhteisön ylläpitäjänä. Luottamus työyhteisön jäsenten välillä mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen kehittämisen.

Unelmien työyhteisöä kuvatessaan liiketalouden ensimmäisen vuoden opiskelijat toivat esiin omilla pienryhmissä toteutetuissa pohdinnoissa melko pitkälti samoja asioita, joita artikkeleissakin on nostettu esiin työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Unelmien työyhteisöön liittyvät haaveet ovat loppujen lopuksi melko yksinkertaisia ja päivittäiseen elämään nojavia. Unelmien työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja luottamus. Rento ja inspiroiva ilmapiiri, jossa jokainen kantaa vastuun tekemisestään ja jossa voi työskennellä omana itsenään, nähtiin tärkeänä tekijänä.

LÄHTEET

Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka: naisen opas johtajuuteen: korvaamattomia oppeja, fiksua vinkkejä ja tositarinoita, joiden avulla onnistut johtotehtävissä. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi.

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

Järvinen, P. 2008b. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pien-työpaikoille, työn iloa ja imua. Tampere: Tammerprint.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena: onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Työterveyslaitos. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. 4.4.2015.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita.

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:34

ISBN 978-952-275-201-7 | ISSN 2323-6914