



TAITO  
-työelämäkirjat

Toim. Irene Gröhn ja Leena Rekola

# Tuliko Onni puun takaa?

Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta  
kehittämässä metsä- ja sote-alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

Toim. Irene Gröhn ja Leena Rekola

# Tuliko Onni puun takaa?

Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta  
kehittämässä metsä- ja sote-alalla



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

TAITO-TYÖELÄMÄKIRJAT 12 · 2017

© Tekijät ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kustantaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017

Taitto

Roberto Aarnio, Valovirta Design

ISBN 978-952-328-047-2 (nid.)

ISBN 978-952-328-042-7 (PDF)

ISSN 1799-599X (nid.)

ISSN 1799-6007 (PDF)

Painopaikka Metropolian digipaino 2017

Verkkajulkaisu on luettavissa sivuilla

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-042-7>

Julkaisu on Onni tulee puun takaa – hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle (ESR) -hankkeen loppuraportti. Hankkeessa toteutettiin yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden vahvistamisen prosessi uusmaalaisissa metsä- ja sote-alalla toimivissa pk-yrityksessä. Onni tulee puun takaa -hanketta toteuttivat Metropolia Ammattikorkeakoulu ja TTS Työtehoseura. Hankkeen yhteistyökumppanina toimi myös Työturvallisuuskeskus TTK. Hanke oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama. Hanketta toteutettiin vuosina 2015 - 2017. Hankkeen nettisivut: [www.metropolia.fi/onni](http://www.metropolia.fi/onni).

---

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>2</b>
<b>ONNITULEE PUUN TAKAA -HANKE</b> .....	<b>4</b>
<b>TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMAT</b> .....	<b>6</b>
<b>TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT</b> .....	<b>8</b>
3.1 Tutkimusaineisto, aineiston keräys ja analyysimenetelmät.....	9
3.2 Eettisyys ja luotettavuus .....	10
<b>YHTEISTOIMINNALLINEN TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISPROSESSIN MALLI</b> .....	<b>12</b>
4.1 Aloitus, sitouttaminen ja ensimmäinen työhyvinvointikysely ...	16
4.2 Yhteiskehittelytyöpaja (paja 1) .....	19
4.3 Haastattelut .....	21
4.4 Työntutkimus.....	23
4.5 Ratkaisutyöpaja (paja 2) .....	25
4.6 Lopputapaaminen, arviointi, toinen työhyvinvointikysely ja jatkotoimet.....	27
<b>NIMETYT KEHITTÄMISEN KOHTEET JA IDEOIDUT RATKAISUT</b> .....	<b>29</b>
5.1 Ensimmäisessä työhyvinvointikyselyssä ilmenneitä kuormitus- ja voimavaratekijöitä .....	29
5.2 Yhteiskehittelytyöpajoissa (paja 1) käsitellyt vahvuudet ja kehittävät asiat .....	34
5.3 Ratkaisutyöpajoissa (paja 2) valitut kehittämisen kohteet ja ratkaisut.....	38
<b>KEHITTÄMISPROSESSIN JA MALLIN ARVIOINTI</b> .....	<b>48</b>
6.1 Toinen työhyvinvointikysely .....	48
6.2 Yritysten arvio kehittämisprosessin toimivuudesta .....	48
6.3 Projektiryhmän arvio kehittämisprosessin toimivuudesta.....	52
<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>55</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>58</b>
<b>KIRJOITTAJAT</b> .....	<b>59</b>

## ESIPUHE

Käsillä oleva julkaisu on *Onni tulee puun takaa* - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle ESR- hankkeen (2015 - 2017) loppuraportti. Olemme saaneet paljon positiivista palautetta hankkeen nimestä ”Onni tulee puun takaa”. Tässä loppujulkaisussa pyrimme vastaamaan kysymykseen ”Tuliko Onni puun takaa?” Lisääntyikö työhyvinvointi ja tuottavuus hankkeeseen mukaan tulleissa yrityksissä? Onko *Onni tulee puun takaa* – hankkeen tapa kehittää työhyvinvointia ja tuottavuutta hyvä? Mitä siitä voisi oppia ja hyödyntää? Mitä yhteistä ja millaisia eroja löytyi mies- ja naisvaltaisen alalta?

Tässä julkaisussa kuvataan hankkeessa toteutettu yritysکوhtainen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi. Melko seikkaperäisen kuvauksemme tavoitteena on, että prosessin malli on kaikkien vapaasti hyödynnettävissä. Näkemyksemme on, että vastaavan prosessin voi toteuttaa missä tahansa organisaatiossa tai organisaation yksikössä sellaisenaan taikka lyhennettynä. Kehittämisprosessi perustuu työyhteisön yhteisölliseen ja ratkaisukeskeiseen vuoropuheluun ja toimintaan, jonka tavoitteena on löytää käytännössä helposti toteutettavia ja toimivia ratkaisuja valittuihin kehittämiskohteisiin. Oleellista on henkilöstön kuuleminen ja aito osallistaminen.

Edelleen kerromme millaisia voimavaratekijöitä ja kehittämisen kohteita hankkeessa mukana olleissa metsä- ja sote-alan pk-yrityksissä nousi esiin. Mies- ja naisvaltaisella alalla tuli esiin joitakin eroja, mutta ennen kaikkea yhtäläisyyksiä. Jaamme myös näissä yrityksissä ideoituja ratkaisuja kehittämisen kohteisiin sekä hankkeessa kehitetyn kehittämistyökalun vapaaseen käyttöön. Lopuksi arvioimme prosessia ja jaamme kokemuksia.

*Onni tulee puun takaa* -hanke oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama hanke, rahoittavana viranomaisena Hämeen ELY-keskus. Kiitämme rahoittajaa mahdollisuudesta toteuttaa hanke. Metropolia Ammattikorkeakoulu toteutti hankkeen yhteistyössä TTS Työteho-seuran kanssa. Tämä loppuraportti on hankkeen projektiryhmän yhteinen tuotos. Loppuraporttia ovat olleet kirjoittamassa Metropoliaa hankkeen johtaja, yliopettaja Leena Rekola, projektipäällikkö Irene Gröhn ja lehtori Anu Leppänen. TTS Työteho-seurasta raporttia ovat olleet kirjoittamassa erikoistutkija Veli-Matti Tuure ja tutkija Tarja Marjomaa. Hankkeen yritys-kohtaisia prosesseja olivat vetämässä ja aineistoa keräämässä myös lehtori

Merja Suoperä Metropoliaa sekä asiantuntija Aila Peippo-Pasuri, asiantuntija Annikki Pere sekä kouluttaja Jukka Korri TTS:stä.

Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana toimi asiantuntija Päivi Rauramo ja ohjausryhmän jäsenenä asiantuntija Markku Tolvanen Työturvallisuus TTK:stä. Hankkeen ohjausryhmässä toimi aktiivisesti myös Koneyrittäjien liiton kehittämispäällikkö Timo Makkonen, työympäristöasiantuntija Kaija Ojanperä Tehy ry:stä, työterveyshoitaja Tuire Husu Mehiläinen Oy:ä, tutkija Anna Siukola Tampereen yliopistosta sekä työympäristösihteeri Pentti Hartikainen Puuliitosta. Lämmin kiitos sekä projektiryhmälle että ohjausryhmälle yhteisestä matkasta!

Erityiskiitos hankkeeseen mukaan lähteneille yrityksille - yrittäjille, kehittämisryhmille ja koko henkilöstölle. Kiitämme luottamuksesta, ajastanne ja innostuksestanne. Olemme olleet otettuja siitä, miten sitoutuneesti lähditte kanssamme yrityksen työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämään. Kiitos palautteestanne: "Tällainen kehitysprojekti pitäisi jokaisen yrityksen joskus saada kokea."

Helsingissä 12.10.2017

**Irene Gröhn, hankkeen projektipäällikkö ja Leena Rekola, hankkeen vastuullinen johtaja, Metropolia Ammattikorkeakoulu.**

# 1 ONNI TULEE PUUN TAKAA -HANKE

**Onni tulee puun takaa - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle** ESR- hankkeen tavoitteena oli vahvistaa kymmenen (10) Uudenmaan alueella toimivan metsä- ja sote-alan pk-yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta rakentaen kokonaiskuva työstä, työpaikasta ja henkilöstön kokemuksista. Tavoitteena oli hakea ratkaisuja työhyvinvointiin ja tuottavuuteen yhteistoiminnallisesti ja monimenetelmällisesti, yhdessä koko henkilöstön ja johdon kanssa.

*Onni tulee puun takaa* -hankkeessa yhdistettiin luovasti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arvioinnin menetelmiä, mikä on mahdollistanut laaja-alaisen työhyvinvoinnin tarkastelun hankkeessa mukana olevissa pk-yrityksissä. Hankkeessa toteutettiin ja kuvattiin kymmenen kokonaisvaltaista, osallistavaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen prosessia uusmaalaisissa pk-yrityksissä.

Pk-yrityksessä tehtävän kehittämisprosessin kantavana periaatteena oli, että työhyvinvointia kehittämällä vaikutetaan myös tuottavuuteen ja tuottavuutta kehittämällä vaikutetaan työhyvinvointiin. Toisena tärkeänä periaatteena oli, että yrityksen henkilöstö osallistuu sekä kuormitus- että voimavaratekijöiden ja työn kehittämiskohteiden määrittelyyn. Näin haluttiin tukea sekä uudenlaisten innovatiivisten ratkaisujen löytymistä että henkilöstön osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta. Erityistä huomiota kiinnitettiin yrityksissä työskentelevien yli 54-vuotiaiden työntekijöiden työurien pidentämiseen.

Hankkeessa luotiin tilanteita, joissa työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua, tulla aidosti kuulluksi sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Kehittämisprosessissa työhyvinvointia tarkasteltiin työhyvinvointikyselyn, osallistavien työpajojen, työntutkimuksen sekä työhyvinvointia kuvaavan teemahaastattelun avulla. Hankkeessa tunnistettiin yhteistoiminnallisesti työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet ja määriteltiin niihin ratkaisuja, konkreettisia toimenpide-ehdotuksia sekä visio yrityksen tulevaisuudesta. Hankkeen lähtökohtana oli ajatus siitä, että työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä (ks Manka ym. 2012).

Hankkeen visiona oli tilanne, jossa jokainen työntekijä osallistuu kehittämistyöhön, tulee aidosti kuulluksi, ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä osana kokonaisuutta ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja johtaa sitä. Tällöin työntekijä kokee hallitsevansa työnsä iästä tai sukupuolesta riippumatta, kykenee johtamaan itseään osana kokonaisuutta ja on työssään motivoitunut, hyvinvoiva ja tuottava. Työn hallinta merkitsee myös yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Yritys toimii tällöin tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti myös suhteessa laajempaan tuotanto-/palveluprosessiin.



## 2 TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMAT

*Onni tulee puun takaa* -hankkeessa sovellettiin laaja-alaista työhyvinvoinnin käsitettä, jossa tunnustetaan kolme keskeistä työhyvinvoinnin osa-aluetta: **yksilö, työyhteisö ja työ**. Lisäksi työhyvinvointia tarkasteltiin tuottavuuden näkökulmasta.

**Työn tarkastelun** lähtökohtana olivat työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavara ja kuormitustekijät, työprosessien ja -menetelmien sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus, koneet, laitteet, tilat sekä työolo-suhteiden toimivuus. Työtä tarkasteltiin myös viestinnän, työn suunnittelun ja johtamisen näkökulmista.

**Yksilön/työntekijän näkökulmasta** työhyvinvointi nähtiin hankkeessa kokemuksena arvostuksesta ja elämönhallinnasta sekä merkityksellisyydestä, osaamisesta ja mahdollisuudesta oppia. Siihen liittyy myös tunne työn hallinnasta (voimavarat, sosiaalinen tuki, työn imu, hyvinvointi ja terveys), työn palkitsevuudesta (tunne pystyvyydestä, työmotivaatio, sitoutuminen, kokemus työn merkityksellisyydestä) sekä ammatillisesta kasvusta ja mahdollisuudesta työssä kehittymiseen (oman asiantuntijuuden kehittyminen, uralla eteneminen, osallisuus). Myös me-henki ja liittymisen tunne ovat osa työhyvinvointia yksilön näkökulmasta.

**Työyhteisö** Työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön sisäiset suhteet, vuorovaikutus toimijoiden välillä sekä keskeisinä tekijöinä työn sujuvuus, ilmapääri ja tehtäväkuvat. Työyhteisöä tarkasteltiin innovatiivisuuden ja uusiutumiskyvyn (käytäntöjen toimivuus, toimenkuvat ja niiden määrittely, työn itsenäisyys, päätöksenteko, työn joustavuus), tuen saannin (palkitseminen, palaute työstä, ohjaus ja perehdytys) sekä työyhteisön arvojen ja toimintaperiaatteiden näkökulmasta (oikeudenmukaisuus, kuulluksi tuleminen, tasa-arvo työyhteisössä).

**Tuottavuudella** tarkoitettiin tuotanto- tai liiketoiminnan aikaansaannosten suhdetta käytettyjen panostekijöiden määrään. Tuottavuutta mitataan tuotettujen tuotteiden tai palvelujen määrällä, laadulla ja asiakkaan saamalla hyödyllä. Tuotoksen lisäksi tuottavuustarkastelu ulottui panoksiin (input) ja itse prosessiin. Tuottava yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet, käyttää resursseja tehokkaasti (tekee asiat oikein), osaa hyödyntää mahdollisuudet (tekee oikeita asioita) ja parantaa jatkuvasti toimintaansa

(kehitty). (Hesapro 2013.) Tässä hankkeessa tarkastelun kohteena on erityisesti työn/työprosessien sujuvuus.

Näiden käsitteiden ja näkökulmien avulla tarkasteltiin ja kehitettiin kokonaisvaltaisesti yrityksen ja työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Jokaisen työntekijän ja yrittäjien kuulluksi tulemisen avulla sanoitettiin työn fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitus- kuin myös voimavaratekijöitä. Lähtökohtana hankkeessa oli, että psykososiaaliset kuormitustekijät eivät automaattisesti johda liialliseen kuormitukseen tai työpahoinvointiin vaan erilaiset kuormitus- ja voimavaratekijät toimivat vuorovaikutuksessa. Kuormitustekijät voivat käänteisinä, kunnossa ollessaan, toimia myös voimavaratekijöinä. Esimerkiksi huonosti toimivat sosiaaliset suhteet usein kuormittavat, mutta hyvät sosiaaliset suhteet voivat lisätä voimavaroja. (STM 2014:18, 9.)

STM:n selvityksessä (2014) Suomessa 2010-2013 tehdyssä psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvissä työhyvinvointitutkimuksissa tuotiin esiin tarve kehittää monipuolisempia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimustapoja, jotka yhdistävät laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen voi tuoda lisäselvennystä siihen, mitkä tekijät ovat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta olennaisimpia. (emt.)

## 3 TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT

Hankkeen alkaessa tarkoituksena oli selvittää ja kuvata kokonaisvaltaisesti ja monimenetelmällisesti metsä- ja sote-alojen pk-yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta työntekijän, työyhteisön ja työn näkökulmasta sekä selvittää ja kuvata työhyvinvointiin vaikuttavat voimavara- ja kuormitustekijät. Erityisenä tavoitteena oli kuvata yli 54-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin, kahden eri toimialan sekä mies- ja naisvaltaisten pk-yrityksen työhyvinvointia. Tavoitteena oli tuottaa yritysten käyttöön toimintamalli kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi.

Tehtävänä oli:

1. Tuottaa uudenlainen, henkilöstä kuuleva, osallistava työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen toimintatapa, joka perustuu hankkeessa tuotettuun näyttöön ja sen soveltamiseen yritysten kehittämisprosesseissa
2. Tunnistaa mies- ja naisvaltaisen alan voimavara- ja kuormitustekijöitä (Yksilötutka, ensimmäinen työpaja, haastattelut, työntutkimus) sekä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamisen keinoja (ratkaisupajat) erityisesti yli 54-vuotiaiden työssä jatkamisen tueksi.
3. Selvittää ja kuvata kokonaisvaltaisesti metsä- ja sote-alojen pk-yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta työntekijän, työyhteisön ja työn näkökulmasta sekä työhyvinvointiin vaikuttavia voimavara- ja kuormitustekijöitä.

Hankkeen aikana tutkimusnäkökulmaa laajennettiin seuraavasti:

4. Ikäryhmien tarkastelut: tarkasteltiin kaikkien ikäryhmien työhyvinvoinnin tilaa, ei vain yli 54-vuotiaiden
5. Yrittäjät: tehtiin myös yrittäjien teemahaastattelut (sama kuin työntekijöiden). Yrittäjähaastattelujen tavoitteena a) tunnistaa yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytila yrittäjän näkökulmasta sekä b) selvittää yrittäjän oma työhyvinvoinnin tila.

Hankkeessa käytettiin monipuolisia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arvioinnin, tutkimisen ja kehittämisen menetelmiä yhdistäen eri tieteen- ja toimialojen lähestymistapoja ja mittareita. Yritysten kehittämisprosesseissa työpajoissa työntekijöiden kokemustietoa rikastettiin Yksilötutka-kyselyn, työntutkimuksen sekä henkilöstön ja yrittäjien teemahaastattelujen tuottamalla tiedolla.

Hankkeen tutkimusaineistona on yritysprosessien aikana kerätty koko aineisto (kaikki prosessin vaiheet, ks. luku 4).

Hankkeeseen osallistuneilta yrityksiltä pyydettiin tutkimuslupa. Ryhmähaastatteluihin osallistuneilta pyydettiin henkilökohtainen kirjallinen suostumus.

### **3.1 TUTKIMUSAINEISTO, AINEISTON KERÄYS JA ANALYYSIMENETELMÄT**

#### **TUTKIMUSAINEISTO JA AINEISTON KERUU**

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat hankkeessa mukana olevat metsä- ja sote-alan yritykset ja niiden työntekijät. Yritykset sijaitsevat Uudenmaan alueella.

#### **Tutkimusaineisto**

- ◆ Työhyvinvointitiedot työhyvinvointia kuvaavista dokumenteista
- ◆ Yksilötutka-työhyvinvointikysely alkukyselynä koko henkilökunnalle
- ◆ Yhteiskehittelytyöpajassa laaditut kirjaukset (yritykselle tehty tiivistelmä)
- ◆ Ryhmähaastattelu yritysten koko henkilöstölle sekä yksilöhaastattelut yrittäjille. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemat valittiin niin, että ne täydentävät Yksilötutka kyselyn tuloksia. Haastattelulla pyrittiin saamaan esille erityisesti haastatteluun osallistuvien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen teemat olivat samoja työntekijöille ja yrittäjille.
- ◆ Työn tutkimus: työn seuraaminen yhden työpäivän / työvuoron ajan. Työhön käytetyn ajan ja työssä käytettävien menetelmien lisäksi tarkastelun kohteina olivat myös työn kuormitus- ja vaaratekijät sekä työympäristössä esiintyvät altisteet. Aineistona: ajankäyttöselvitys, valokuvaus, erilaiset mittaukset ja havainnot.

- ◆ Ratkaisupajassa laaditut kirjaukset (yritykselle tehty tiivistelmä)
- ◆ Yksilötutka-hyvinvointikysely (uusinta) koko henkilökunnalle
- ◆ Yritykselle laadittu yhteenveto, yrityskohtainen loppuraportti

## **ANALYYSIMENETELMÄT**

### **Määrällinen aineisto**

- ◆ Tutkimusjoukon kuvaamiseksi prosenttiosuuksien ja frekvenssien tarkastelu
- ◆ Ryhmien välisiä eroja arvioidaan myös keskiarvojen ja niiden tilastollisen merkitsevyyden tarkastelun avulla

### **Laadullinen aineisto**

- ◆ Haastattelu- ja dokumenttiaineistot: aineisto- ja teorialähtöinen sisällön analyysi
- ◆ Prosessien kuvaukset: kalanruotokuvioiden, havaintojen, ajankäyttökirjauksien, videoinnin ja kuvien analyysi (työn tutkimus)

## **3.2 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

### **EETTISYYS**

Tutkimuksessa noudatettiin yleisiä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. Tutkimusluvut haettiin tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta. Tutkimusosuudesta kerrottiin hankkeeseen osallistuville organisaatioiden työntekijöille hankkeen alkaessa.

Haastatteluihin osallistuneilta pyydettiin tietoinen kirjallinen suostumus. Tietoista suostumusta vahvistettiin antamalla riittävästi tietoa koko hankkeesta ja sen tavoitteista.

Aineisto käsiteltiin ja tulokset raportoidaan siten, että tutkittavien ja osallistuvien organisaatioiden anonymiteetti säilyy. Aineistot säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti. Tuloksista tiedotettiin jatkuvasti kaikille hankkeeseen osallistuville.

Yrityksissä toimimisen periaatteena oli luottamuksellisuus ja eettisyys. Hankkeen asiantuntijoilla on vaitiolovelvollisuus. Hankkeen asiantuntijat raportoivat yrityksen johdolle ja kehittämisryhmälle aina niin, että työntekijöiden tai työntekijäryhmien vastauksia ei voitu tunnistaa. Työhyvinvointikyselyiden yrityskohtaisia tuloksia käsiteltiin ainoastaan keskiarvoina eikä raakadataa näytetty yrittäjille. Työpajojen koonti tehtiin niin,

ettei yksittäisiä suoria ilmaisia käytetty vaan ne muokattiin yleiskielelle, jotta anonymiteetti säilyisi. Työpajoissa osallistujien kanssa keskusteltiin luottamuksellisuudesta (ks luku 4.3.).

Vastaavasti yrittäjien luottamuksellisia kertomia asioita ei kerrottu eteenpäin työntekijöille (ellei nimenomaan toisin sovittu). Asioita käsiteltiin luottamuksen ja tasa-arvoisuuden ilmapöydässä. Hankkeen asiantuntijoilla oli sekä kunnioittava että ammatillinen asenne työntekijöiden ja yrittäjien kohtaamiseen. Yrityksissä luottamukselliseen käsittelyyn nousseita asioita ei raportoitu muille yrityksille. Luottamus syntyi kuulemisesta ja avoimesta kohtaamisesta. Johtotähtenä hankkeen asiantuntijoilla oli koko prosessin ajan näkemys, jonka mukaan työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

Sekä rajoittajan vaatimien ESR Henkilö aloitus- ja lopetuslomakkeiden (salausluokka III) keruussa, käsittelyssä että arkistoinnissa on noudatettu eettisyyttä ja luottamuksellisuutta sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun prosesseja.

Kaikki hankkeessa laaditut sopimukset, tutkimusluvut, tietoiset suostumukset, ESR Henkilölomakkeet ja palautteet arkistoidaan rahoittajan (ESR) ja Metropolia Ammattikorkeakoulun sääntöjen ja määräysten mukaan Metropolia Ammattikorkeakoulun arkistoon.

## **AINEISTON LUOTETTAVUUS**

Aineiston keräämisessä kiinnitettiin huomiota käytettyjen menetelmien sisältö- ja käsitevaliteettiin. Käytettävät työn kuvaamisen ja kartoittamisen menetelmät perustuvat Työtehoseuran (ITS) kehittämiin ja validoituihin menetelmiin ja prosesseihin. Yksilötutka-Työhyvinvointikysely on validoitu työhyvinvoinnin mittari, jota hallinnoi Työturvallisuuskeskus TTK. Kysely löytyy maksutta TTK:n nettisivuilta (TTK 2017). Ryhmähaastattelut täydensivät näkemystä työhyvinvoinnista ja siihen liittyvästä työntekijöiden kokemuksesta ja arvioinnista. Teemat perustuvat aikaisempaan työhyvinvoinnin tutkimukseen. Aineistot kerättiin osana työntekijöiden normaalia työtä ja osana kehittämishanketta. Tämä mahdollisti kokonaiskuvan luomisen työstä ja työympäristöstä, sekä kokemusten ajantasaisuuden ja arjen tasolla tunnistettavuuden.

## **AINEISTON RAPORTOINTI**

Yrityksille on laadittu oma yrityskohtainen loppuraportti (yhteenveto), joka ei ole julkinen. Hankkeen aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotta yksittäisiä yrityksiä eikä henkilöitä voida tunnistaa.

## 4 YHTEISTOIMINNALLINEN TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISPROSESSIN MALLI

### YRITYKSET JA OSALLISTUJAT

*Onni tulee puun takaa* -hankkeeseen rekrytoitiin mukaan 13 uusmaalaista metsä- tai sote-alan pk-yritystä syksyn 2015 ja 2016 välisenä aikana. Ensimmäiset yritysprosessit käynnistyivät vuoden 2016 alusta ja viimeiset yritysprosessit päättyivät syyskuussa 2017. Kaksi yritysprosessia keskeytyi hankkeesta riippumattomista syistä. Mukana oli siis 11 yritystä, jotka saatiin päätökseen hankkeen aikana. Käytännössä toteutettiin 10 yritys-kohtaista prosessia, koska kaksi metsäalan mikroyritystä vietiin läpi yhteisenä prosessina.

Prosessi vietiin alusta loppuun asti neljässä metsäalan yrityksessä (1-19 työntekijää) ja seitsemässä sosiaali- ja terveystalouden yrityksessä (8-48 työntekijää). Metsäalan yritykset olivat koneyrityksiä ja sote-alan yritykset erilaisia hoiva-alan yrityksiä ja apteekkeja. Yritykset sijaitsivat laajasti Uudenmaan alueella.

### SOTE-ALAN YRITYKSET:

Syväpuron hoitokoti, Mickelspiltom  
AML-Palvelut Oy, Nummela  
Itäväylän Apteekki, Helsinki  
Rajamäen Apteekki, Rajamäki, Nurmijärvi  
Eedi Asumispalvelut Oy, Espoo  
Villa Sipriina Oy Ab, Kirkkonummi

### METSÄALAN YRITYKSET:

MetsäVahos Oy, Tammela  
Metsäkoneurakointi Panu Valden Ky, Halkia, Pornainen  
M & S Nygård Ab, Lapinjärvi  
Oy H & L Illman Ab, Lapinjärvi  
Metsäkoneurakointi Pekka Liiri Oy, Vihti

Hankkeen alkaessa arvioitiin, että työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittävä yritysprosessi kestäisi 2-3 kuukautta per yritys. Käytännössä prosessit kestivät vähintään puoli vuotta, useimmat lähes vuoden.

Hankkeeseen osallistui ”virallisesti” (hyväksytysti täytetyt ESR Henkilö aloituslomakkeet) yhteensä 123 aloittanutta henkilöä. Näistä naisia oli 83 ja miehiä 40. Kun mukaan lasketaan myös henkilöt, joilta ei saatu (täydellistä) virallista ESR Henkilö aloituslomaketta luku on noin 130 henkilöä. Hankkeen toteuttamaan ensimmäiseen Yksilötutka -työhyvinvointikyselyyn vastasi 120 henkilöä. Metsäalan työntekijät olivat kaikki miehiä ja sote-alalla pääsääntöisesti naisia. Sote-alalla työskennelleistä miehistä osa oli joko yrittäjiä tai johtotehtävissä olevia ja osa hoiva/apteekkityötä tekeviä.

### TUTUSTU MYÖS:

Hankkeen toteuttaman yrityskohtaisen työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittävän prosessin kuvaus löytyy hankkeen tuottamasta mikrokirjasta: *”Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä”* (2017). Katso: [www.metropolia.fi/onni](http://www.metropolia.fi/onni)

## YRITYSPROSESSIN TIIVISTELMÄ

Aloitussopimusten ja -kartoitusten jälkeen varsinainen kehittämisprosessi aloitettiin Yksilötutka-työhyvinvointikyselyllä, joka lähetettiin koko yrityksen henkilöstölle. Tämän alkukartoituksen pohjalta hankkeen asiantuntija-työpari valmisteli ja toteutti (fasilitoi) ensimmäisen työpajan, jossa kuultiin ja osallistettiin henkilöstöä kuvaamaan työn kuormitus- ja voimavarakelijöitä työn, työntekijän ja työyhteisön näkökulmista. Yrityksen nykytilan kuvausta syvennettiin ryhmähaastatteluin sekä paikan päällä tehdyn työn tutkimuksen avulla. Näin saatujen tietojen pohjalta visioitiin tulevaisuutta yhteistoiminnallisesti hankkeen toisessa työpajassa: ideoitiin kehittämiskohteisiin ratkaisut, sovittiin aikataulu ja toimijat.

Tämän jälkeen yrityksessä lähdettiin toteuttamaan sovittuja kehittämis-toimenpiteitä yritykseen perustetun kehittämisryhmän johdolla. Sovitun ajanjakson jälkeen (2-3 kuukautta) hankkeen asiantuntijat kävivät yrityksissä tapaamassa yrityksen johtoa ja kehittämisryhmää sekä keräämässä palautetta prosessista. Lopuksi yrityksen henkilöstöä pyydettiin vastaamaan uudelleen työhyvinvointi-kyselyyn (Yksilötutka).

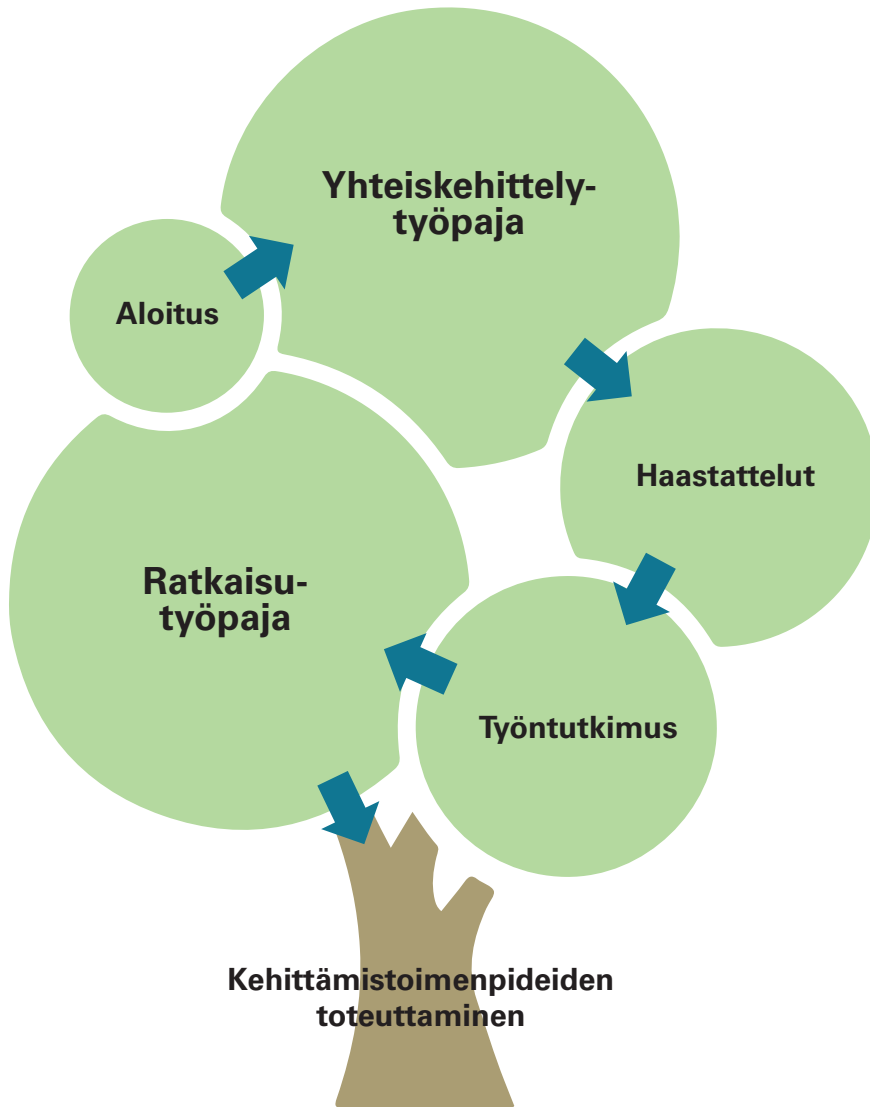


Yritykseen nimetyn kehittämisryhmän rooli oli merkittävä koko prosessin ajan. Kehittämisryhmän jäsenet tapasivat hankkeen asiantuntija-työparin prosessin alussa, nykytila kartoituksen jälkeen, yhteiskehittely-työpajan sekä ratkaisupajan jälkeen ja tarvittaessa viestivät yrittäjän tai hänen nimeämänsä henkilön kanssa väliaikoina. Prosessin lopetustapaaminen järjestettiin joko kehittämisryhmän tai koko henkilöstön kanssa. Kehittämisryhmän jäsenet myös innostivat henkilöstöä yhteistyöskentelemään, loivat luottamuksellista ilmapöytä ja kannustivat henkilöstöä vuoropuheluun.

### **Onni tulee puun takaa -hankkeen toteuttama yrityskohtainen kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 1**

Kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 1. Kehittämisprosessi perustui työyhteisön yhteisölliseen ja ratkaisukeskeiseen vuoropuheluun ja toimintaan, jonka tavoitteena oli löytää käytännössä helposti toteutettavia ja toimivia ratkaisuja valittuihin kehittämiskohteisiin.

Kuvaamme prosessin vaihe vaiheelta luvussa 4.



Kuvio 1. Onni tulee puun takaa – hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle hankkeen yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen prosessi. (Gröhn 2017.)

## 4.1 ALOITUS, SITOUTTAMINEN JA ENSIMMÄINEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY

### Tavoite: Yrityksen sitoutuminen

- ◆ Sopimuskokous ja tutkimuslupa
- ◆ Hankkeen esittely henkilöstölle
- ◆ Kehittämistyöryhmän nimeäminen yritykseen

### Tavoite: Esikartoitus

- ◆ Alkuhaastattelu (yrityksen johto ja kehittämistyöryhmä), (ESR aloituslomakkeet)
- ◆ Yksilötutka -työhyvinvointikysely koko henkilöstölle

*Onni tulee puun takaa* -hankkeessa toteutettu yritysکوhtainen kehittämisprosessi aloitettiin yrityksen johdon ja hankkeen edustajien sopimus- ja suunnittelukokouksella. Kokouksessa yrityksen ja hankkeen edustajat sopivat yrityksen osallistumisesta hankkeeseen, käytiin läpi kehittämisprosessin kulku sekä sovittiin aikataulu. Yrityksen kanssa tehtiin kirjallinen sopimus hankkeeseen osallistumisesta ja pyydettiin tutkimuslupa (hankkeen laatimat lomakkeet). Yrityksen johtoa/yrittäjää pyydettiin nimeämään yritykseen kehittämistyöryhmä, jossa olisi edustettuina mahdollisuuksien mukaan kaikki henkilöstöryhmät ja työsuojeluvaltuutettu (mikäli sellainen oli).

Hanke nimesi kullekin yritykselle asiantuntija-työparin Metropolia Ammattikorkeakoulusta ja TTS Työtehoseurasta. Asiantuntijat toimivat yrityksen kehittämisprosessin tukena koko prosessin ajan. Pk-yritys puolestaan nimesi yritykseen kehittämisryhmän. Hyvin pienissä yrityksissä käytännössä kaikki työntekijät ja yrittäjä(t) osallistuivat kehittämisryhmän toimintaan. Pk-yritykseen muodostettava kehittämisryhmän tavoitteena oli huolehtia sovittujen kehittämistoimenpiteiden konkreettisesta toteuttamisesta ja käytäntöön viemisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun ja TTS Työtehoseuran asiantuntijat toimivat työn ja työhyvinvoinnin tutkijoina ja kehittämisprosessin tukena (fasilitaattoreina).

Hankkeen asiantuntijat kävivät (tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan) myös kertomassa hankkeesta ja kehittämisprosessista yrityksen koko henkilöstölle ennen prosessin aloittamista, esimerkiksi henkilöstökokouksessa tai yrityksen kehittämispäivässä.

## KEHITTÄMISRYHMÄN ENSIMMÄINEN KOKOUS

Hankkeen asiantuntijat tapasivat sekä yrityksen johdon että kehittämisryhmän. Tässä tapaamisessa lähdettiin tarkastelemaan yrityksen nykytilannetta, kerrattiin yritysprosessin kulku, kuunneltiin toiveita kehittämisprosessille sekä suunniteltiin toteutusaikataulua. Samalla sovittiin Yksilötutka-työhyvinvointikyselyn toteuttamisesta. Tässä yhteydessä pyydettiin yrityksen johtoa ja kehittämisryhmää myös täyttämään hankkeen rahoittajan ESR Henkilö Aloituslomake.

## ENSIMMÄINEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Aloitussopimusten ja -kartoitusten jälkeen varsinainen kehittämisprosessi aloitettiin Yksilötutka-työhyvinvointikyselyllä, joka lähetettiin koko yrityksen henkilöstölle. Kysely lähetettiin yrityksen työntekijöille joko sähköisesti (linkki kyselyyn) hankkeen asiantuntijan tai yrittäjän toimesta. Kahdessa yrityksessä henkilöstö vastasi kyselyyn paperilomakkeilla. Yrityksen johto/yrittäjä avustivat hankkeen asiantuntijoita ja ohjeistivat henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Kyselyn mukana oli ohjeet vastaamiseen. Tarvittaessa vastauksia karhuttiin, jotta saatiin mahdollisimman moni vastaamaan. Vastauksia aloituskyselyyn saatiin 120 (luvussa on mukaan keskeytyneiden yritysprosessien vastaajat).

Yksilötutka-työhyvinvointikysely on maksuton työkalu (ITK 2017, Saarikoski 2017), jonka avulla kartoitetaan työntekijän arvio omasta työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilasta vastaushetkellä. Vastauksia voidaan hyödyntää kehittämisen pohjana työpaikalla.

Kysymykset pohjautuvat Työkyky-talo malliin. Yksilö-tutkan tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen kuva siitä, mikä on sekä yksilön että henkilöstön käsitys työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvistä asioista yrityksessä. Kerroskohtaisten tulosten lisäksi lasketaan kaikkia kerroksia koskeva yhteistulos, jota kutsutaan nimellä Työhyvinvointi-indeksi. (emt.)

Yksilö-tutkassa on myös työkykyyn liittyviä kysymyksiä, josta saadaan Työkykyarvio. Työntekijä voi hyödyntää omaa tulostaan puheeksi ottamisen välineenä kehityskeskusteluissa ja työterveyshuollon käyntien yhteydessä. Yrityksen tulos kertoo, mitkä asiat kerroksittain kaipaavat parantamista henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyn taustana on laajempia kyselyitä ja tilastoanalyysijä, joiden perusteella parhaiten korreloivat kysymykset on valittu. Kysely on tehty mahdollisimman kevyeksi, ja se sisältää 2-5 kysymystä / työkyky-talon kerros.

Kyselyssä on 23 asteikkokysymystä (asteikko 0 - 10). Yksilötutka sisältää kuusi teema-aluetta:

- terveys ja toimintakyky (kaksi kysymystä)
- osaaminen (kolme kysymystä)
- arvot, asenteet ja motivaatio (viisi kysymystä)
- työ, työolot ja johtaminen (neljä kysymystä)
- perhe ja lähiyhteisö (kolme kysymystä)
- työkyky (kuusi kysymystä)

Tämän lisäksi hankkeen asiantuntija-tiimi laati kyselyyn hankkeen tavoitteita tukevat neljä lisäkysymystä, jotka olivat:

- Koetko työyhteisön ilmapiirin avoimeksi?
- Saatko työkavereiltasi sopivasti ammatillista tukea?
- Palveluketju, jossa työskentelet on toimiva.
- Ovatko työvälineesi tarkoituksenmukaisia?

## **KOOSTE TYÖSKENTELEN POHJAKSI**

Yritykseen nimetty Metropolia Ammattikorkeakoulun asiantuntijalehtori tutustui Yksilötutka-kyselyyn saatuihin vastauksiin ja tarkasteli niitä keskiarvojen perusteella ja laati vastauksista koosteen työskentelyn pohjaksi. Yksilötutkan yrityskohtaisia tuloksia käsiteltiin ainoastaan keskiarvoina eikä raakadataa näytetty yrittäjille/yrityksen johdolle eikä kehittämissyhmälle. Työpajojen koonti tehtiin niin, ettei yksittäisiä suoria ilmaisuja käytetty vaan ne muokattiin yleiskielelle, jotta anonymitteetti säilyisi.

Vastauksista nostettiin esiin työssä ilmeneviä voimavara- ja kuormitus-tekijöitä työn, työntekijän ja työyhteisön näkökulmista. Joidenkin yritysten työhyvinvointikyselyn tulokset eivät tuoneet esille erityisiä kuormitustekijöitä vaan tulokset olivat kauttaaltaan tasaisen hyviä. Tällöin Yhteiskehittely-työpajaan päätettiin nostaa käsiteltäväksi asioita, joissa oli jonkin verran hajontaa.

Asiantuntijan laatima kooste yhteiskehittely-työpajan tuloksista, haastattelujen yhteenvedosta ja työn tutkimuksen tuloksista esiteltiin ensin yrittäjälle/johdolle ennen ensimmäistä Yhteiskehittely-työpajaa.

## 4.2 YHTEISKEHITTELYTYÖPAJA (PAJA 1)

### Osallistajat:

- ◆ Koko henkilöstö tai mahdollisimman suuri osa henkilöstöä, yrittäjä(t)/johto, kehittämisryhmä ja hankkeen asiantuntija-työpari (Metropolia-TTS).
- ◆ Työpajan osallistujalukumäärä: minimi 5 henkilöä, maksimi 20 henkilöä/työpaja.
- ◆ Kesto: 2,5 - 4 tuntia/työpaja riippuen henkilöstömäärästä.

### Tavoite:

- ◆ Nimetä työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä ja kehittämisen kohteita sekä valita tärkeimmät kehitysteemat jatkotyöskentelyyn ja kehittämistyöryhmälle esitettäväksi.
- ◆ Yksilötutka-työhyvinvointikyselyn ja valmiiden tietojen avulla esille nostetut voimavarat- ja kuormitustekijät sanoitetaan: miksi, mitä tarkoittaa. Tavoitteena, että jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus selittää ja kuvata omia näkemyksiään.

### Työkalut:

- ◆ Alkuhaastattelut (yrityksen johto ja kehittämistyöryhmä).
- ◆ Yksilötutka I -työhyvinvointikyselyn tulokset (kooste).
- ◆ Osallistamisen menetelmät

Yhteiskehittelytyöpajaan kutsuttiin koko työyhteisö. Isommissa yrityksissä järjestettiin useampi samansisältöinen työpaja, mikäli kaikki eivät pystyneet osallistumaan yhtäaikaisesti. Työpajoja järjestettiin myös iltaisin ja viikonloppuisin, yrityksen toiveiden mukaisesti. Tavoitteena oli, että koko henkilöstöllä oli tasavertainen mahdollisuus osallistua. Myös yrittäjä(t) tai yrityksen johto osallistuivat työpajoihin. Työpajat ohjasi hankkeen asiantuntija-työpari, joista toinen toimi kirjurina.

Ensimmäinen ns. Yhteiskehittelytyöpaja järjestettiin yritysprosessin alussa, kun yritysten tarpeita ja toiveita selvittävät aloitustapaamiset ja Yksilötutka I -työhyvinvointikyselyn tulokset olivat käytettävissä.

Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli selvittää yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila, löytää työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat kehittämistarpeet, miettiä ratkaisuja kehittämistä vaativiin asioihin ja käynnistää kehittämistyö valituilla osa-alueilla. Työpajat oli tarkoitettu yrityksen koko henkilöstölle, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa kehitystyön kulkuun. Tavoitteena oli vahvistaa yritysten yhteistoiminnallista vuoropuhelua ja merkityksellisyyden kokemusta työyhteisö- ja yksilötasolla. Tavoitteena oli myös sanoittaa Yksilötutka-kyselyssä esiin nousseita asioita: mitä asia tarkoittaa ja merkitsee (mitä, miksi, milloin).

## TYÖPAJAN KULKU JA KÄYTETYT OSALLISTAVAT MENETELMÄT

Hankkeen asiantuntija-työpari valmisteli Yhteiskehittelytyöpajan pääteemat yritykselle tehdyn alkukartoituksen ja Yksilötutka I -työhyvinvointikyselyn pohjalta. Vastausten analysointiin perustuen työpajaan otettiin tarkasteltaviksi ne työssä, työyhteisössä ja työntekijätasolla esiintyneet asiat, jotka havaittiin henkilöstön työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden keskeisiksi kuormitus- tai voimavaratekijöiksi.

Työpajatyöskentely alkoi hanketyöntekijän alustuksella ja katsauksella työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Tämän jälkeen käytiin läpi päivän ohjelma ja keskusteltiin työskentelyn luottamuksellisuudesta ja eettisyydestä. Sovittiin, että kaikki mitä yhteistyöskentely-työpajassa keskustellaan jää vain läsnäolijoiden tietoon.

Hankkeen asiantuntija-työpari kokoaa tiedon niin, ettei yksilöllisyys, työyksikkö tai toimenkuva paljastu. Tämän jälkeen kaikki osallistujat esittäytyivät kuvakorttien avulla ja kertoivat jonkin onnistumisen tai parasta tänään työssäsi. Hankkeen asiantuntija-työpari oli etukäteen valmistellut työpajatilaa kiinnittämällä seinille valmiiksi fläppipapereita, joissa työhyvinvointikyselyssä esiin nousseet kuormitus- ja voimavaratekijät oli jaoteltu valmiiksi alaotsikoihin työ-, työyhteisö- ja työntekijä ja lisäksi oli sana on vapaa fläppi. Niissä yrityksissä, joissa työhyvinvointikyselyssä tuli kaikissa osioissa korkeat keskiarvot katsottiin keskihajonta. Tarkastelun kohteeksi valittiin tällöin sellaiset aiheet, joissa oli eniten hajontaa.

Osallistujat merkitsivät prosessikävelynä pienryhmissä otsikoiden alle työhönsä liittyviä kuormittavuus- ja voimavaratekijöitä kuvaten niitä sekä kirjallisesti että konkreettisin esimerkein sanoittaen ilmiötä, mitä se työntekijöille merkitsee työssä, työyhteisössä ja työntekijänä. Pienen tauon jälkeen prosessikävelyä jatkettiin yksilötyöskentelynä, jolloin jokainen valitsi fläpeiltä viisi itselleen merkityksellisintä kuormitus- ja voimavaratekijää. Hanke-asiantuntijat laskivat eniten voimavara- ja kuormitustekijöitä saaneet ilmiöt. Näistä valittiin yksi tarkempaan tarkasteluun soveltaen

keskustelun ja ajattelun De Bonon kuusi ajatteluhattua -menetelmää, joka viritti työyhteisön ratkaisujen löytämiseen. Hanke-asiantuntijat laskivat eniten voimavara- ja kuormitustekijöitä saaneet ilmiöt. Tämän jälkeen käytiin yhteiskeskustelu ja valittiin yhdessä 4-5 kehityskohdetta jatkotyöskentelyyn. Lopuksi päivä päätettiin kiittäen ja kerrottiin yhteistyöskentelyn jatkosta sekä tarkistettiin, että läsnäololista ja ESR aloituslomakkeet olivat täytetty.

### 4.3 HAASTATTELUT

#### Tavoite:

- ◆ Täydentää kuvaa yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnista ja tuottaa tietoa Ratkaistupajaan
- ◆ Varmistaa kokemus aidosti kuulluksi tulemisesta

#### Työkalut

- ◆ Ryhmähaastattelut (tutkimusluvut)

#### Toteutus:

- ◆ Lähes kaikki osallistujat ja yrittäjät/yrityksen johto haastateltiin (n=99, naisia= 60, miehiä, 39, haastateltavista 13 oli yrittäjiä tai yrityksen johtoa)
- ◆ Haastattelut tehtiin työpaikalla

Hankkeen tarkoituksena oli kuvata laaja-alaisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilaa mukana olevissa pk-yrityksissä. Etenkin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat monisyisiä ja kokonaiskuvan saamiseksi keskeistä on kuulla työntekijöiden ääntä. Koko hankkeen ja erityisesti haastattelujen punaisena lankana oli, että työntekijöille syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta ja aidosta osallisuudesta kehittämiseen. Haastatteluilla pyrittiin saamaan esille haastatteluun osallistuvien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

*Onni tulee puun takaa* -hankkeessa teemahaastatteluista vastasi Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haastattelut tehtiin joko työpaikoilla tai hankkeen toteuttajaorganisaatioiden tiloissa (Metropolia/TTS). Haastateltavat täyttivät aluksi kirjallisen tietoisuuden suostumuksen haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

Haastattelut oli tarkoitus alunperin tehdä kaikille yli 54-vuotiaille työntekijöille ja kehittämisryhmälle, mutta yritysten toiveiden mukaisesti lähes



kaikki osallistujat haastateltiin. Lisäksi päätettiin haastatella kaikki yrittäjät ja yritysten johto. Hankkeen aikana haastateltiin 99 henkilöä, joista naisia 60 ja miehiä 39. Haastateltavista 13 oli yrittäjiä tai yrityksen johtoa.

Haastattelut kestivät 34 - 115 minuuttia ja ryhmien koko vaihteli 3-8 henkilöön. Myös pari yksilöhaastattelua tehtiin metsäalalla. Haastattelut suoritettiin yksin tai haastattelijaparin kanssa. Toinen haastattelijoista osallistui kaikkiin haastatteluihin Haastatteluaineistoa kertyi satoja sivuja.

Haastattelujen pääteemat muodostuivat *Onni tulee puun takaa* -hankkeen keskeisistä käsitteistä, jotka olivat työ, työntekijä ja työyhteisö (ks luku 2). Tuottavuus läpäisi haastattelujen teemat. Kuhunkin teemaan sisältyi aikaisemmasta tutkimuksesta työhyvinvointia kuvaavia alateemoja (4-6 alateemaa kussakin teemassa). Haastattelu-teemat valittiin niin, että ne täydensivät Yksilötutka-kyselyn tuloksia. Lähestymistapa ei ollut ongelmakeskeinen vaan haastatteluissa keskityttiin kunkin teeman kohdalla sekä voimavara-että kuormitustekijöihin. Haastattelutilanteissa pyrittiin huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset. Myös vapaalle puheelle annettiin tilaa, vaikka kaikki ennalta päätetyt teemat on pyritty keskusteluissa ottamaan huomioon ja käsittelemään kaikkien haastateltavien kanssa.

Teemahaastattelun suunnittelussa sovellettiin CWEO-II kyselyä (Conditions for Work effectiveness Questionnaire II). Kyselyn taustalla on Laschinger, Finegan, Shamian ja Wiik vuonna 2001 kehittämä teoreettinen malli (Expanded Workplace Empowerment Model), joka pohjautuu kolmeen ulottuvuuteen: rakenteellinen voimaantuminen, psykologinen voimaantuminen sekä positiivinen työtapa ja asenteet. (Laschinger ym 2012.) Tämän mallin taustalla on Rosabeth Moss Kanterin (1979) Rakenteellisen muutoksen teoria, joka keskittyy organisaation rakenteisiin eikä yksilön ominaisuuksiin. Hänen mukaansa jakamalla vastuuta ja lisäämällä työkaluja, tietämystä ja tukea ihmisten taitopohja kehittyi. Näin he tekevät tietoisempia päätöksiä, joka hyödyttää koko organisaatiota. (Belcourt & co 2012.)

Lähtökohtana oli, että haastattelut tehdään autenttisisessa työympäristössä, jolloin haastattelut vaikuttavat mahdollisimman vähän yrityksen päivittäiseen toimintaan. Lisäksi se on antoi haastattelijoille oivan mahdollisuuden kokonaiskuvan luomiseen ja ymmärryksen lisääntymiseen työympäristöstä, lisäkysymysten esittämiseen sekä vapaan keskusteluilmapiirin luomiseen haastateltaville tutussa ympäristössä. Parhaimmillaan haastattelijoilla oli mahdollisuus viettää päivä metsässä, joka laajensi käsitystä hankkeessa mukana olevien metsäalan yritysten toiminnasta ja merkityksestä puunjalostusketjussa. Tämä on myös varmistanut haastattelujen luotettavuutta

Yrityksille on tehty haastatteluista yhteenvedot hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (TENK 2012). Yhteenvedot eivät ole tieteellisiä analyysejä aineistosta vaan kuvauksia yrityksen sen hetken työhyvinvoinnista työntekijöiden kokemana.

Haastatteluaineisto on hyvin laaja eikä sen tarkempaan analyysiin ollut tässä hankkeessa aikaa eikä resursseja. Haastatteluaineistosta tehdään hankkeen asiantuntijan toimesta jatkotutkimusta Itä-Suomen yliopiston Terveystieteiden tohtoriohjelmaan. Jatkotutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kuvailtavaa tietoa johtamisen merkityksestä työntekijöiden hyvinvointiin työssä.

## KEHITTÄMISRYHMÄN TOINEN KOKOUS

Useimmissa yrityksissä pidettiin kehittämisryhmän toinen kokous haastattelujen jälkeen, ennen työntutkimuspäivää. Tämän tapaamisen tarkoituksena oli käydä kehittämisryhmän ja yritysjohton kanssa läpi Yksilötutka-työhyvinvointikyselyssä, Yhteiskehittelytyöpajassa sekä haastatteluissa jo esille nousseita asioita eli työssä ilmenneitä kuormitus- ja voimavara-tekijöitä. Näiden pohjalta kehittämisryhmän kanssa käytiin jo alustavaa keskustelua kehittämisen kohteista. Lisäksi keskusteltiin ja sovittiin työntutkimuksen kohdentamisesta. Kokouksessa sovittiin työntutkimuksen ajankohta ja tarkasteltavat kohteet.

## 4.4 TYÖNTUTKIMUS

### Tavoite:

- ◆ Kuvata työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä: työprosesseja, ajankäyttöä, ergonomiaa ja työturvallisuutta.
- ◆ Tuottaa tietoa Ratkaisupajaan, täydensi Yksilötutkan, Yhteiskehittelytyöpajan ja haastatteluaineiston tuomaa tietoa.

### Toteutus:

- ◆ Työn seuraaminen yhden päivän tai työvuoron ajan.
- ◆ Prosessikaavioiden laatiminen keskeisistä toiminnoista.

Työntutkimuksella tarkoitettiin tässä hankkeessa kaikkea työhön kohdistuvaa tutkimusta. Työhön käytetyn ajan ja työssä käytettävien menetelmien lisäksi tarkastelun kohteina olivat myös työn kuormitus- ja vaaratekijät sekä työympäristössä esiintyvät altisteet.

*Onni tulee puun takaa* –hankkeessa työntutkimus oli TTS Työteho-seuran vastuulla. Hankkeessa mukana olleissa yrityksissä työtä seurattiin joko yhden työpäivän tai työvuoron ajan. Tutkimusaineiston keräämisestä vastasivat TTS:n tutkijat. Aineiston keruu toteutettiin työpaikan kanssa sovittuna ajankohtana yhtä normaalia työpäivää (tai työvuoroa) seuraamalla. Tutkijat pyrkivät toimimaan vaikuttamatta mitenkään työn kulkuun, eikä työpaikalta edellytetty tiedotusta lukuun ottamatta mitään valmisteluja työntutkimuspäivään.

Työntutkimusta toteutettiin havainnoimalla, mittaamalla ja osin myös kuvaamalla/videokuvaamalla sekä työnkulkukuvauksia laatimalla. Työntutkimuksen keskeisen osan muodosti joko ajankäyttötutkimus tai prosessikuvaus, joiden avulla toimintaa tehtiin näkyväksi. Valtaosassa mukana olleista yrityksistä toteutettiin ajankäyttötutkimus. Kahdessa yrityksessä toteutettiin prosessikuvaus ja yhdessä yrityksessä toteutettiin ajankäyttötutkimuksen lisäksi prosessikuvaus.

Ajankäyttötutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijän ajankäytön jakautuminen erilaiseen tekemiseen tarkastelujaksolla. Ajankäyttötutkimuksessa tarkastelujakso jaetaan aikalajeihin ja edelleen työneriin. Tietoa käytetään hyväksi mm. kehittämiskohteiden paikallistamiseen (esim. häiriöt) ja priorisointiin (keskittyminen eniten aikaa vieviin työneriin) sekä avuksi töiden ja työnjaon suunnittelussa. Aikalajeja ovat tekemisaika, apuaika, häiriöaika ja tauko aika.

Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on tehdä toiminnan kulku näkyväksi. Kuvaus antaa selkeän käsityksen prosessin etenemisestä, prosessin eri vaiheista ja muun muassa niihin liittyvistä kuormitus- ja vaaratilanteista sekä hyvistä käytännöistä. Prosessikuvauksia laadittiin yhteensä seitsemän.

Tuottavuusteemaa tarkasteltiin pääosin ajankäytön jakauman (minkälaista muuta tekemistä työpäivään sisältyy kuin tekemisaikaa, mitkä tekijät aiheuttavat häiriöitä) ja tunnistettujen tehokkaan toiminnan esteiden näkökulmista (esim. puutteita välineissä, työn organisoinnissa tai osaamisessa). Siis tunnistamalla kehittämistyötä varten työnvaiheita, tekijöitä ja tilanteita, joita parantamalla tuottavuutta voidaan lisätä.

Osana kentällä toteutettuja työntutkimuksia tutkijat kirjasivat aikatutkimuksen tekemisen rinnalla myös havaintoja työympäristön, -välineiden ja prosessien toimivuudesta. Tavoitteena oli näin löytää toisaalta kuormitus- ja vaaratekijöitä sekä tehokkaan toiminnan esteitä, toisaalta hyviä käytäntöjä työn kehittämisen tueksi. Kirjaukset toteutettiin manuaalisesti aikatutkimuspöytäkirjaan tai erilliselle paperille. Kohteista otettiin myös joitakin valokuvia. Valokuvien ottamiselta kuitenkin pidättäydyttiin asiakastyöstä. Metsäkoneyrityksissä työtä myös videokuvattiin. Myös videoita käytettiin apuna em. tilanteiden tunnistamiseksi.

## 4.5 RATKAISUTYÖPAJA (PAJA 2)

### Osallistajat:

Koko henkilöstö, yrittäjä(t)/johto, kehittämisryhmä ja hankkeen asiantuntijat. Kesto 2,5 - 4 tuntia / työpaja riippuen osallistujamäärästä.

### Tavoite:

- ♦ Löytää ratkaisuja kehityskohteisiin (3-5) ja miettiä ratkaisutoimenpiteille toteutusaikataulu, vastuuhenkilöt ja seurannan toteutuminen => Toimenpidelistä kehittämistarpeista toteutusmalleineen.

### Työkalut:

- ♦ Yksilötutka I –työhyvinvointikyselyn tulokset
- ♦ Teemahaastattelujen ja työntutkimuksen yhteenvedot
- ♦ Excel-kehitystoimenpidetyökalu, joka tukee työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen vaikuttavan kehittämistyön jatkumista yrityksessä.

## KEHITTÄMISRYHMÄN KOLMAS KOKOUS

Ennen Ratkaisutyöpajaa pidettiin kehittämisryhmän kokous. Tässä tapauksessa kehittämisryhmälle esitettiin tarkemmat yhteenvedot koko nykytilaselvityksen tuloksista (Yksilötutka 1, haastattelu ja työntutkimus), jonka pohjalta käytiin rakentavaa ja avointa keskustelua yrityksen nykytilasta tulevaisuuteen suuntautuen. Hankkeen asiantuntijatyöpari esitteli kehittämisryhmälle esille tulleet kehittämiskohteet ja voimavarat. Yhteiskeskustelun tuloksena valittiin Ratkaisutyöpajaan 4-5 kehittämiskohdetta tarkastelun kohteeksi. Näiden lisäksi hanke-asiantuntija työpari lisäsi tarkastelun kohteeksi aina tasa-arvoisen kohtelun, jos siitä oli tullut yksikin maininta.

Kehittämistyöryhmän tehtävänä oli tarkastella ja jalostaakin yhteiskeskustelutyöpajassa esiin nousseita kehittämistarpeita konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Tapaamisissa oli mukana yritysjohtoa, joten kehittämis-työssä huomioitiin myös organisaation näkökulma, kuten yritysstrategia, ekonomia, visiot ja pitkän tähtäimen suunnitelmat.

## TYÖPAJAN KULKU JA KÄYTETYT OSALLISTAVAT MENETELMÄT

Työpajan alussa hankkeen asiantuntijat esittelivät yrityksessä esille tulleet voimavara- ja kuormitustekijät sekä kehittämisryhmän kanssa etukäteen valitut kehittämisen kohteet. Lyhyesti kerrattiin se, miten nykytilan kartoitus oli koottu. Ennen yhteistyöskentelyn aloittamista esiteltiin työyhteisössä/yrityksessä toimivat työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevat voimavaratekijät. Osallistujia pyydettiin hyödyntämään näitä voimavaratekijöitä kehittämistyössä.

Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin kehittämisryhmän etukäteen valitut semat 4-5 kehittämiskohdetta. Ideana oli se, että osallistujien tuli yhdessä etsiä näihin ratkaisuja. Samalla kirjattiin ne ratkaisut ylös, jotka työyhteisössä oltiin jo tehty.

Osallistujat työskentelivät osallistujamäärän mukaan joko pienryhmissä tai kaikki yhdessä. Osallistujat saivat valita kehittämisen kohteen mistä aloittivat ratkaisujen ideoinnin. Työskentelyssä sovellettiin erilaisia osallistavia menetelmiä tilanteen mukaan muun muassa unelmatyöskentelyä, 5 lapun keskustelumenetelmää ja prosessikävelyä. Hankkeen- asiantuntijapari huolehti, että keskustelu pysyi ratkaisupuheena.

Kaikista ratkaisuehdotuksista käytiin yhteiskeskustelu ja hanke-asiantuntija esitteli niihin tarkentavia kysymyksiä. Yhteiskeskustelun tuloksena jalostui yhteisiä ratkaisuehdotuksia, jotka kaikki kirjattiin ylös fläpille. Kehittämiskohteiden lisäksi (kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä) avattiin myös ko. asiaan liittyvät eri työntekijöiden roolit, vastuut ja tehtävät. Lopuksi yhteiskeskusteluna varmistettiin, että ratkaisuehdotukset ovat kirjattu oikein. Yhdessä valittiin kehittämiskohteiden tärkeysjärjestys (priorisointi), vastuuhenkilö ja aikataulu.

Hankkeen asiantuntijoista toinen toimi työpajan fasilitaattorina ja toinen toimi kirjurina.

Osallistujille kerrottiin, että hanke asiantuntijapari kokoaa kaikki kehittämiskohteet, kaikki tarkennetut ratkaisuehdotukset, aikatauluehdotuksen, vastuuhenkilöehdotuksen ja seuranta ehdotuksen Excel-pohjaiseen kehittämistyökaluun. Jos yrityksessä toteutettiin useampi ratkaisutyöpaja, niin kaikista pajoista tehtiin yhteenveto ratkaisuehdotuksista.

Osallistujille kerrottiin, että kaikki ratkaisuehdotukset vastuuhenkilöehdotukset ja aikatauluehdotukset tullaan esittämään kehittämisryhmälle, joka valikoi 2-4 kehittämiskohdetta ja sen ratkaisua kerrallaan toteutettavaksi huomioiden myös yrityksen taloudelliset voimavarat. Lisäksi korostettiin, että tässä valinnassa huomioidaan osallistujien ehdottama priorisointijärjestys. Lisäksi painotettiin, että kehittämistyöhön ja muutoksiin tarvitaan jokaisen työpanos. Lopuksi vielä muistutettiin luotettavuus ja eettisyys asiasta, että yhteistyöskentelypajassa käydyt keskustelut jäävät vain osallistujien tietoon ja kerättiin osallistujien palaute kolme sanaa menetelmällä.

## 4.6 LOPPUTAPAAMINEN, ARVIOINTI, TOINEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY JA JATKOTOIMET

### Tavoite:

Kehittämistyön tilannekatsaus, jatkotoimista sopiminen, palautteen keruu

### Työkalut:

- ◆ Hankkeen asiantuntijoiden laatima yritysکوhtainen loppuraportti (yhteenveto, jossa kaikki em aineisto) ja
- ◆ Excel-kehitystoimenpidetyökalu, joka tukee työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen vaikuttavan kehittämistyön jatkumista yrityksessä.

### Arviointi ja palaute:

- ◆ Yksilötutka-työhyvinvointikyselyn uusiminen , muutoksen tarkastelu
- ◆ Palautteen keruu (hankkeen oma arviointilomake)
- ◆ Suullinen palaute
- ◆ (ESR Lopetuslomakkeet)

## KEHITTÄMISTYÖKALUN KÄYTTÖÖNOTTO

Ratkaisutyöpajan jälkeen hanketyöntekijät kokosivat Excel-taulukon, johon koottiin hankkeen asiantuntijoiden tiivistelmä hankkeessa kehitetyt taulukko-työkalun (kehittämistyökalu, ks. luku 5.) avulla: ratkaisuehdotukset, toteutus-aikataulut ja -tavat sekä eri vaiheiden vastuuhenkilöt. Esittelyssä huomioitiin myös henkilöstön ehdottama tärkeysjärjestys. **Taulukko-työkalu esiteltiin yritysjohdolle ja kehittämistyöryhmälle yritysکوhtaisessa lopputapaamisessa, joka oli samalla kehittämisyöryöhmän neljäs ja viimeinen tapaa-**minen.

Lopputapaamisessa yrityksen johdon ja kehittämisyöryöhmän kanssa tarkasteltiin tehtyjä toimenpiteitä ja suunniteltiin yrityksen tulevaisuuden kehittämisjatkumoa. Kehittämiskohteisiin mietittyjen ratkaisujen toteutuksen priorisointia ja toteutustapaa käsiteltiin yhdessä. Lisäksi käytiin tarkentavia keskusteluja mistä käytännön toteutus aloitetaan ja miksi. Samalla myös kävi ilmi, että useassa yrityksessä oli jo monia asioita ratkaistu. Kehittämisryöhmä päätti ja otti vastuun, miten ratkaisuehdotukset viedään käytäntöön. Hankkeen asiantuntija-työpari muistutti, että kannattaa keskittyä kerralla 2-3 kehittämiskohteeseen, ettei kehittämistyön jalkauttaminen koeta liian kuormittavaksi keskustella. Samalla sovittiin aikataulu, milloin toinen työhyvinvointikysely (Yksilötutka 2) kysely toteutetaan.

Tapaamisen tarkoituksena oli keskustella missä mennään sovittujen kehittämiskohteiden kanssa, mitä on tehty ja mitä aiotaan seuraavaksi tehtävän. Useassa yrityksessä kehittämissyhmä jatkoi toimintaansa tarkoituksena toimia promoottorina ratakeskeiselle kehittämistoiminnalle. Joissakin yrityksissä lopetuskokoukseen osallistuivat myös työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon edustajia. Kehittämistyön tulokset haluttiin jakaa avoimesti tavoitteena yhteistyöskentely työyhteisön työhyvinvoinnin, toimintojen sujuvuuden ja tuottavuuden vahvistamiseksi.

Lisäksi hanke-asiantuntijoille tärkeää oli kuulla osallistujien kokemukset ja kehittämisehdotukset yhteistyöskentelystä. arvioitiin yrityskohtaisen kehittämissprosessin toimivuutta ja soveltuvuutta kehittämistyöhön. Lisäksi keskusteltiin siitä, onko hanke parantanut yrityksen kehittämiskulttuuria.

Lopuksi sovittiin toisen työhyvinvointikyselyn (Yksilötutka 2) toteuttamisesta, mikäli sitä ei oltu tehty jo ennen lopputapaamista. Lisäksi sovittiin miten ESR hankkeen lopetuslomakkeet ja hankkeen palautelomakkeet toimitetaan hankkeen asiantuntijoille.

## 5 NIMETYT KEHITTÄMISEN KOHTEET JA IDEOIDUT RATKAISUT

Yrityskohtaiset tulokset on esitetty luottamuksellisissa, yrityskohtaisissa raporteissa. Tässä yhteenvedossa käsitellään työpajoissa esiin nousseita vahvuuksia ja kehittämistä vaativia asioita yleisellä tasolla siten, ettei niistä välity yksittäisiä tuloksia. Työyhteisöjen vahvuuksista ja kehittämistä vaativista asioista on nostettu tarkasteltaviksi ne aiheet, jotka olivat kaikille yrityksille yhteisiä. Sosiaali- ja terveysalaa sekä metsäalaa tarkasteltiin omina kokonaisuuksinaan, mutta etsittiin myös aloja yhdistäviä tekijöitä.

### 5.1 ENSIMMÄISESSÄ TYÖHYVINVOINTIKYSELYSSÄ ILMENNEITÄ KUORMITUS- JA VOIMAVARATEKIJÖITÄ

Työhyvinvoinnin tilaa mittaavaan Yksilötutka-työhyvinvointikyselyyn vastasi projektin alussa 120 henkilöä. Heistä 92 työskenteli sote-alalla ja 28 metsäalalla. Vastaajista 83 (69 %) oli naisia ja 37 (31 %) miehiä.

On tärkeää huomata, että alla esitellyt tulokset koskevat *Onni tulee puun takaa* -hankkeen yrityskohtaiseen kehittämisprosessiin osallistuneita yrityksiä tarkasteluhetkellä. Suhteellisen suppean aineiston takia tulokset eivät ole kyseisille aloille suoraan yleistettäviä.

Edelleen on syytä huomata, että Yksilötutka-työhyvinvointikyselyn tärkein tehtävä tässä hankkeessa oli toimia alkukartoituksena ja ensimmäisen työpajan valmistelutyön pohjana. Kysely ei ole tarkoitettu itsenäisenä mittarina työhyvinvoinnin tilan tarkasteluun vaan ainoastaan työyhteisön työpajatyöskentelyn tausta-aineistoksi (Yksilötutka-kyselystä ks. luku 4 ja TTK 2017).

Koko aineiston perusteella (n=120) voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tila oli hankkeeseen mukaan tulleissa yrityksissä hyvä, paikoin jopa erittäin hyvä. Kuten jo aiemmin todettiin, niissä yrityksissä, joissa työhyvinvointikyselyn tulokset (vastausten keskiarvot) olivat hyvät, nostettiin työpajoissa käsiteltäväksi sellaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä, joiden vastausten hajonta oli suurin (ks luku 4).



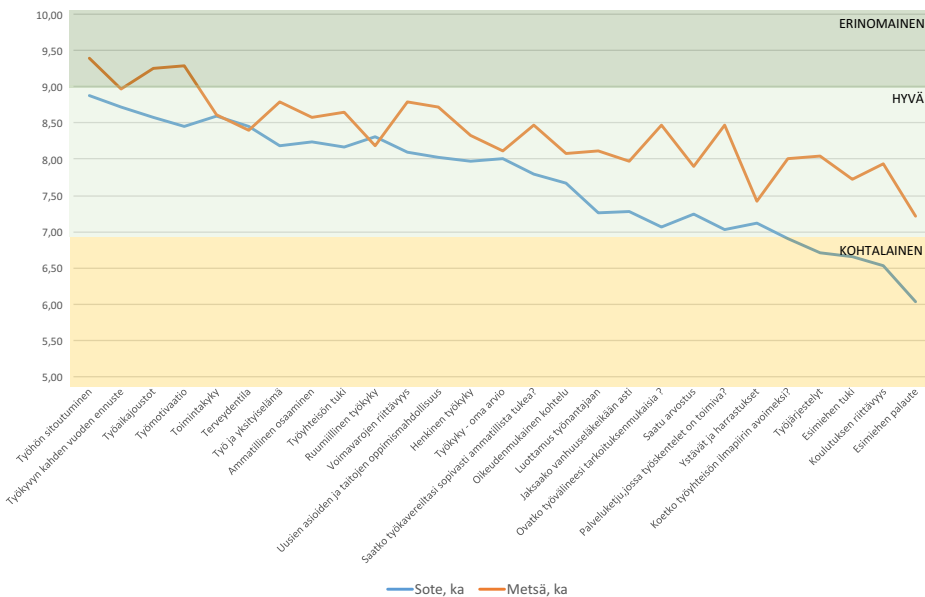
Taulukossa 1 on tarkasteltu kaikkien hankkeeseen osallistuvien arviota omasta työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilastaan vastaushetkellä (N=120). Eritäin hyväksi tai hyväksi kaikki vastaajat arvioivat Yksilötutkan osa-alueista terveyttä ja toimintakykyä kuvaavat osa-alueet, ja heikoimmaksi työhön, työn organisointiin, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät osa-alueet.

Taulukko 1. Henkilöstön arvio omasta työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilastaan vastaushetkellä koko aineistossa (N=120). Alhaisimmat keskiarvot merkitty keltaisella, suurimmat hajonnat harmaalla. (Rekola 2017.)

	Keskiarvo	Keskihajonta
<b>Terveys ja toimintakyky</b>	<b>8,52</b>	<b>1,16</b>
<i>terveydentila</i>	8,44	1,26
<i>toimintakyky</i>	8,6	1,17
<b>Osaaminen</b>	<b>7,79</b>	<b>1,44</b>
<i>ammattillinen osaaminen</i>	8,32	1,03
<i>koulutuksen riittävyys</i>	6,87	2,73
<i>uusien asioiden ja taitojen oppiminen</i>	8,18	1,75
<b>Arvot, asenteet ja motivaatio</b>	<b>8,06</b>	<b>1,52</b>
<i>saatu arvostus työpaikalla</i>	7,4	1,86
<i>luottamus työnantajaan</i>	7,47	2,59
<i>työhön sitoutuminen</i>	9	1,14
<i>työmotivaatio</i>	8,64	1,44
<i>oikeudenmukainen kohtelu</i>	7,76	2,19
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen</b>	<b>7,15</b>	<b>1,84</b>
<i>työjärjestely/organisointi</i>	7,03	1,83
<i>esimieheltä saatu palaute</i>	6,91	2,56
<i>työyhteisön tuki</i>	8,28	1,8
<b>Työ- ja perhe-elämä</b>	<b>8,08</b>	<b>1,43</b>
<i>työaikajärjestelyjen sopivuus</i>	8,74	1,28
<i>työ ja yksityiselämä</i>	8,33	1,6
<i>ystävät ja harrastukset</i>	7,19	2,25
<b>Työkyky</b>	<b>8,13</b>	<b>1,3</b>
<i>voimavarojen riittävyys</i>	8,25	1,33
<i>työkyky - oma arvio</i>	8,03	1,45
<i>ruumiillinen työkyky</i>	8,27	1,44
<i>henkinen työkyky</i>	8,06	1,52
<i>työkyvyn kahden vuoden ennuste</i>	8,78	1,57
<i>arvio jaksamisesta vanhus-</i>	7,44	2,37
<i>eläkkeeseen asti</i>		

Työkykyä kuvaavista yksittäisistä muuttujista suurin osa arvioitiin hyvin tai erittäin hyvin toteutuviksi (taulukko 1). Parhaimmaksi arvioitiin työhön sitoutuminen, työkyvyn kahden vuoden ennuste, työaikajoustot sekä työmotivaatio. Heikoimmin toteutuviksi arvioitiin työjärjestelyt, esimiehen tuki, koulutuksen riittävyys sekä esimieheltä saatu palaute.

Yksittäisistä muuttujista vähintään hyvällä tasolla olivat sekä sote- että metsäalalla terveydentila, ammatillinen osaaminen, uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus sekä työ ja yksityiselämä. Pienimmät keskiarvot olivat muuttujilla työyhteisön ilmapiirin työjärjestelyt, esimiehen tuki, koulutuksen riittävyys ja esimiehen palaute. Korkean keskiarvon saaneiden muuttujien hajonta oli pieni ja vastaavasti pienen keskiarvon saaneiden muuttujien hajonta oli suuri (kuvio 2).



Kuvio 2. Sote- ja metsä-alan henkilöstön vastaukset ensimmäiseen työhyvinvointikyselyyn. (Tuure 2017.)

Sote- ja metsäalan työntekijöiden työhyvinvoinnissa oli myös eroja. Eroja tarkasteltaessa on huomioitava, että sote-alalla Yksilötutka I vastasi 92 ja metsäalalla 28 henkilöä. Metsäalalla kaikki vastaajat olivat miehiä ( $n=28$ ), sote-alalla suurin osa naisia ( $n=83$  ja miehiä  $n=9$ ).

Sote-alalla työhyvinvoinnin kokonaisindeksi (Yksilötutka kyselyn kokonaisindeksi) oli matalampi ( $ka=7,7$ ,  $kh=1,2$ ) kuin metsäalalla ( $ka=8,4$ ,  $kh=0,9$ ). Suurimmat erot olivat työn organisoinnissa ja työyhteisön johtamisessa (sote:  $ka=6,9$ ,  $kh=1,9$  ja metsä:  $ka=7,9$ ,  $kh=1,2$ ), ja osaamisessa (sote:  $ka=7,6$ ,  $kh=1,5$  ja metsä:  $ka=8,4$ ,  $kh=0,9$ ) sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa.

Yksilötutkan työhyvinvointi-indeksiä tarkasteltiin myös ikäryhmittäin (enintään 54-vuotiaat vs. vähintään 55-vuotiaat). Sote- alalla vähintään 55- vuotiaita työntekijöitä oli kymmenen ja metsä-alalla seitsemän. Sekä sote- että metsäalalla lähes kaikilla vähintään 55-vuotiailla vastaajilla (86%) työhyvinvointi-indeksi oli joko hyvä tai erinomainen.

Myös enintään 54-vuotiaiden työhyvinvointi-indeksi oli hyvä tai erinomainen. Ikäryhmän vastaukset poikkesivat toisistaan sote- ja metsä-alalla; sote-alalla 73 %:lla työhyvinvointi-indeksi oli hyvä tai erinomainen, kun taas metsäalalla se oli hyvä tai erinomainen 95 %:lla. Sote-alan enintään 54-vuotiaiden työhyvinvointi-indeksiä laskivat erityisesti arviot esimiehen palautteesta ja koulutuksen riittävydestä. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Työhyvinvointi-indeksi sote- ja metsäalalla ikäryhmittäin (enintään 54-vuotiaat ja vähintään 55-vuotiaat) ja aloittain (N=120). Erojen tilastolliset merkitsevyydet: \*\*\*=erittäin merkitsevä \*\*=merkitsevä \* =melkein merkitsevä, NS=ei-merkitsevä. (Tuure 2017.)

Työhyvinvoinnin <b>pakokulmat</b> ja muuttujat	Sote				Metsä				Alojen välinen ero
	enintään 54 vuotta	vähintään 55 vuotta	ikäryhmien ero	Kaikki	enintään 54 vuotta	vähintään 55 vuotta	ikäryhmien ero	Kaikki	
<b>Osaaminen</b>	7,27	8,67	***	7,61	8,57	7,90	NS	8,40	**
Koulutuksen riittävyys	5,91	8,50	***	6,54	8,00	7,71	NS	7,93	***
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	7,72	8,50	*	7,91	8,50	8,71	NS	8,55	*
Työhön sitoutuminen	8,78	9,19	NS	8,88	9,38	9,43	NS	9,39	*
Työmotivaatio	8,33	8,81	NS	8,44	9,24	9,43	NS	9,29	***
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	6,65	7,77	*	6,91	7,89	7,93	NS	7,90	**
Työjärjestelyt	6,42	7,67	**	6,71	8,10	7,86	NS	8,04	***
Esimiehen palaute	5,58	7,55	*	6,03	7,14	7,43	NS	7,21	*
Työaikajoustopot	8,59	8,52	NS	8,58	9,33	9,00	NS	9,25	**
Voimavarojen riittävyys	8,00	8,38	NS	8,09	9,00	8,14	NS	8,79	**
<b>Työhyvinvointi-indeksi</b>	7,54	8,29	*	7,72	8,42	8,16	NS	8,36	**
Työyhteisön ilmapiirin avoimuus	6,79	7,32	NS	6,91	7,94	8,14	NS	8,00	**
Palveluketjun toimivuus	6,89	7,53	NS	7,04	8,47	8,43	NS	8,46	***
Työvälineiden taroituksenmukaisuus	6,84	7,79	NS	7,06	8,37	8,71	NS	8,46	**

Metsäalalla koulutuksen riittävyys, työjärjestelyt, esimiehen palaute ja työyhteisön ilmapiirin avoimuus arvioitiin hyväksi. Sote-alalla niiden arvioitiin toteutuvan kohtalaisesti. Eroja oli myös työhön sitoutumisessa, työmotivaatiossa ja työaikajoustoissa.

Yksilötutkan laskeman työkykyindeksi koostuu kuudesta muuttujasta: työn vaatimukset suhteessa voimavaroihin, työkyvyn oma arvio, työkyky työn ruumiillisten vaatimusten kannalta, työkyky työn henkisten vaatimusten kannalta, arvio kykenevyydestä työskennellä terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua sekä arvio jaksamisesta työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. Työkykyindeksin perusteella enintään 54-vuotiaista sote-alalla työskentelevistä 86 % arvio työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi ja vähintään 55- vuotiaista 90 %.

Koska toiminta, tarvittava osaaminen ja työprosessit hoivayrityksissä ja apteekeissa ovat erilaisia, sote-ala jaettiin hoiva- ja apteekkialaan. Mahdollisia eroja työhyvinvoinnissa tarkasteltiin hoiva (n=68)-, ja apteekki (n=24)

sekä metsätoimialojen (n=28) välillä. (ks. taulukko 3) Kolmen toimialan välisessä vertailussa keskiarvojen hajonta oli suurin työvälineiden tarkoituksenmukaisuudessa koulutuksen riittävydessä, palveluketjun toimivuudessa, työmotivaatiossa ja työaikajoustoissa. Työntekijöiden kokemus koulutuksen riittävydestä hoiva-alalla oli heikompi kuin kahdella muulla alalla sekä työmotivaatio ja työaikajoustot apteekki-alalla heikompia kuin kahdella muulla alalla. Pienin hajonta oli muuttujissa terveydentilan, työkyvyn kahden vuoden ennusteen, työkavereilta saadun ammatillisen tuen, ammatillinen osaamisen ja työyhteisön tuen kohdalla. Tässä aineistossa kokemus koulutuksen riittävydestä oli heikoin hoiva-alalla.

Taulukko 3. Yksilötutka 1:n (N= 104) niiden muuttujien toimialakohtaiset keskiarvot, joissa toimialojen väliset erot olivat tilastollisesti merkitsevät (p= on vähintään 0.05). (Tuure 2017.)

	<i>Apteekki</i>	<i>Hoiva</i>	<i>Metsä</i>
Koulutuksen riittävyys	8,0 <sup>a</sup>	6,8 <sup>a,b</sup>	7,9 <sup>b</sup>
Saatu arvostus	7,1 <sup>a</sup>	7,9 <sup>a</sup>	7,9
Työhön sitoutuminen	8,7 <sup>a</sup>	9,0	9,4 <sup>a</sup>
Työmotivaatio	8,0 <sup>a,b</sup>	8,9 <sup>a</sup>	9,3 <sup>b</sup>
Työjärjestelyt	7,1 <sup>a</sup>	7,1 <sup>b</sup>	8,0 <sup>a,b</sup>
Työaikajoustot	8,1 <sup>a,b</sup>	8,8 <sup>a</sup>	9,2 <sup>b</sup>
Voimavarojen riittävyys	8,2 <sup>a</sup>	8,5	8,9 <sup>a</sup>
Henkinen työkyky	7,7 <sup>a</sup>	8,5 <sup>a</sup>	8,5
Palveluketjun toimivuus	7,2 <sup>a</sup>	7,9	8,5 <sup>a</sup>
Työvälineiden tarkoituksenmukaisuus	7,1 <sup>a</sup>	7,7	8,6 <sup>a</sup>

Vähintään 55- vuotiaiden (n=28) työhyvinvointikyselyn vastauksia verrattiin enintään 54-vuotiaiden (n=92) vastauksiin toimialoittain. Apteekki-alalla vähintään 55-vuotiaat työntekijät (n=11) arvioivat työhön sitoutumisen vahvemmaksi kuin heitä nuoremmat vastaajat (n=13). Metsäalalla vähintään 55-vuotiaat (n=7) arvioivat oman työkyvyn heikommaksi kuin heitä nuoremmat (n=21). Ikään liittyen eniten eroja työhyvinvointia kuvaavissa muuttujissa oli hoiva-alalla. Vähintään 55-vuotiaat kokivat nuorempia työntekijöitä paremmaksi osaamisen, koulutuksen riittävyden, esimiehen tuen ja esimiehen palautteen, luottamuksen työnantajaan, työn, työn organisoimisen, työyhteisön ja johtamisen sekä uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuudet. Lisäksi heidän työhyvinvointi-indeksinsä oli parempi kuin nuoremmilla työntekijöillä ja he kokivat saavansa enemmän arvostusta työpaikallaan.

Sukupuolten välistä eroa tarkasteltiin vain hoiva-alalla, sillä metsäalalla toimivat henkilöt olivat kaikki miehiä ja apteekki-alalla miehet kuuluivat useimmiten yritysjohtoon. Hoiva-alalla miesten kokema arvostus oli naisia heikompi.

Apteekki-alalla ylin johto/yrittäjät arvioivat arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyvien muuttujien toteutuvan muuta henkilökuntaa paremmin. Samoin johto piti uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuuksia henkilökuntaa parempina. Omien voimavarojen riittävyys he kokevat heikommaksi kuin muu henkilökunta. Hoiva-alalla johto koki uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuudet paremmaksi kuin muu henkilökunta. Metsäalalla johdon vastaukset eivät eronneet muun henkilöstön vastauksista.

## 5.2 YHTEISKEHITTELYTYÖPAJOISSA (PAJA 1) KÄSITELLYT VAHVUUDET JA KEHITETTÄVÄT ASIAT

Hankkeen toteuttamissa Yhteiskehittely-työpajoissa esiin nousseissa kuormitus- ja voimavaratekijöissä oli sekä alojen välisiä eroja että yhtäläisyyksiä.

**Sekä sote- että metsäalalla työn voimavaratekijöiksi mainittiin: hyvät työkaverit, työkyky ja työvuorosuunnittelun joustavuus. Kehitystarpeiksi nousivat molemmilla aloilla palautekäytännöt sekä virallinen tiedotus ja viestintä.** Taulukkoon 4 on koottu sote- ja metsäalan yritysprosesseissa esiin nousseet vahvuudet ja kehittämistä vaativat asiat. Molemmille aloille yhteiset vahvuustekijät on merkitty taulukkoon vihreällä värillä ja kehittämistarpeet punaisella.

Molemmille aloille yhteisiä olivat vihreällä merkityt vahvuustekijät sekä punaisella merkityt, kehittämistä vaativat asiat.

Sosiaali- ja terveystieteillä vahvuuksiksi nousivat edellisten lisäksi työyhteisön moniammatillinen osaaminen, hyvä työilmapiiri, työpäivän sopiva kuormitustaso, kollegiaalinen tuki, kannustus ja positiivinen palaute työkaverilta. Palaute nousi esiin myös kehittämiskohteenä, sillä esimiespalautetta toivottiin lisää. Osaamisen vahvistaminen ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin voimavaratekijänä, mutta myös kehittämistä vaativana. Henkilöstön tietojen ja taitojen vahvistaminen nousivat kaikissa sotealan yrityksissä kehittämiskohteiksi, kuten myös pelisääntöjen, roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Keskustelukulttuurin vahvistaminen, sosiaalinen yhteisöllisyys ja työergonomia nousivat myös kehittämistä vaativien asioiden listalle.

Metsäalalla vahvuuksiksi nousivat työparityöskentely, esimiehen/yrittäjän tuki, positiivisuus ja luotettavuus sekä työyhteisön positiivinen asenne työhön. Kehittämistä vaativiksi teemoiksi nousivat työkohteiden ennakosuunnittelun haasteet ja kohteen valmistelutyöt, konekannan huoltoon ja kunnossapitoon liittyvät vastuut ja pelisäännöt sekä huoli omasta jaksamisesta eläkeikään asti.

Taulukko 4. Sosiaali- ja terveys- sekä metsäalojen vahvuudet ja kehittävät asiat. (Leppänen ja Marjomaa 2017.)

<b>SOSIAALI- JA TERVEYSALA</b>	
<b>VAHVUUDET</b>	<b>KEHITETTÄVÄT ASIAT</b>
Moniammatillinen osaaminen Onnistumiset, kannustukset ja positiivinen palaute sekä hyvä kollegiaalinen tuki Hyvä ilmapiiri koko talossa Mahtavat työkaverit Työvuorosuunnittelu (autonominen) Työpäivä ei kuormita liikaa Hyvä työkyky Osaamisen vahvistaminen Oikeudenmukainen kohtelu	Tieto-taito ei aina riitä työkaverin tukemiseen Positiivinen palaute, ammatillinen tuki ja arvostus Virallinen tiedotus ja viestintä (viestintäkanavat) Esimiesten roolit Roolit, vastuut ja pelisäännöt Sosiaalinen yhteisöllisyys, keskustelukulttuuri ja kehityskeskustelut Työergonomia Osaamisen vahvistaminen Oikeudenmukainen kohtelu
<b>METSÄALA</b>	
<b>VAHVUUDET</b>	<b>KEHITETTÄVÄT ASIAT</b>
Työjärjestelyjen toimivuus (työparit) Mahtavat työkaverit, kollegiaalinen tuki Esimiehen tuki Työnantajan positiivisuus ja luotettavuus Hyvä työkyky; jaksamista edistävä asenne Asenne työhön Työvuorosuunnittelu (autonominen)	Työkohteiden ennakosuunnittelu ja valmistelut Koneiden kunto ja huoltaminen (henkilöstön asenne, vastuut ja pelisäännöt) Palautteen saaminen Virallinen tiedotus ja viestintä (viestintäkanavat) Fyysinen kunto, eläkeikään jaksaminen

## **SOTE-ALAN YRITYSTEN VAHVUUKSIEN JA KEHITETTÄVIEN ASIOIDEN TARKASTELU**

Sote-alalla toteutetuissa yritysprosesseissa vahvuutena koettiin henkilöstön moniammatillinen osaaminen. Työyhteisöissä oli muun muassa lähi- ja sairaanhoitajia, sosionomeja, kuraattoreita, teknisiä työntekijöitä, farmaseutteja ja proviisoreita. Kollegiaalinen tuki todettiin vahvaksi, mutta oma osaaminen huolestutti. Asiakastilanteet koetaan joskus niin haastaviksi, että työtä joutuu tekemään omien taitojen ääri rajoilla eikä osaaminen aina riitä työkaverin tukemiseen. Etenkin lähihoitajat kokivat, että työn osaamisvaatimukset eivät ole aina suhteessa koulutustasoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että heidän työtehtävänsä olivat vaativampia kuin mihin lähihoitajien koulutus heitä valmistaa. Osaamisen vahvistamiseen kaivattiin täydennyskoulutusta, etenkin lyhyitä täsmäkoulutuksia. Osaamisen vahvistaminen nousi esiin myös voimavarana, sillä yritykset ovat pyrkineet järjestämään säännöllisesti työtehtäviä tukevia koulutustilaisuuksia sekä mahdollisuuksia jatko-opintoihin. Keskusteluissa tuli esiin se, ettei kaikissa elämänvaiheissa ole mahdollisuutta tai voimia sitoutua pitkiin koulutuksiin, jotka vaativat työn ohessa opiskelua. Koulutusta toivottiin esimerkiksi myyntiin, asiakaskartoitukseen ja palvelumuotoiluun.

Työyhteisöissä ei aina ollut selvää, miten roolit ja vastuut eri työtehtävissä jakautuvat. Tästä aiheutui turhia väärinymmärryksiä ja epätasa-arvoisen kohtelun kokemuksia. Myös palautekäytäntöihin ja kehityskeskustelujen toteutukseen kaivattiin kehitystyötä. Henkilöstö piti tärkeänä henkilökohtaisen, positiivisen esimiespalutteen saamista ja luottamuksellisia keskusteluita. Kehityskeskusteluihin kaivattiin työntekijäpainotteista lähestymiskulmaa, jossa käsitellään rakentavassa hengessä yksilön onnistumiset sekä kehitys- ja täydennyskoulutustarpeet. Toiveena oli, että kehityskeskustelun yhteydessä laaditaan henkilökohtainen, yrityksen toimintastrategiaa tukeva urasuunnitelma, jossa työntekijälle osoitetaan vastuutehtäviä ja haasteita osaamistason ja innostuksen mukaan.

Virallisen viestinnän ja tiedotuksen sujuvuudessa ja toimintatavoissa oli kaikissa yrityksissä kehitettävää. Tiedonkulku takelteli ja joissakin tapauksissa tieto ei kulkenut lainkaan tai sitä välitettiin sellaisia kanavia pitkin, jotka eivät tavoittaneet kaikkia reaaliaikaisesti. Intranet kaipasi monissa yrityksissä päivytystä ja parempaa ylläpitoa. Keskusteluissa nousi esiin henkilökunnan rooli tiedonkulussa. Todettiin, että kaikilla on vastuu noudattaa sovittuja käytänteitä ja seurata esimerkiksi Intraa tai sähköpostia päivittäin, jos niin on yhdessä sovittu. Kokouksissa ja palaverissa ei aina ollut työjärjestystä tai sitä ei noudatettu. Henkilöstön mielestä kokousaika kului usein epärelevanttien asioiden käsittelyyn, muistioita ei aina kirjattu, eikä tärkeistä asioista tehty konkreettisia päätöksiä.

Työergonomiassa kehitettäviä asioita olivat muun muassa työpisteiden ergonomia ja ahtaat, rauhattomat työtilat. Vahvuustekijöiksi koettiin hyvä työkyky, työpäivän sopiva kuormitustaso ja joustavat työajat. Etenkin autonominen työvuorosunnittelu auttaa rytmittämään työvuorot siten, että työn ja yksityiselämän kuormittavuustekijät ovat tasapainossa.

Hyvä työyhteisö ja työkavereilta saatu positiivinen palaute sekä kannustus olivat vahvuustekijöitä kaikissa yrityksissä. Myös asiakkaiden parissa työskentely ja työtehtävissä onnistumiset nostettiin jaksamisen voimavaroiksi. Vaikka työilmapiiri koettiin hyväksi, nousivat työstä saadun arvostuksen sekä sosiaalisen yhteisöllisyyden ja keskustelukulttuurin vahvistaminen ja oikeudenmukainen kohtelu teemoiksi, jotka vaativat edelleen kehittämistä. Oikeudenmukainen kohtelu nousi esiin toisaalta myös vahvuustekijänä.

## **METSÄALAN YRITYSTEN VAHVUUKSIEN JA KEHITETTÄVIEN ASIOIDEN TARKASTELU**

Yritysprosessissa vahvuutena koettiin ammattitaitoisien ja luotettavan esimiehen/yrittäjän sekä osaavien työkavereiden tuki. Toisten työn seuraaminen ja yhteiset keskustelut työtavoista ja -tekniikoista koettiin mahdollisuuksiksi parantaa ammattitaitoa ja opettaa uusia työntekijöitä. Hyvät työka-

verit ja positiivinen yritysjohto tukevat työssä jaksamista ja työkykyisyyttä. Työyhteisössä palautetta ja rohkaisua annettiin paljon, mutta esimieheltä kaivattiin enemmän etenkin kriittistä palautetta.

Yrittäjät olivat tavoitettavissa puhelimitse lähes koko ajan. Työkavereihin pidettiin myös ahkerasti yhteyttä puhelimitse, sillä pääsääntöisesti työmailla työskenneltiin itsenäisesti ja yksin. Työmotivaatio, ammattitilpeys, arvostuksen kokeminen ja luonnon keskellä työskentely olivat tärkeitä voimavaroitekiöitä. Vahvuustekijäksi nostettiin myös työjärjestelyjen yleistoimivuus. Työparitoiminta, työn tekeminen vuoroissa ja työpäivien tilannekohtaiset työaikajoustot sekä lomajärjestelyt koettiin toimiviksi. Työ ei ole kelloon sidottua ja henkilöstö voi suunnitella omaa työtänsä ja työvuorojaan melko vapaasti.

Kaikissa yrityksissä kehittämistä vaativiksi asioiksi koettiin työkohteiden ennakosuunnitteluun ja työnmaan valmisteluun liittyvät haasteet. Työkohteet saattavat tulla lyhyellä varoitusaajalla ja kaluston siirtämiseen sekä prosessien yhteensovittamiseen menee oma aikansa. Koneiden huoltoon ja kunnossapitoon liittyvät prosessit otettiin myös kehittämislistalle. Samalla koneella saattaa vuorotyössä työskennellä useita henkilöitä. Jotta kalliit koneet pysyvät hyvässä kunnossa, on tärkeää, että kaikki kantavat vastuun koneiden kunnossapidosta oman työvuoronsa aikana. Kunnossapitoon kaivataan selkeitä pelisääntöjä, toimintamalleja ja kirjallisia ohjeita.

Virallisen viestinnän ja tiedotuksen sujuvuudessa ja toimintatavoissa oli kaikissa yrityksissä jonkin verran kehitettävää. Viestintää hoidettiin tavallisesti puhelimitse, suullisesti viestien. Työpajoissa todettiin, että älypuhelimien kautta esimerkiksi Intranetin tai muun sähköisen tiedotuskanavan käyttäminen keskittäisi viestinnän yhteen paikkaan ja helpottaisi yrittäjän työtä. Tiedotus ja viestintä valittiin kaikissa yrityksissä kehittämistä vaativaksi teemaksi.

Kaikissa metsäalan yrityksissä kehitystyöstöön nousi myös henkilöstön huoli fyysisestä kunnostaan ja työkyvyn säilymisestä eläkeikään asti. Metsäalan konetyö on istumatyötä, jossa pitkät työvuorot sekä epätasainen maasto kuormittavat selkää. Työpajoissa tuli esiin työn riskitekijöitä, joihin lueteltiin muun muassa riittämätön työn tauotus, epäsäännöllinen ruokailurytmi, nesteen vähäinen nauttiminen ja ravintoarvoltaan yksipuolinen ruokavalio. Työkoneiden valmistajat ovat panostaneet ohjaamoissa oleviin kylmälaitteisiin, penkkien ergonomiaan ja niiden yläpuolelle kiinnitettyihin voimistelu-tankoihin, mutta työntekijä itse päättää, miten niitä hyödyntää.



### 5.3 RATKAISUTYÖPAJOISSA (PAJA 2) VALITUT KEHITTÄMISEN KOHTEET JA RATKAISUT

Ratkaisutyöpajoissa käytiin läpi valitut kehittämisen kohteet ja ideoituihin niihin ratkaisuja (ks luku 4). Tässä luvussa esittelemme sekä käsitellyt kehittämisen kohteet että niihin yhteistoiminnallisesti ideoituja ratkaisuja.

Molemmille aloille yhteisiä (ks taulukko 5) kehityskohteita olivat **vihreällä** merkityt aiheet. **Mustalla** merkityt aiheet otettiin mukaan ratkaisutyöpajoihin niiden merkittävyyden vuoksi, vaikka kaikissa yrityksissä ne eivät olleetkaan keskiössä.

Taulukko 5. Sosiaali- ja terveysalalla sekä metsäalalla kehittämiskohteiksi valitut kehittämisaalueet. (Leppänen ja Marjomaa 2017)

RATKAISUTYÖPAJOJEN AIHEALUEET
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
Tiedonkulku ja viestintä (yhteydet eri toimijoihin, kuten ostomiehet)
Työn organisointi ja yhteiset pelisäännöt
Roolit ja vastuut
Itsensä johtaminen (päättöksenteko, jaksaminen, työn tauotus, istumatyö)
Esimiestyö ja työn johtaminen
Työergonomia
Yrityksen arvoihin liittyvät tekijät
Asiakas- ja tilaprosessit
Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu

#### PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

Sosiaali- ja terveysalan yrityksissä koettiin, että ulkoinen palaute toimii hyvin ja esimerkiksi asiakkailta sitä saadaan välittömästi. Työntekijöiden väliset palautekäytännöt toimivat myös hyvin, mutta esimiespalautteeseen kaivattiin tehostamista. Muutamissa yrityksissä koettiin, että kriittillisen esimiespalautteen saa nopeasti, mutta positiivista palautetta annetaan vähän tai ei lainkaan. Palautetta kaivattiin erityisesti henkilökohtaisena ja rakentavana, jotta se palvelee yksilön työssä kehittymistä.

Metsäalalla työyhteisön palautekäytännöt toimivat hyvin, mutta esimiehiltä kaivattiin enemmän myös rakentavaa palautetta. Metsäyhtiöiltä palauteraportit saadaan, mutta muu ulkoinen palaute kantautuu harvoin työntekijöille. Esimerkiksi puunostajilta kaivataan leimikkokohtaista palautetta laaduntarkkailun tueksi. Reaaliaikaista palautetta pidettiin tärkeänä, sillä metsässä käsitellään toisen omaisuutta ja taloudellinen vastuu on suuri.

### **Palautteen antamisen ja vastaanottamisen parantamiseksi kehiteltiin yrityksissä muun muassa seuraavia ratkaisuja ja uusia toimintamalleja:**

- ◆ Kehityskeskustelussa laaditaan yhdessä esimiehen kanssa yritysstrategiaa tukeva, henkilökohtainen urasuunnitelma, johon kirjataan muun muassa työntekijän lähiajan vastuutehtävät, kehittymistarpeet ja -toiveet. Kehityskeskusteluun liittyvässä palauteosiossa keskustellaan asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja annetaan molemminpuolista, rakentavaa ja totuudenmukaista palautetta. Samoin pohditaan yksilökohtaista täydennyskoulutusta osaamisen vahvistamiseksi.
- ◆ Esimies tiedostaa palautteen tärkeyden ja tehostaa sitä. Palautetta annetaan säännöllisesti, ajantasaisesti ja asiallisesti. Käsitellään sekä positiiviset että kehittämistä vaativat asiat.
- ◆ Ulkoisesta ja sisäisestä, kaikkia koskevasta palautteesta tiedottaminen tapahtuu esimerkiksi kuukausikokousten yhteydessä. Hyvät kokemukset jaetaan yhdessä, huonot käsitellään ja mietitään niihin ratkaisuja. Esimies antaa ryhmäpalautetta ja myös henkilökohtaista palautetta.
- ◆ Säännöllisesti toistuvat esimiehen ja työntekijän väliset rupattelun/päivitystuokiot, joista sovitaan esimerkiksi viikkolistassa.
- ◆ Palautelaatikko ja palautteiden käsittely omana kohtanaan pysyvästi tiimikokouksen esityslistalla, kohta myös käsitellään kokouksessa.

### **TIEDONKULKU JA VIESTINTÄ**

Tiedonkulkuun ja viestintään liittyvät asiat nousivat esiin sekä metsä-että sote-alalla. Tiedonkulkua ja viestintää tarkasteltiin lähinnä yrityksiä sisäisten toimintojen näkökulmasta. Kehittämistyöryhmissä keskusteltiin jonkin verran ulospäin suuntautuvasta viestinnästä ja todettiin, että siitä vastaa pääsääntöisesti yritysjohto, yrityksen strategia linjauksia myötäillen. Tehtävistä riippuen joissakin yrityksissä ulkoiseen tiedonkulkuun ja viestintään osallistui myös henkilökuntaa, esimerkiksi jäseninä erilaisissa yhteistyöryhmissä ja asiakkaiden verkostotapaamisissa.

### **Tiedonkulun ja viestinnän parantamiseksi kehiteltiin yrityksissä muun muassa seuraavia ratkaisuja ja toimintamalleja:**

- ◆ Tiedotus -ja viestintäasiat omana kohtanaan pysyvästi tiimikokouksen esityslistalla, kohta myös käsitellään kokouksessa. Kokousasiakirjat dokumentoidaan Intraan tai muuhun kaikkien saavutettavissa olevaan työtilaan.
- ◆ Sovitaan tiedonkulun prosessit ja valitaan yhteinen tiedotuskanava, kuten esimerkiksi Intranet, tekstiviestit, suljettu WhatsApp- tai Facebook -ryhmä tms. Tarkistetaan, että tiedonkulun ja viestinnän seuraaminen onnistuu kaikilta (digitaidot ja laiteteknologia). Seurantavastuu kaikilla.
- ◆ Intranettiä tai muuta sähköistä tiedotuskanavaa käyttäen viestintä keskitetään yhteen paikkaan, jota voi seurata älypuhelimella (metsäala). Tiedotuksen keskittäminen yhteen paikkaan helpottaa yrittäjää. Digitaatio ja laiteteknologia päivitetään tarpeen mukaan.
- ◆ Intranetin tai muun käytössä olevan tiedotusjärjestelmän säännöllinen sisältöpäivitys ja päivittämisestä vastaavien henkilöiden nimeäminen.

### **TYÖN ORGANISOINTI JA YHTEISET PELISÄÄNNÖT**

Sosiaali- ja terveysalan yrityksille yhteistä oli huolellinen dokumentaatio, jota kirjattiin sähköiseen asiakasjärjestelmään ja asiakaskansioihin. Puutteita löydettiin lähinnä arkisten asioiden kirjaamisessa ja yleisorganisoinnissa, jotka vaikuttavat asiakastyön sujuvuuteen ja oman työn organisointiin. Avohoitoyksiköissä, eri työvuoroissa työskentelevien tai sijaisten on esimerkiksi tiedettävä, miten kunkin asiakkaan luo on sovittu mentävän sisälle, esimerkiksi ovikoodit, avaimet tai etukäteissoitto. Sijaiskäytännöissä oli eroja ja sijaistuksiin ei aina ollut selkeitä ohjeita. Työn organisoinnin puutteet liittyivät usein tiedonkulun ongelmiin. Joissakin yrityksissä työvuorojen välisissä raportointikokouksissa tieto siirtyi tehokkaasti työvuorojen välillä. Metsäalalla työn organisoinnin haasteet liittyivät työkohteiden ennakkosuunnitteluun ja valmisteluun, sillä kohteet tulevat usein lyhyellä varoitusaajalla. Lisäksi panostettiin kehittämään asukas- ja hoito-/huoltosopimuksia, jotka päivitetään asiakkaan ja läheisten kanssa sovituin väliajoin. Näissä korostettiin toimintakykyä tukevaa toimintaa.

Yhteisiin pelisääntöihin liittyviä tarkennuksia toivottiin muun muassa sairauslomakäytänteisiin, lomien tasapuoliseen jakamiseen, koulutustilaisuuksiin osallistumiseen sekä työajalla opiskeluun, oman auton käyttöön ja kilometrikorvauksiin, koneiden kunnossapitoon jne.

### **Työn organisoinnin ja yhteisten pelisääntöjen parantamiseksi kehiteltiin yrityksissä muun muassa seuraavia ratkaisuja ja uusia toimintamalleja:**

- ◆ Kootaan asiakaskansiot, joista löytyy työtehtävissä tarvittava tieto asiakkaasta. Tietoja päivitetään säännöllisesti ja nimetään vastuuhenkilöt. Tutkitaan erilaisten sähköisten kalenterien tai muiden ajanhallintajärjestelmien hyödyntämismahdollisuuksia esimerkiksi asiakaskäyntien ja muiden, yhteistä aikataulutusta vaativien asioiden hoitoon.
- ◆ Kootaan perehdytyskansio, jossa myös työsuhdeasiat (pelisäännöt ja paikallisesti sovitut asiat, joita ovat esimerkiksi oman auton käyttökorkvaukset, vuosiloma- ja sairauslomakäytännöt, poissaoloilmoitukset, työterveyshuollon kattavuus, kiky -tuntien käyttö, työsuhde-edut jne.), päivitetään säännöllisesti vastuuhenkilön toimesta.
- ◆ Työsuhdeasiat käydään läpi henkilöstöä rekrytoitaessa ja uusia sijaisia opastettaessa.
- ◆ Laaditaan kesälomatoivelistat ja jakamisessa noudatetaan sovittua linjaa. Tasa-arvoinen kohtelu.
- ◆ Organisoidaan sijaisten hankkiminen sairaustapauksissa ja keskitetään vastuu tietyille henkilöille.
- ◆ Laaditaan kirjalliset ohjeet ja lyhyet tarkastuslistat työkoneiden / työpisteen siisteydestä ja järjestyksestä työvuoron päättyessä sekä huollosta.

### **ROOLIT JA VASTUUT, ESIMIESTYÖSKENTELY JA ITSENSÄ JOHTAMINEN**

Sosiaali- ja terveysalan yrityksissä koettiin, etteivät henkilöstön roolit ja vastuut ole aina selvillä. Metsäalalla työyhteisön roolit ja vastuut koettiin selkeämmiksi, mutta myös siellä nousi esiin muutamia kehittämistä vaativia asioita. Metsäalalla roolit ja vastuut vaativat tarkennusta erityisesti viestinnän suhteen, eli kuka viestii kenelle ja mistä asioista. Erityisesti korostettiin ennakkointia koneiden huollossa, kohteeseen valmistautumisessa ja työn valmistumisessa. Itsensä johtamista, päätöksentekotaitoa ja vastuuta korostettiin myös kaikissa yrityksissä. Yrittäjät luottavat henkilöstönsä, joten jokaista pikkuasiaa ei tarvitse tarkistaa esimieheltä tai yrittäjältä. Yrittäjät korostivat itsensä johtamisen taidon vahvistamista erittäin tärkeäksi osa-alueeksi yritysten kehittämistyössä.

Esimiestyöskentely sai osakseen jonkin verran kritiikkiä. Lähiesimiehiltä toivottiin läsnäoloa, näkyvyyttä ja saavutettavuutta. Esimiesten työajasta saattoi kuitenkin kuluu merkittävä osa yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiin työtehtäviin, joista ei alaisilla ollut tietoa. Sama koski myös yritysjohtoa. Esimiehillä ja yritysjohdolla ei puolestaan aina ollut selkeää kuvaa kentällä tapahtuvien työtehtävien sisällöistä, joka saattoi aiheuttaa työyhteisössä ylikuormittumista. Työyhteisön eri roolien työtehtävien sisältöjen avaaminen koettiin tärkeäksi työntekijämitoituksen suunnittelu- ja myös väärinkäsitysten välttämiseksi. Itsensä johtaminen koettiin tärkeäksi taidoksi, sillä työtehtävät ovat usein itsenäisiä ja aikataulutettuja. Metsäalalla työtä tehdään yksin ja siihen sisältyy jatkuvaa päätöksentekoa. Sote-alalla toimitaan vaihtelevassa asiakaskentässä, joka vaatii tilanteiden hallintaa.

Esimiehet toivoivat alaisiltaan (yrittäjien haastattelut) innovatiivisuutta ja uusiutumiskykyä. Toisaalta työntekijät toivat esiin (työpajat ja haastattelut), että heidän ideoitaan ei ole aikaisemmin aina kuunneltu eikä toteutettu. Tässä prosessissa he kokivat, että heitä kuultiin ja että he aidosti pääsivät kehittämään ratkaisuja. Jäljelle jäi huoli siitä, että kehittämistyö jatkuu *Onni tulee puun takaa* -hankkeen prosessin päätyttyä.

### **Roolien ja vastuiden selkeyttämisen, esimiestyöskentelyn sekä itsensä johtamisen tueksi kehiteltiin yrityksissä muun muassa seuraavia ratkaisuja ja uusia toimintamalleja:**

- ◆ Eri toimenkuviiin liittyvien työtehtävien sisällöt avataan ja laaditaan niille kirjallinen toimenkuvaselvitys. Toimenkuvat ja niihin liittyvät vastuut ja valtuudet käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa. Toimenkuvien sisältöjä päivitetään tilanteen mukaan, nimetään vastuuhenkilöt.
- ◆ Rekrytoitaessa ja sijaisia palkattaessa käydään läpi eri työtehtävien sisällöt (työtehtävien prosessikaavio tms.).
- ◆ Lähiesimiehet tutustuvat henkilöstön työtehtäviin osallistumalla silloin tällöin eri työtehtäviin käytännön tasolla.
- ◆ Esimiesten kalenterit näkyville siten, että henkilöstö tietää milloin ja miten he ovat tavoitettavissa.
- ◆ Tarkistetaan työntekijämitoitus ja koulutustarpeet säännöllisesti yritysjohton toimesta.

- ◆ Itsensä johtamiseen avuksi työnohjaus. Luodaan itselle toimintasuunnitelma ja aikataulutetaan tehtävät. Käsitellään aihetta myös osana kehityskeskustelua.
- ◆ Mikäli henkilölle annetaan lisätehtäviä, on niiden tekemiseen resurssoitava aikaa. Kalenteroidaan lisätehtävien vaatima aika (tehdään työ näkyväksi). Tarvittaessa otetaan lisäresursseja. Huomattiin myös, että töiden järkevä jakaminen ja vastuuttaminen osaamisen ja kiinnostuksen mukaan eivät välttämättä vaadi lisäresursseja, vaan tekevät työnteosta jopa sujuvampaa, kun toimenkuvat ovat tiedossa ja tehtävänjako ja vastuut on mietitty yhdessä

## TYÖERGONOMIA

Työergonomiaan liittyviä kehittämiskohteita havaittiin molemmilla aloilla. Sosiaali- ja terveysalan yrityksissä kehittämistä oli muun muassa työpisteiden ergonomiassa, tilajärjestelyissä, rauhattomassa ympäristössä ja apteekkeissa hyllytyskorkeuden säätämisessä. Metsäalan yrityksissä, joissa työkoneilla tehtävä työ on pääsääntöisesti istumatyötä, oli kehittämistä etenkin työn riittävässä tauotuksessa, taukoliikunnan lisäämisessä ja säännöllisessä ruokailussa, joiden toteutuminen vaatii työntekijältä motivoitumista ja vastuun ottamista omasta jaksamisestaan.

### **Työergonomian parantamiseksi kehitettiin yrityksissä muun muassa seuraavia toimintamalleja:**

- ◆ Järjestetään työhyvinvointiin liittyviä henkilöstötilaisuuksia, joissa tarkastellaan työtehtäviin liittyviä riskitekijöitä ja esitetään keinoja, joilla tuetaan työergonomiaa ja työssä jaksamista. Niitä ovat muun muassa:
  - säännöllinen työn tauotus
  - säännöllinen ruokailurytmi, terveellinen ruokavalio, nesteen riittävä juominen
  - tehtäviin liittyvä, omaehtoinen liikkuminen => nostelut ja siirtymiset sekä rappusten käyttö kerroksesta toiseen kuljettaessa ovat hyvää taukojumppaa
  - omalla ajalla tapahtuva kehonhuolto, virkistystoiminta, liikunta, lepo, uni

- ◆ Työpisteiden ergonomiatarkastus => säädettävät toimistokalusteet.
- ◆ Työmäärän tasaaminen tarvittaessa siten, että henkilöstön työtehtäviä vaihdellaan mahdollisuuksien mukaan. Esimiehet suunnittelevat työnkierron.
- ◆ Lisätään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Selvitetään, mitä työterveyshuollon palveluihin kuuluu. Kaikille työhöntulo- ja määräaikaistarkastukset.
- ◆ Toteutetaan henkilöstön turvallisuuteen liittyvä hälytysjärjestelmä.

## **YRITYKSEN ARVOIHIN LIITTYVÄT TEKIJÄT JA TASA-ARVOINEN KOHTELU**

Yritysten toiminta pohjautuu arvoihin, jotka luovat toimintatavoille perusteet ja ohjaavat yritystoimintaa. Sosiaali- ja terveysalan yritysten arvot liittyvät usein eettiseen toimintamalliin. Asiakkaiden hyvinvointi, laadukas palvelu, yksilön kunnioittaminen ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä arvoja. Metsäalalla metsänhoidolliset arvot korostuvat, mutta myös asiakkaiden tyytyväisyys ja työn hyvä laatu ohjaavat toimintaa. Henkilöstön tasa-arvoista kohtelua pidetään tärkeänä ja sen mukaan yrityksissä myös pyritään toimimaan. Siitä huolimatta sekä sosiaali- ja terveysalan että metsäalan yrityksissä ilmeni epätasa-arvoisuuden kokemuksia.

### **Yrityksen arvokeskustelujen avuksi ja tasa-arvoisen kohtelun parantamiseen kehiteltiin yrityksissä muun muassa seuraavia ratkaisuja ja uusia toimintamalleja:**

- ◆ Yrityksen arvokeskusteluja käydään säännöllisin väliajoin kuukausipalaverissa ja arvioidaan, miten yrityksen arvot toteutuvat käytännön työssä ja minkälaisia ristiriitatilanteita on ehkä syntynyt.
- ◆ Ensimmäinen arvokeskustelu käydään työsuhteen alkaessa ja varmistetaan, että työntekijä on valmis sitoutumaan yrityksen arvoihin.
- ◆ Lisätehtävistä ja ylitoista maksetaan kaikille niitä tekeville sama korvaus. Luodaan ohjeet siitä, miten ylityötunnit pidetään.
- ◆ Kehitetään lomajärjestelyjä. Toiveet pyritään ottamaan huomioon, mutta toimitaan tasa-arvoisesti. Lomalistat vahvistetaan henkilöstölle hyvissä ajoin.

- ◆ Luodaan yhdenmukaiset poissaolosäännöt.
- ◆ Luodaan säännöt koulutukseen pääsemisen perusteeksi (esim. kustannusten jakautuminen, miten haetaan, kenelle koulutusta, mitä, milloin ja miksi).
- ◆ Lisätään keskinäistä arvostusta pitämällä osastojen ja tiimien yhteisiä kokouksia, joissa esitellään eri yksiköiden / tiimien toimintaa.
- ◆ Lisätään keskinäistä vuoropuhelua yrityksen yhteisissä tilaisuuksissa, 1-4 kertaa vuodessa. Tilaisuuksissa käydään avoimesti läpi yrityksen talous- ja kilpailutilanne, sopimukset yms. asiat ja luodaan yhteishenkeä. Henkilöstö haluaa olla ajantasaisesti tietoinen yrityksen taloustilanteesta, jotta he voivat huomioida omassa työssään esimerkiksi säästötarpeet ajoissa tai ennakoida mahdollisia lomautuksia. Avoimuus koettiin tärkeäksi.

## PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Useassa yrityksessä toivottiin, että asiakkaan koko palveluprosessi (palvelupolku) kuvataan. Palveluprosessien kuvaamisen avulla tehtiin näkyväksi ja löydettiin prosessin vaiheita, joita kehittämällä pystyttiin lisäämään palvelun ja toiminnan sujuvuutta.

### **Toiminnan sujuvuus parantaa yleensä sekä työn tuottavuutta että poistaa haitallista turhaa kuormitusta:**

- ◆ Asioita lähdettiin työstämään palvelumuotoilun periaatteita noudattaen, asiakasnäkökulma keskiössä.
- ◆ Tilojen ja toimintaprosessien suunnittelu asiakkaan palvelupolun parantamiseksi ja asiointin tehostamiseksi oli merkittävässä roolissa etenkin sosiaali- ja terveysalan yrityksissä.
- ◆ Tilojen suunnitteluun panostettiin erityisesti niissä yrityksissä, joissa lähitulevaisuudessa suunniteltiin uusiin tiloihin muuttoa.

## KEHITTÄMISTYÖKALUN KÄYTTÖÖNOTTO

Hankkeen asiantuntijat kokosivat yrityskohtaiset ratkaisuehdotukset, toteutusaikataulut ja -tavat sekä eri vaiheiden vastuuhenkilöt Excel-taulukoon, jota yritykset voivat käyttää jatkossa työkaluna omissa kehittämisprosesseissaan. Joissakin yrityksissä kehittämiskohteita löydettiin yli 100 ja joissakin kymmenkunta. Tarkoitus on, että kehitystoimenpidetaulukkoa päivitetään säännöllisesti esimerkiksi tiimikokouksissa ja kehittämistyö on



jatkuva prosessi, jonka toteutumista valvotaan.

Kehittämistyökalut otettiin yrityksissä käyttöön jo hankkeen kestäessä. Osa yrityksistä käytti kehittämistyökalua Excel -ohjelmalla, mutta osa piti parempana mallia, jossa taulukko tulostettiin ja kiinnitettiin esimerkiksi sosiaalitalan seinälle. Taulukkoa täytettiin kynällä sitä mukaan, kun kehitysasiat etenivät. Taulukossa 6. on esimerkki Excel -työkalupohjasta.

Taulukko 6. Esimerkki kehitystoimenpidetaulukon pohjasta, johon on malliksi kirjattu kuvitteellisen yrityksen kehittämiskohteita ja niille mietityjä ratkaisuja toteutusaikatauluineen. (Leppänen 2017.)

Nro	Kehittämisehdotus	Tarkempi selvitys	Ratkaisu	Vastuuhenkilö	Toteutusaikataulu	Seuranta
	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen					
	Tiedonkulku ja viestintä	Tieto kulkee eri kanavia, ei tavoita kaikkia. Intrassa vanhaa tietoa.	Intra siivotaan ja päivitetään jatkossa kerran viikossa. Sovitaan, että kaikki virallinen tiedotus tapahtuu Intran kautta. Kikki sitoutuvat seuraamaan Intraa.	n.n	heti	n.n
	Työn organisointi ja yhteiset pelisäännöt					
	Roolit ja vastuut					
	Itsensä johtaminen					
	Esimiestyö ja työn johtaminen					
	Työergonomia	x:n työpisteessä huono työtuoli ja matala pöytä, josta aiheutuu hartiakipuja.	Tilataan työpisteen ergonomiakartoitus. Hankitaan säädettävät kalusteet, jos tarpeen.	n.n	1 kk	n.n
	Yrityksen arvoihin liittyvät tekijät					
	Asiakas- ja tilaprosessit					
	Tasa-arvoinen ja yhtenäinen kohtelu					
	Esimiestyö ja työn johtaminen					

## 5.5 METROPOLIAN OPISKELIJOIDEN INNOVAATIO-PROJEKTIT KEHITTÄMISEN TUKENA

Kaikki Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijat suorittavat 10 opintopisteen laajuiset Innovaatioprojekti-opinnot, joiden tarkoituksena on kehittää opiskelijan projektityötaitoja asiantuntijaympäristössä yhdessä työelämän kumppanien kanssa. Opiskelijalle opinnot ovat mahdollisuus kehittää omaa luovaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Samalla opiskelijan kyky toimia yhteistyössä työelämän ja muiden alojen ihmisten kanssa monipuolistuu ja laajenee. Metropolialueen yrityksille ja muille organisaatioille tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osaamista erilaisissa työelämää palvelevissa projekteissa ja hankkeissa. Innovaatioprojekteissa pyritään kehittämään ratkaisuja aitoihin haasteisiin, etsitään käytännön ratkaisuja työelämän tarpeisiin.

Innovaatioprojektit ovat merkittävä osa Metropolian toimintaa ja yksi keskeisistä tavoista toteuttaa työelämäyhteistyötä. Monialaisilla, työelämäyhteistyössä tehtävillä innovaatioprojekteilla vastataan aluekehittämishaasteeseen ja integroidaan tutkimus- ja kehittämistyötä opetukseen. Innovaatioprojektit

voivat olla monenlaisia ja monipuolisia, myös kansainvälisiä. Yhteistä innovaatioprojekteilla on palvelujen, toimintatapojen, menetelmien tai tuotteiden uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa.

*Onni tulee puun takaa* –hankkeessa mukana olleille yrityksille tarjottiin mahdollisuus ottaa monialainen opiskelijaryhmä tai useita opiskelijaryhmiä tekemään innovaatioprojektinsa yrityksissä todettuihin kehittämistarpeisiin. Yhteistyö toteutettiin saumattomasti niin, että yrityksen kehittämisprosessia fasilitoinut Metropolian asiantuntija-lehtori kävi vuoropuhelu yrityksen tarpeista ja toiveista, jonka perusteella yritys tilasi opiskelijaprojektin Metropolialta.

Innovaatioprojekti ajoitettiin niin, että yrityksissä oli jo nimetty kehittämistarpeet ja mietitty mihin voitaisiin tarvita ulkopuolista sparrausta. Yhteistyön saumattomuutta ja asiakkaan (yrityksen) tarpeen kohtaamista edesauttoi myös se, että opiskelijoiden innovaatioprojektit ohjasi hankkeessa mukana ollut asiantuntija-lehtori Anu Leppänen. (Opiskelijoiden ohjaus toteutettiin ammattikorkeakoulun normaalilla OKM rahoituksella, ei ESR-hankkeen budjetista.)

Yhteensä hankkeen puitteissa tehtiin innovaatioprojekteja 5 yritykselle. Näin toteutettiin tki-hankkeen integraatio ammattikorkeakoulun normaaliin opetukseen ja samalla yritys sai lisätukea ja ideoita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen.

Lisätietoa Metropolian Innovaatioprojekteista:

[www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit](http://www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit)

## **6** KEHITTÄMISPROSESSIN JA MALLIN ARVIOINTI

### **6.1 TOINEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY**

Kehittämisprosessien vaikutuksia arvioitiin työhyvinvointikyselyn (Yksilötutka II), joka toteutettiin hankkeen alussa ja lopussa 2–3 kuukautta kunkin yrityksen Ratkaisutyöpajan jälkeen. Tarkoituksena oli tuoda esiin työntekijöiden työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia kehittämisprosessin aikana. Yksilötutka-kyselyn toistamisen tarkoituksena oli, että yritykset olisivat jo toteuttaneet osan ratkaisutyöpajassa ideoiduista toimenpiteistä.

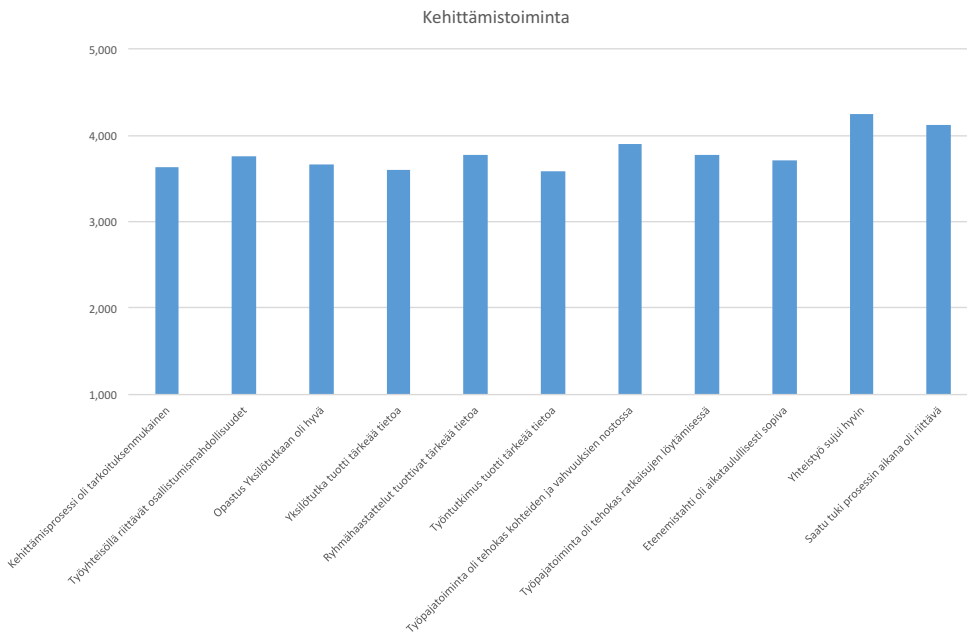
Yksilötutka II kanssa samaan aikaan tehty yritysکوhtaisen kehittämisprosessin palautekyselyn osoitti, että kaikkia kehittämiskorkeusjia ei ollut vielä toteutettu, eivätkä kehittämisprosessin vaikutukset olleet ehtineet kaikilta osin vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen prosessin vaikutuksista työhyvinvointiin. Toiseen Yksilötutka-kyselyyn vastasi 62 henkilöä.

Erot Yksilötutka I ja II mittausten välillä olivat pieniä. Yksilötutkan tulosten mukaan arvot, asenteet ja motivaatio heikkenivät. Myös työhyvinvointi-indeksi oli molemmissa yrityksissä lopputilanteessa heikompi kuin projektin alussa. Tulokseen on voinut vaikuttaa se, että yrityksissä oli tapahtunut joitakin henkilö- ja toimintaympäristön muutoksia. Lomautuksiin turvautumaan joutuneessa yrityksessä työhyvinvointi heikkeni seuraavilla osa-alueilla: työ, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen, työntekijöiden arviot terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta ja työkyvystä.

### **6.2 YRITYSTEN ARVIO KEHITTÄMISPROSESSIN TOIMIVUUDESTA**

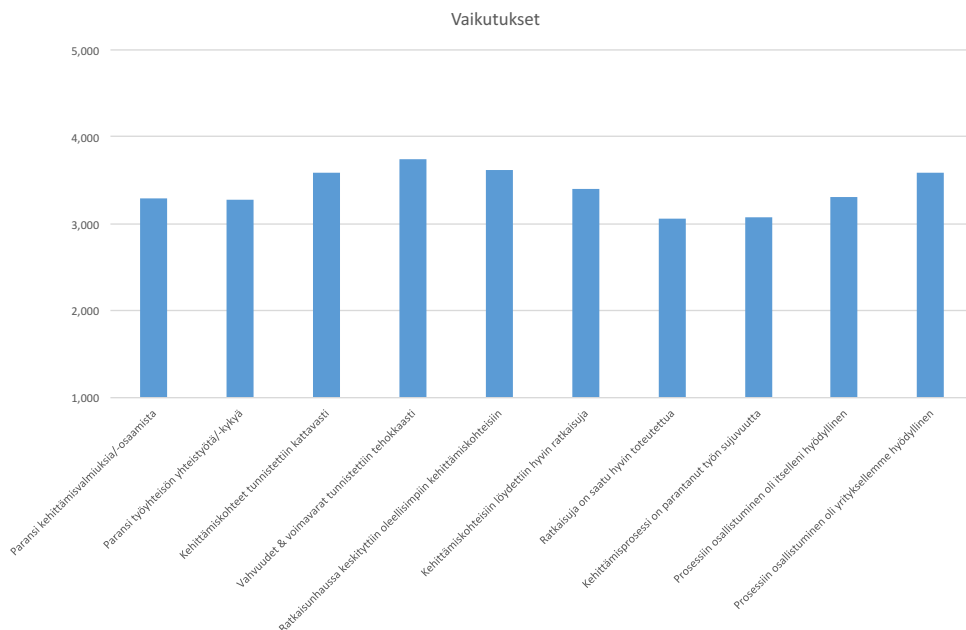
Hankkeen fasilitoimaa yritysکوhtaisista prosessia arvioitiin hankkeen lopussa hanketta varten kehitetyllä arviointilomakkeella. Kyselyyn vastasi 92 henkilöä (sote 63, metsä 29). Kyselylomakkeen teemat olivat: tiedotus ja viestintä (5 väittämää), kehittämistoiminta (11 väittämää) ja vaikutukset ja tulokset (10 väittämää). Lisäksi yritysten työntekijöitä pyydettiin arvioimaan projektin toteutusta ja siitä saatuja hyötyjä avoimella kirjallisella palautteella. Palauttelomakkeen asteikko oli 1-5. ja Palaute oli pääsääntöisesti hyvää tai erittäin hyvää.

**Kehittämistoimintaa** koskeva arviointi käsitteli yritysprosessin tarkoituksenmukaisuutta, henkilöstön osallistumismahdollisuutta, eri aineiston keruumenetelmien tarkoituksenmukaisuutta, työpajatoimintaa sekä hankkeen asiantuntijoiden ja yritysten henkilöstön/yrityksen yhteistyötä ja saatua tukea. Parhaiten toteutuneiksi henkilöstö koki yhteistyön sujuvuuden, kehittämislle saadun tuen, työpajatoiminnan työpajatoiminnan tehokkuuden kehittämiskohteiden ja vahvuuksien esille nostamisessa. ja ryhmähaastattelujen tuottaman tiedon osana kehittämisprosessia. (ks Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kaikkien palautteiden keskiarvot arviointikyselyn osiossa ”Yrityskohtaisen kehittämisprosessin arviointi”. (Tuure 2017.)

**Vaikutukset** ja tulokset kohdassa arvioitiin prosessin vaikutuksia kehittämisvalmiuksiin ja yhteistyöhön; kehittämiskohteiden, vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamista; keskittymistä oleellisimpiin kohteisiin, ratkaisujen löytämistä ja toteuttamista; vaikutuksia työn sujuvuuteen sekä hyödyllisyyttä itselle ja yritykselle (kuvio 4). Yritysten henkilökunta koki hyötyneensä kehittämisprosessista. Kehittämiskohteet tunnistettiin kattavasti sekä vahvuudet ja voimavarat tehokkaasti. Ratkaisujen haussa keskityttiin olennaisimpiin kehittämiskohteisiin. Heikoimmaksi arvioitiin ratkaisujen toteutumisen arviointihetken mennessä sekä työn sujuvuuden parantuminen. Kehittämisprosessissa yritykset etenivät omaan tahtiin resurssiensa mukaan, eikä hankkeen ratkaisuideoinnista arviointiin ollut aikaa kuin enintään muutama kuukausi.



Kuvio 4. Kaikkien palautteiden keskiarvot arviointikyselyn osiossa ”Vaikutukset ja tulokset”. (Tuure 2017.)

Avointa kirjallista palautetta antoi 17 henkilöä. Kehittämisprosessiin liittyvät sanalliset palautteet olivat suurimmaksi osaksi positiivisia.

*”Työpajatoiminta oli mahtavaa! Se oli innostavaa ja tehokasta = tuotti tulosta!”*  
*”Kiitos! Pubdisti ilmapiiriä kun puhuttiin kaikki kasvokkain. Ihanat vetäjät <3!”*

Palautteen mukaan vastaavanlainen kehittämisprosessi pitäisi jokaisen yrityksen joskus kokea. Huolissaan oltiin kehittämistoimenpiteiden viemisestä käytäntöön hankkeen päätyttyä. Projektin jatkumista toivottiin niin, että hankkeen asiantuntijat voisivat käydä myöhemmin katsomassa, miten yrityksessä on edistytty ja viety asioita eteenpäin. Suurimmassa osassa palautteista kiiteltiin mielenkiintoisesta prosessista ja hyödyllisistä neuvoista sekä konkreettisista, käytännön ratkaisuksista. Osallistujien palautteen mukaan koko henkilöstöä osallistava prosessi sujui pääosin hyvin ja oli hyödyllinen. Osassa yrityksissä hankalaksi oli koettu sopivien aikojen löytäminen yhteisiin tapaamisiin. Osa vastaajista koki, että työpajatyöskentely oli vienyt aikaa muilta töiltä. Joissakin yrityksissä oli käynnissä useampi päällekkäinen kehittämis- ja koulutusprojekti, mikä koettiin kuormittavaksi.

## ARVIOINTI YRITYKSISTÄ SAADUN MUUN PALAUTTEEN PERUSTEELLA

Hankkeen aikana palautetta kerättiin jatkuvasti työpajojen jälkeen 3 lappua menetelmällä. Näin saatiin välitöntä palautetta kunkin työpajan jälkeen. Palautteet olivat kiittäviä:

*”lyhyessä ajassa saa paljon aikaiseksi”*  
*”kiinnostava ja hyödyllinen päivä”*  
*”antoisaa tekemistä”*  
*”pubutaan tärkeistä asioista”*  
*”hyvä että ongelmat pystyttäisiin ratkomaan yhdessä”*  
*”ei olla ennen näin yhteistyökennelty”*  
*”kiitos”.*

Kokemuksista ja palautteista on kirjoitettu myös hankkeen julkaisemassa Mikrokirjassa: ”Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä” (Gröhn& Rekola toim., 2017). Teosta varten haastateltu Syväpuron hoitokodin Sanna Schmandt kertoi, että hän oli saanut prosessista paljon positiivista palautetta työntekijöiltään. Työntekijät kertoivat, että hanke oli saanut heidät pysähtymään oman työn ääreen ja analysoimaan sitä. Sekä työntekijät että yrittäjä itse kokivat sen positiivisena, että vetäjinä ja sparraajina olivat ulkopuoliset asiantuntijat: ”se tuo sellaista jämakkyttä ja innostusta, että ulkopuolinen asiantuntija tulee siihen”. Sanna Schmandt kehui, että hankkeen asiantuntijat Merja Suoperä (Metropolia amk) ja Aila Peippo-Pasuri (ITS Työteho-seura) olivat juuri sillä tavalla taitavia sparraajina, että he saivat työntekijät innostumaan oman työn kehittamisestä - keväällä työntekijöillä oli kova ”draivi” päällä. ”Se oli sellaista työntekijää arvostavaa. Ja se näkyi heidän toiminnassaan.” (emt 54.)

Yritysten henkilöstö kertoi hankkeen asiantuntijoille prosessin aikana ja jälkeen kokeneensa hallitsevansa työtään paremmin, kykenevänsä johtamaan itseään osana kokonaisuutta ja olemaan työssään motivoituneita, hyvinvoivia ja tuottavia. Työn hallinta on merkinnyt yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta.

Hankkeen oman palautelomakkeen lisäksi hankkeeseen osallistuneet täyttivät rahoittajalle ESR-lopetuslomakkeen, jonka osana yritysten vastuuhenkilöitä (käytännössä yrityksen johto sekä kehittämisryhmään osallistuneet) pyydettiin arvioimaan hankkeen vaikutuksia. Näiden vastausten (N=61) perusteella **eniten ovat parantuneet (keskiarvo yli 3,2 asteikolla 0...5) yhteistyö ja vuorovaikutus, työilmapiiri, turvallisuus,**

**viestintä, henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä joustavat työntekotavat.**

Yrityskohtaisten kehittämishankkeiden lopputapaamisten keskusteluissa välittyi tyytyväisyys hankkeeseen.

### **6.3 PROJEKTIRYHMÄN ARVIO KEHITTÄMISPROSESSIN TOIMIVUUDESTA**

Prosessin alussa käydyt keskustelut yritysten edustajien kanssa valikoivat mukaan yrityksiä, joiden johto sitoutui vahvasti prosessin läpiviemiseen. Tämä oli keskeistä yrityskohtaisten prosessien onnistumisen kannalta. Kaiken kaikkiaan voimme tyytyväisenä todeta, että hankkeen yritys-kohtaisen prosessin aikana yrityksissä syntyi luottamuksellinen, avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä henkilöstön että yrityksen johdon ja kehittämisryhmien kanssa. Meitä ilahdutti suuresti myös se kuinka innokkaasti, avoimesti ja tehokkaasti henkilöstö työskenteli ohjatuissa työpajoissa. Palaute antoi voimaa myös meille hankkeen työntekijöille.

Yritykseen nimetty kehittämisryhmän rooli oli merkittävä koko prosessin ajan. Kehittämisryhmän jäsenet tapasivat hanke-asiantuntija-työparin prosessin alussa, nykytila kartoituksen, yhteiskehittelytyöpajan sekä ratkaisupajan jälkeen ja tarvittaessa viestivät yrittäjän tai hänen nimeämänsä henkilön kanssa väliaikoina. Prosessin lopetustapaaminen järjestettiin joko kehittämisryhmän tai koko henkilöstön kanssa. Kehittämisryhmän jäsenet myös innostivat henkilöstöä yhteistyöskentelemään, loivat luottamuksellista ilmapiiriä ja kannustivat henkilöstöä vuoropuheluun.

Saadussa aineistossa näkyvät yritysten tahtotila kehittää sekä yksilön työhyvinvointia, että yrityksen toimintaa hyvinvointia tukevaan suuntaan. Tämän lisäksi yrityksen sisäinen vuoropuhelu ja dialogi ovat lisääntyneet työntekijöiden ja esimiesten välillä. Prosessit ovat olleet mielenkiintoisia ja ajattelua avartavia. Jokainen henkilöstön tapaamiskerta yrityksissä on opettanut tarkastelemaan ja katsomaan asioita uusin silmin ja näkökannoin. Olemme oppineet yhteisen tekemisen kautta, erilaisista tavoista tehdä töitä, erilaisuudesta, metsäkoneista, leimikoista, harvennushakkuista, tiimityöstä, palveluprosesseista, itsensä johtamisesta ja paljon muusta.

Hankkeessa mukana olleet yritykset olivat erikokoisia ja -tyyppisiä, joten kehittämisprosessit olivat erilaisia. Prosessia ja työpajatyöskentelyä muokattiin yritys-kohtaisesti parhaiten toimivaan muotoon siten, että henkilöstön osallistava hanketyö tuki yrityksen prosesseja sekä esiin nous-

seita kehitystarpeita mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Yritykset saivat työpajatoiminnan kautta mahdollisuuden tarkastella kokonaisvaltaisesti myös työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa.

Työpajojen ja ryhmähaastattelujen avoimien keskustelujen perusteella todettiin yrityskohtaisen prosessin lisännen työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, tasa-arvoisuutta ja arvostusta toisen työtä kohtaan. Tärkeää oli eri työtehtävien sisältöjen ja roolien avautuminen ja ymmärretyksi tuleminen. Myös yrityksen sisäinen vuoropuhelu lisääntyi sekä työntekijöiden että esimiesten välillä. Työpajojen todettiin olleen kaikille tasapuolinen ja tilaisuuksien ilmapiiri oli avoin ja turvallinen. Henkilöstö työskenteli ohjatuissa työpajoissa ja kehittämistyöryhmissä intensiivisesti ja ne koettiin mielekkäiksi, sillä yhdessä mietityt toimenpiteet konkretisoituivat käytäntöön osin jo hankkeen aikana. Hyvänä pidettiin myös sitä, että yritysjohto oli sitoutunut kehitystyöhön. Joissakin yrityksissä henkilöstön huolena oli se, että jatkuuko kehitystyö suunnitelmien mukaisesti myös *Onni tulee puun takaa* -hankkeen päätyttyä.

Ohjatun työpajatyöskentelyn tuloksena kaikista mukana olleista yrityksistä löytyi useita työhön ja työympäristöön liittyviä kehittämiskohteita, joihin puuttamalla voitiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Tärkeimmiksi koetuille, kehittämistä vaativille asioille löydettiin ratkaisuja ja toteutusmalleja. Kaikille yrityksille laadittiin Excel-pohjainen kehitystoimenpidetaulukko (kuvio 5), jonka avulla yrityskohtaista kehittämistyötä on mahdollista joustavasti jatkaa myös hankkeen päätyttyä ja josta toivottavasti tulee yritykselle pysyvä ja säännöllisesti päivitettävä työkalu.

Yrityskohtaiset kehittämisprosessit venyivät kestoiltaan selvästi ennakoitua pidemmiksi. Tällöin samaan aikaan oli käynnissä useampi kehittämisprosessi kuin suunnitteluvaiheessa ajateltiin. Limittäiset aikataulutukset puolestaan omalta osaltaan vaikeuttivat sopivien kokous- ja työpaja-ajankohtien löytämistä kalentereista. Myös kaksi keskeytynyttä yrityskohtaista kehittämisprosessia osaltaan venyttivät hankkeen suunniteltuja aikatauluja eteenpäin; hankkeessa haluttiin kuitenkin viedä läpi alunperin suunnitellut 10 kehittämisprosessia, ja tämä tavoite saatiinkin lopulta toteutettua.

Osaltaan yrityskohtaisia prosesseja pitkitti haastattelujen laajentaminen koskemaan koko henkilöstöä ja suurimmissa yrityksissä järjestetyt rinnakkaiset työpajat koko henkilöstön osallistamiseksi mukaan kehittämisprosessiin. Tehty linjaus työllisti projektiryhmää, mutta toisaalta tarjosi suuremmalle osalle henkilöstöä vaikutusmahdollisuuksia, kuin hankesuunnitelmaan oli alun perin kirjattu.

Toisaalta haastatteluilla oli iso merkitys prosessin onnistumisen



kannalta. Haastatteluilla kyettiin kuvaamaan yrityksen prosessien toimivuus ja niihin liittyviä kehittämiskohteita työntekijöiden kokemana. Laadullinen sanallisessa muodossa oleva kokemustieto täydensi hyvin eksaktia mittaamalla saatua tietoa. Haastatteluissa tuli hyviä oivalluksia siitä, miten toimintaprosesseja, -tapoja ja -menetelmiä kehittämällä voidaan parantaa tuottavuutta. Myös työntekijän ja työyhteisön vastuista tuottavuuden kehittämisessä keskusteltiin. Kokemuksemme on, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokonaisvaltaisessa kartoittamisessa ja kehittämisessä haastattelut lisäävät henkilöstön äänen aitoa kuulemista. Kuulluksi tuleminen edistää henkilökunnan sitoutumista kehittämiseen, luo tunteen asiantuntijuuden ja kokemuksen arvostamisesta, lisää työmotivaatiota ja työnimua sekä tunnetta tasa-arvosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta.

## 7 YHTEENVETO

Kaikissa mukana olleissa yrityksissä nousi keskeiseksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiskohteeksi vuorovaikutus ja viestintä sen osana. Viestinnän merkitys korostui sekä yksilön, työyhteisön että työn ja työprosessien sujuvuuden näkökulmasta.

Työn näkökulmasta esiin nousivat tiedonkulku ja sen merkitys työprosessien sujuvuuteen, viestinnän ja palautteen tasavertaisuus sekä organisaation tavoitteiden ja päämäärien selvyys. Työntekijän näkökulmasta viestintään liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita olivat työn hallinta, työn itsenäisyys, päätöksenteko ja vastuiden selkeys sekä tuen saanti työyhteisössä. Työyhteisön näkökulmasta esille nousivat toimenkuvien ja roolien selkeys, innovatiivisuus ja uusiutumiskyky, työyhteisön ja yrityksen arvot sekä toimintaperiaatteet (oikeudenmukaisuus, kuulluksi tuleminen ja tasa-arvo työyhteisössä).

Sekä sote- ja metsä- alalla yhteiskehittelytyöpajoissa vahvuutena koettiin hyvä kollegiaalinen tuki, positiivinen palaute ja kannustaminen. Kehitystarpeiksi nousivat molemmilla aloilla erityisesti palautekäytännöt sekä virallinen tiedotus ja viestintä. Tiedonkulkua ja viestintää tarkasteltiin lähinnä yrityksen sisäisten toimintojen näkökulmasta. Yrityksiin perustetuissa kehittämistyöryhmissä keskusteltiin jonkin verran ulospäin suuntautuvasta viestinnästä ja todettiin, että siitä vastaa pääsääntöisesti yritysjohto, yrityksen strategisia linjauksia myötäillen. Tehtävistä riippuen joissakin yrityksissä ulkoiseen tiedonkulkuun ja viestintään osallistui myös henkilökuntaa, esimerkiksi jäsenenä erilaisissa yhteistyöryhmissä ja asiakkaiden verkostotapaamisissa.

Virallisen viestinnän ja tiedotuksen sujuvuudessa ja toimintatavoissa oli kaikissa yrityksissä kehitettävää. Tiedonkulku takelteli ja joissakin tapauksissa tieto ei kulkenut lainkaan tai sitä välitettiin sellaisia kanavia pitkin, jotka eivät tavoittaneet kaikkia reaaliaikaisesti. Intranet kaipasi monissa yrityksissä päivitystä ja parempaa ylläpitoa. Keskusteluissa nousi esiin henkilökunnan rooli tiedonkulussa. Todettiin, että kaikilla on vastuu noudattaa sovittuja käytänteitä ja seurata esimerkiksi Intraa tai sähköpostia päivittäin, jos niin on yhdessä sovittu. Kokouksissa ja palavereissa ei aina ollut työjärjestystä tai sitä ei noudatettu. Henkilöstön mielestä kokousaika kului usein epärelevanttien asioiden käsittelyyn, muistioita ei aina kirjattu, eikä tärkeistä asioista tehty konkreettisia päätöksiä.

Sote- alalla työn organisoinnin puutteet liittyivät usein tiedonkulun ongelmiin. Joissakin yrityksissä työvuorojen välisissä raportointikokouksissa tieto siirtyi tehokkaasti työvuorojen välillä. Sosiaali- ja terveystalouden yrityksille yhteistä oli huolellinen dokumentaatio, jota kirjattiin sähköiseen asiakasjärjestelmään ja asiakaskansioihin. Puutteita löydettiin lähinnä arkisten asioiden kirjaamisessa ja yleisorganisoinnissa, jotka vaikuttavat asiakastyön sujuvuuteen ja oman työn organisointiin. Metsäalalla työn organisoinnin haasteet liittyivät työkohteiden ennakkosuunnitteluun ja valmisteluun, sillä kohteet tulevat usein lyhyellä varoitusaikalla. Lisäksi panostettiin kehittämään asukas- ja hoito-/huoltosopimuksia, jotka päivitetään asiakkaan ja läheisten kanssa sovituin väliajoin. Näissä korostettiin toimintakykyä tukevaa toimintaa.

Hyvä työyhteisö ja työkavereilta saatu positiivinen palaute sekä kannustus olivat vahvuustekijöitä kaikissa yrityksissä. Myös asiakkaiden parissa työskentely ja työtehtävissä onnistumiset nostettiin jaksamisen voimavaroiksi. Vaikka työilmapiiri koettiin hyväksi, nousivat työstä saadun arvostuksen sekä sosiaalisen yhteisöllisyyden ja keskustelukulttuurin vahvistaminen ja oikeudenmukainen kohtelu teemoiksi, jotka vaativat edelleen kehittämistä. Oikeudenmukainen kohtelu nousi esiin toisaalta myös vahvuustekijänä.

Sosiaali- ja terveystalouden voimavaratekijöitä olivat edellisten lisäksi työyhteisön moniammatillinen osaaminen, hyvä työilmapiiri, kollegiaalinen tuki, kannustus ja positiivinen palaute työkavereilta. Sosiaali- ja terveystalouden yrityksissä koettiin, että ulkoinen palaute toimii hyvin ja esimerkiksi asiakailta sitä saadaan välittömästi. Työntekijöiden väliset palautekäytännöt toimivat myös hyvin, mutta esimiespalautteeseen kaivattiin tehostamista ja henkilökohtaista palautetta toivottiin lisää. Muutamissa yrityksissä koettiin, että kriittisen esimiespalautteen saa nopeasti, mutta positiivista palautetta annetaan vähän tai ei lainkaan. Palautetta kaivattiin erityisesti henkilökohtaisena ja rakentavana, jotta se palvelee yksilön työssä kehittymistä ja koko yritystä.

Osaamisen vahvistaminen ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin voimavaratekijänä, mutta myös kehittämistä vaativana. Kaikissa sote-alan yrityksissä kehittämiskohteiksi nousi pelisääntöjen, roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Työyhteisöissä ei aina ollut selvää, miten roolit ja vastuut eri työtehtävissä jakautuvat. Tästä aiheutui turhia väärinymmärryksiä ja epätasa-arvoisen kohtelun kokemuksia. Myös palautekäytäntöihin ja kehityskeskustelujen toteutukseen kaivattiin kehitystyötä. Henkilöstö piti tärkeänä henkilökohtaisen, positiivisen esimiespalautteen saamista ja luottamuksellisia keskusteluita. Kehityskeskusteluihin kaivattiin työntekijäpaineista lähestymiskulmaa, jossa käsitellään rakentavassa hengessä yksilön onnistumiset sekä kehitys- ja täydennyskoulutustarpeet. Toiveena oli, että kehityskeskustelun yhteydessä laaditaan henkilökohtainen, yrityksen

toimintastrategiaa tukeva urasuunnitelma, jossa työntekijälle osoitetaan vastuutehtäviä ja haasteita osaamistason ja innostuksen mukaan.

Metsäalalla vahvuuksiksi nousivat työparityöskentely, esimiehen/yrittäjän tuki, työyhteisön positiivinen asenne työhön. Kehittämistä vaativiksi teemoiksi nousivat työkohteiden ennakkosuunnittelun haasteet ja kohteen valmistelutyöt ja siihen liittyvä viestintä. Toisten työn seuraaminen ja yhteiset keskustelut työtavoista ja -tekniikoista koettiin mahdollisuuksiksi parantaa ammattitaitoa ja opettaa uusia työntekijöitä. Hyvät työkaverit ja positiivinen yritysjohto tukevat työssä jaksamista ja työkykyisyyttä. Työyhteisössä palautetta ja rohkaisua annettiin paljon, mutta esimieheltä kaivattiin enemmän etenkin kriittistä palautetta. Metsäalalla työyhteisön palautekäytännöt toimivat hyvin, mutta esimiehiltä kaivattiin enemmän myös rakentavaa palautetta. Metsäyhtiöiltä palauteraportit saadaan, mutta muu ulkoinen palaute kantautuu harvoin työntekijöille. Esimerkiksi puunostajilta kaivataan leimikkokohtaista palautetta laaduntarkkailun tueksi. Reaaliaikaista palautetta pidettiin tärkeänä, sillä metsässä käsitellään toisen omaisuutta ja taloudellinen vastuu on suuri.

Metsäalan yrittäjät olivat tavoitettavissa puhelimitse lähes koko ajan. Työkavereihin pidettiin myös ahkerasti yhteyttä puhelimitse, sillä pääsääntöisesti työmailloin työskenneltiin itsenäisesti ja yksin. Virallisen viestinnän ja tiedotuksen sujuvuudessa ja toimintatavoissa oli kuitenkin kaikissa yrityksissä kehitettävää. Metsäalalla roolit ja vastuut vaativat tarkennusta erityisesti viestinnän suhteen, eli kuka viestii kenelle ja mistä asioista. Viestintää hoidettiin tavallisesti puhelimitse, suullisesti viestien. Työpajoissa todettiin, että älypuhelimien kautta esimerkiksi Intranetin tai muun sähköisen tiedotuskanavan käyttäminen keskittäisi viestinnän yhteen paikkaan ja helpotaisi yrittäjän työtä. Tiedotus ja viestintä valittiin kaikissa yrityksissä kehittämistä vaativaksi teemaksi.

Työpajojen ja ryhmähaastattelujen avoimien keskustelujen perusteella todettiin yrityskohtaisen prosessin lisännen työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, tasa-arvoisuutta ja arvostusta toisen työtä kohtaan. Tärkeää oli eri työtehtävien sisältöjen ja roolien avautuminen ja ymmärryksi tuleminen. Myös yrityksen sisäinen vuoropuhelu lisääntyi sekä työntekijöiden että esimiesten välillä. Työpajojen todettiin olleen kaikille tasapuolinen ja tilaisuuksien ilmapiiri oli avoin ja turvallinen. Henkilöstö työskenteli ohjatuissa työpajoissa ja kehittämistyöryhmissä intensiivisesti ja ne koettiin mielekkäiksi, sillä yhdessä mietityt toimenpiteet konkretisoituivat käytäntöön osin jo hankkeen aikana. Hyvänä pidettiin myös sitä, että yritysjohto oli sitoutunut kehitystyöhön. Joissakin yrityksissä henkilöstön huolena oli se, jatkuuko kehitystyö suunnitelmien mukaisesti *Onni tulee puun takaa* -hankkeen päätyttyä.

Ohjatun työpajatyöskentelyn tuloksena kaikista mukana olleista yrityksistä löytyi useita työhön ja työympäristöön liittyviä kehittämiskohteita, joihin puuttumalla voitiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Tärkeimmiksi koetuille, kehittämistä vaativille asioille löydettiin ratkaisuja ja toteutusmalleja. Kaikille yrityksille laadittiin Excel-pohjainen kehitystoimenpidetaulukko, jonka avulla yrityskohtaista kehittämistyötä on mahdollista joustavasti jatkaa myös hankkeen päätyttyä ja josta toivottavasti tulee yritykselle pysyvä ja säännöllisesti päivitettävä työkalu. Excel työkalua yritykset voivat hyödyntää sellaisenaan tai muokata siitä omaan työyhteisöönsä sopivan version esimerkiksi paperisena sosiaalitalan seinälle. Tärkeää on työkalun pysyvä käyttö yrityksissä. Tärkeää on myös, että kehittämissryhmän toiminnan jatkuminen vahvistaen vuoropuhelua ja yhteistyöskentelyä yrityksissä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että toteutettu yritysکوhtainen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi on varsin toimiva. Prosessin ansio ja toisaalta myös haaste on panostaminen vahvasti yrityksen nykytilan kartoitukseen. Ansio on siinä, että aidosti kuulimme yritysten henkilöstöä ja osallistimme heitä monimenetelmällisesti kehittämistyöhön. Tässä onnistuimme ja tästä myös saimme paljon positiivista palautetta.

Käsityksemme kuitenkin on, että osallistujat (sekä yrittäjät että henkilöstö) olisivat kaivanneet enemmän tukea varsinaisen kehittämistyön toteuttamiseen. Tähän on syytä kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Belcourt T & Co 2012. Overview of Kanter's Theory on Structural Empowerment. Article. <https://structuralempowerment.weebly.com/kanters-theory.html>: Luettu.3.10.2017
- Gröhn, Irene & Rekola, Leena 2017. Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä”. Metropolia Ammattikorkeakoulun Mikrokirjat -julkaisusarja.
- Hesapro (For safe, healthy and productive workplaces) 2013. The link between productivity and health and safety at work. Background research paper. Life Long Learning Programme.
- Laschinger S., Heather K., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P., 2001. Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter’s Model. Journal

- of Nursing Administration: May 2001 - Volume 31 - Issue 5 - pp 260-272
- Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Saarikoski, Ville 2017. Työkyvyn tutkailua. Artikkeliteoksessa "Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä". Gröhn, Irene & Rekola, Leena toim. s 58-62.
- STM 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Mäkinen, Jaana-Piia, Bordin Laura, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Seppänen, Sanna, Laine, Nina. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavarojen kehittämiseen liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. STM.
- TTK 2017. Yksilötutka kartoittaa työhyvinvointia. TTK Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/tyokalut/yksilotutka](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut/yksilotutka). Luettu 4.10.2017

## KIRJOITTAJAT

Irene Gröhn, projektipäällikkö, YTM,  
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Anu Leppänen, lehtori, TtM, th (AMK),  
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tarja Marjomaa, KtaO, tutkija  
TTS Työtehoseura

Leena Rekola, FT, hankkeen vastuullinen johtaja, yliopettaja,  
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Veli-Matti Tuure, asiantuntija, MML, Eur.Erg.,  
TTS Työtehoseura

# Tuliko Onni puun takaa?

Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä metsä- ja sote-alalla

Käsillä oleva julkaisu on Onni tulee puun takaa - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle ESR- hankkeen (2015 - 2017) loppuraportti. Tässä loppujulkaisussa pyrimme vastaamaan kysymykseen "Tuliko Onni puun takaa?" Lisääntykö työhyvinvointi ja tuottavuus hankkeeseen mukaan tulleissa yrityksissä? Onko Onni tulee puun takaa -hankkeen tapa kehittää työhyvinvointia ja tuottavuutta hyvä? Mitä siitä voisi oppia ja hyödyntää? Mitä yhteistä ja millaisia eroja löytyi mies- ja naisvaltaisen alalta?

Tässä julkaisussa kuvataan hankkeessa toteutettu yritysکوhtainen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi. Melko seikkaperäisen kuvauksemme tavoitteena on, että prosessin malli on kaikkien vapaasti hyödynnettävissä. Näkemyksemme on, että vastaavan prosessin voi toteuttaa missä tahansa organisaatiossa tai organisaation yksikössä sellaisenaan taikka lyhennettynä. Kehittämisprosessi perustuu työyhteisön yhteisölliseen ja ratkaisukeskeiseen vuoropuheluun ja toimintaan, jonka tavoitteena on löytää käytännössä helposti toteutettavia ja toimivia ratkaisuja valittuihin kehittämiskohteisiin. Oleellista on henkilöstön kuuleminen ja aito osallistaminen.

Edelleen kerromme millaisia voimavarakelijöitä ja kehittämisen kohteita hankkeessa mukana olleissa metsä- ja sote-alan pk-yrityksissä nousi esiin. Mies- ja naisvaltaisella alalla tuli esiin joitakin eroja, mutta ennenkaikkea yhtäläisyyksiä. Jaamme myös näissä yrityksissä ideoituja ratkaisuja kehittämisen kohteisiin sekä hankkeessa kehitetyn kehittämistyökalun vapaaseen käyttöön. Lopuksi arvioimme prosessia ja jaamme kokemuksia.

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



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

ISBN 978-952-328-047-2 (nid.)

ISSN (nid.) 1799-599X (nid.)

ISBN 978-952-328-042-7 (PDF)

ISSN (PDF) 1799-6007 (PDF)

T