

Jenni Westerholm

Toimintamallin kehittäminen työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

3.5.2018

<p>Tekijä(t) Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Jenni Westerholm Toimintamallin kehittäminen työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön</p> <p>105 sivua + 9 liitettä 3.5.2018</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Tradenomi (ylempi AMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	
<p>Ohjaaja</p>	<p>Lehtori Ritva Salmela</p>
<p>Tämän kehittämistehtävän päämääränä oli luoda toimintamalli, joka tukisi esimiesten työhyvinvointia ja esimiehet voisivat näin ollen oman työhyvinvointinsa kautta vaikuttaa positiivisesti toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Erityisesti kehitystyössä haluttiin ottaa huomioon psykososiaalisiin kuormitustekijöihin vaikuttavat seikat. Työhyvinvoinnin edistämisen ja psykososiaalisen kuormituksen vähentämisen kontekstissa nostettiin esille myös työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tiedonkeruu- ja tutkimustulosten analysointi menetelmiä. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin ja millaisella esimiestyöllä voidaan työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti.</p> <p>Lähtötilanteessa esimiesten pahimpia psykososiaalisia kuormitustekijöitä olivat muun muassa aikapaine, työn jatkuva keskeytyminen ja työn sirpaleisuus. Toimihenkilöiden vastauksista nousi esille samoja kuormitustekijöitä, mutta lisäksi myös työyhteisöön sekä esimiestyöhön liittyviä asioita. Merkitseväksi osoittautui myös toimihenkilöiden huoli esimiehen jaksamisesta.</p> <p>Toimintamallin ydin oli Lean-johtamismallin oivallusten soveltamisessa yksikön esimiestyössä. Tämä kehitystyö osoitti, että Lean-johtamismallin avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti myös lyhyellä aikavälillä. Tulosten kokonaisuuden perusteella voidaan todeta, että esimiestyöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa ja tässä tutkimuksessa esimiestyöllä oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kun esimiestyössä tapahtui kehitystä ja esimiehet itse kokivat työhyvinvointinsa parantuneen, niin myös toimihenkilöiden haitallisessa psykososiaalisessa kuormituksessa tapahtui laskua. Tämän kehitystyön jälkeen esimiehillä on paremmat valmiudet kehittää itseään, tiimejään ja prosesseja ja näin ollen vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>työhyvinvointi, esimiestyö, Lean-johtamismalli, työhyvinvoinnin johtaminen, itsensäjohtaminen, työyhteisötaidot</p>

Author Title	Jenni Westerholm Developing an Operational Model for Leadership to Support Well-being at Work
Number of Pages Date	105 pages + 9 appendices 3 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of this Master's thesis was to create an operational model, which supports the well-being of supervisors and helps supervisors to improve the well-being of their subordinates through their own well-being. A special focus has been put on issues affecting psychosocial stress factors. During developing well-being at work and reducing psychosocial stress, workplace skills and their development has been emphasized.</p> <p>This research has been conducted as an action research, which incorporates qualitative and quantitative data collection and analysis of research results. The goal of this thesis was to investigate, to what extent supervisors can contribute to well-being at work and what measures supervisors can apply to positively influence well-being.</p> <p>At the beginning of the research, supervisors voiced time pressure, constant interruptions and splintered work as the worst psychosocial stress factors. Subordinates raised the same factors, but additionally mentioned issues related to the work community and the work of their supervisors. In addition, the concern over the coping of their supervisors was noteworthy.</p> <p>The operational model is based on the application of the realizations of the Lean management model among the supervisors of the department. This thesis indicates that by using the Lean management model, it is possible to positively influence well-being at work even in a short-term period. Based on the overall results, it can be concluded, that supervisors play a central role in promoting well-being at work and during the time of this research, it was discovered that supervisors were able to promote well-being. As supervisors' behavior evolved, supervisors themselves felt that their well-being had improved and as a result, also the psychosocial stress factors of the subordinates were reduced. After this research, supervisors have better readiness to develop themselves, their teams and processes and thus positively contribute to well-being at work.</p>	
Keywords	well-being at work, leadership, Lean-management model, managing well-being at work, self-management, workplace skills

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Nykytila-analyysi	2
3	Tutkimusasetelma	8
3.1	Tutkimusongelma	8
3.2	Tutkimuskysymykset	8
3.3	Aiheen rajaus ja perustelut	8
3.4	Tavoitteet ja mittarit	9
3.5	Tutkimusmenetelmä	10
3.5.1	Tutkimusaineiston keruu	11
3.5.2	Tutkimustulosten analysointi	13
4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	14
4.1	Johtaminen ja johtajuus	14
4.1.1	Hyvä johtaminen	15
4.1.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	17
4.1.3	Muutoksen johtaminen	20
4.1.4	Itsensä johtaminen	22
4.2	Lean johtamisessa	28
4.2.1	Lean	28
4.2.2	Lean-johtamismalli	30
4.3	Esimiestyö	42
4.3.1	Esimiesosaaminen	44
4.3.2	Valmentava esimiestyö	45
4.4	Työyhteisötaidot	47
4.5	Työhyvinvointi	49
4.5.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät	52
4.5.2	Esimiesten työhyvinvointi	57
5	Kehittämistehtävän toteutus ja toimintamalli	60
5.1	Toimintamallin käytännön toteutus	61
5.1.1	Toimintamallin esittely esimiehille	61
5.1.2	Implementoinnin eteneminen ja PDSA –kokeilut	62
5.1.3	Muu toimintamalliin soveltaminen ajanjaksolla	68
5.2	Toimintamalli tutkimuksen pohjalta	69

6	Tulokset	70
6.1	Valmiit aineistot	70
6.2	Kyselyt	72
6.2.1	Kvantitatiivinen analyysi	72
6.2.2	Kvalitatiivinen analyysi	87
6.3	Haastattelu	92
6.4	Esimiesten palaute toimintamallista	94
6.5	Tulosten yhteenveto	95
7	Johtopäätökset ja arviointi	97
7.1	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	99
7.2	Itsearviointi	100
8	Yhteenveto	101
	Lähteet	103

Liitteet

Liite 1: Toimintamalli työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön

Liite 2: Työyhteisötaitojen pelisäännöt

Liite 3: Alku- ja loppukyselyn analyysi toimihenkilöt

Liite 4: Alku- ja loppukyselyn analyysi esimiehet

Liite 5: Alku- ja loppukyselyn analyysi kaikki

Liite 6: Alku- ja loppukysely avovastaukset toimihenkilöt (Salainen)

Liite 7 Alku- ja loppukysely avovastaukset esimiehet (Salainen)

Liite 8 Johdon alkuhaastattelu (Salainen)

Liite 9: Johdon loppuhaastattelu (Salainen)

1 Johdanto

Useat yritykset ja organisaatiot ovat viime vuosien aikana joutuneet kovan paineen alla tehostamaan toimintaansa. Samalla on kuitenkin täytynyt kiinnittää huomiota siihen, ettei henkilöstöä kuormitettaisi yli sietokyvyn. Tällaiset toiminnan tehostuspaineet ovat kohdistuneet myös kohdeorganisaatioon.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin vuonna 2016 organisaatiomuutos. Organisaatiomuutos vaikutti monen esimiehen työtehtäviin. Useita esimiehiä siirtyi asiantuntijatehtäviin, jonka jälkeen heillä ei enää ollut esimiesvelvoitteita. Esimiehiä siirtyi myös esimiestehtävistä toiseen. Esimiestehtäviin jääneillä tai siirtyneillä henkilöillä oli hyvin erilaisia kokemuksia esimiestyöstä, vaikka kohdeorganisaatiossa onkin samankaltainen esimiehen peruskoulutuspaketti kaikille esimiehille. Uusimmat esimiehet olivat toki tuoreimpia myös koulutukseltaan ja pitkän linjan esimiehillä saattoi olla koulutuksestaan vuosikymmenkin takanaan. Isossa organisaatiossa oli myös ehtinyt muodostua vahva ”paikalliskulttuuri” eri yksiköissä myös esimiestyön osalta. Muutoksen myötä rakentui myös uusia tiimejä ja tiimit laajenivat myös alueellisesti. Esimiestehtäviä vaihtui paljonkin talon sisäisesti, kun uusille tiimeille nimitettiin esimiehiä. Muutoksella oli vaikutuksensa henkilöstön kuormituskykyyn. Uusi organisaatio, uudet yksiköt, uudet tiimit, uudet esimiehet, uudet tehtävät; tähän kaikkeen totuttautuminen työtehon kuitenkin laskematta loi toki myös psyykkistä kuormaa.

Tämä kehittämistehtävä kohdistui erääseen kohdeorganisaation uuden organisaation mukaisista yksiköistä, joka tässä opinnäytetyössä on nimetty yksikkö Y:ksi. Yksikkö Y on merkittävä tekijä kohdeorganisaation työntekijöille suunnatuissa palveluissa. Jotta kohdeorganisaatio voisi huolehtia ydintehtävistään mutkattomasti, tarvitaan kohdeorganisaatiossa myös erilaisia sisäisiä palvelutoimintoja. Yksikkö Y:n tehtävänä on järjestää palveluja, tiloja ja työvälineitä kaikille kohdeorganisaatiossa työskenteleville. Yksikön työtehtävillä on hyvin laaja kirjo. Työtehtäviin kuuluu muun muassa asiantuntijatyötä, toimistotyötä, asiakaspalvelutyötä sekä ruumiillista työtä. Lisäksi palvelujen toimittamisen mahdollistamiseksi tehdään paljon yhteistyötä eri sopimuskumppanien kanssa.

Yksikön Y esimiehillä ja toimihenkilöillä oli kehittämistehtävän alussa noin vuoden ajalta kokemusta uudesta organisaatiosta ja sen tuomista muutoksista työskentelyssä. Uuden organisaatiomallin myötä vastaan oli tullut jo paljon yllättäviä ja haasteellisia tilanteita,

joita selvitetiin ja ratkottiin aina tapauskohtaisesti. Lisäksi vuonna 2017 kohdeorganisaation tehtävät lisääntyivät ja näiden tehtävien mukanaan tuomat haasteet kohdistuivat myös yksikön Y vastuulla oleviin tehtäviin. Vuoden 2017 lopussa kohdeorganisaation palveluksessa oli enemmän henkilöstöä kuin koskaan aiemmin. Kohdeorganisaation uusille työntekijöille oli saatava muun muassa työtilat ja työvälineet mahdollisimman nopeasti. Jatkuvassa tulipalojen sammutustilanteessa eläminen oli niin toimihenkilöille kuin esimiehillekin hyvin riskialtista ja kuormittavaa. Yksikössä tehtiin paljon ylitoita ja lisäksi yksi yksikköä Y kuormittavista tekijöistä on ollut korkea sairauspoissaoloprosentti.

Kehitystyön keskeisenä ajatuksena oli löytää ratkaisuja esimiehille työhyvinvoinnin tukemiseen sekä psykososiaalisen kuormituksen ennalta ehkäisyyn. Toimintatutkimuksella pyrittiin selvittämään, minkälaisia toimia esimiestyö vaatii, jotta sillä olisi positiivinen vaikutus esimiesten työhyvinvointiin ja sitä kautta toimihenkilöiden työhyvinvointiin ja erityisesti psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Tarkoituksena oli tunnistaa esimiestyön kompastuskivet arjen kiireen keskellä ja selvittää esimiesten työn kehityskohteet. Koska kehitystyön fokuksena oli työhyvinvoinnin edistäminen ja psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen, tässä työssä nostettiin esille myös työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen. Päämääränä oli luoda uusi toimintamalli yksikön Y esimiehille, jonka avulla heidän olisi mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

2 Nykytila-analyysi

Yksiköksi Y organisoituminen, uudet tiimit ja tehtävät, sairauspoissaolot sekä esimiesten erilaiset kokemustaustat toivat esille tarpeen huomion kiinnittämiseen esimiestyöhön ja työhyvinvointiin yksikössä.

Vuoden 2017 alussa yksikössä Y oli 8 esimestä mukaan lukien yksikön johtamisesta vastaava esimies. Esimiestyökokemusta heillä oli vuoden 2017 alkuun mennessä kertynyt viidestä yli kahteenkymmeneen vuoteen. Aiemman koulutustaustansa lisäksi kohdeorganisaation esimieskoulutuksiin oli osallistuttu vaihtelevasti. Osalla kohdeorganisaation esimieskoulutus oli jäänyt niukaksi ja osalla oli hyvin vahva kohdeorganisaation esimieskoulutustausta. Suurin osa yksikön esimiehistä oli aikojen saatossa siirtynyt esimestehtäväänsä asiantuntijatehtävästä. Johtamiskulttuurissa oli arvostettu asiajohtamista henkilöjohtamista korkeammalle. Lisäksi henkilöstöasioiden hoito ei ole ollut kai-

kille luontevaa tai siinä on ollut puutteita osaamisessa. Kohdeorganisaatiossa on tavoitteena johtaa henkilöstöä ammattimaisesti valmentavalla otteella. Yksikön Y esimiehistä kohdeorganisaation valmentavan esimieskoulutuksen oli käynyt 2 henkilöä.

Henkilöstömäärä yksikössä Y oli 2017 tammikuussa 114 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä oli 50,9 vuotta sekä keskimääräinen palveluaika oli 18,6 vuotta. Sairauspoissaoloprosentti oli vuoden 2017 tammikuussa 7,6 ja vuoden 2016 sairauspoissaoloprosentin keskiarvo oli 7,7. Tavoite sairauspoissaoloprosentille on alle 5. Ylitöitä yksikössä tehtiin vuonna 2016 yhteensä 10095 tuntia ja vuonna 2017 heinäkuun loppuun mennessä 5271 tuntia.

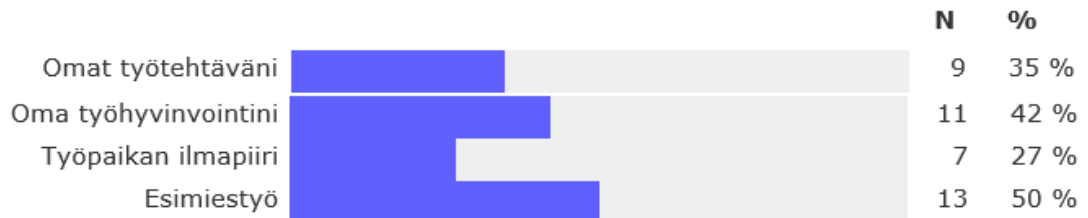
Nykytilanteeseen pureuduttiin tarkemmin hankkimalla tietoa yksikön esimiestyön ja työhyvinvoinnin tilasta. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä saadut sairauspoissaoloprosentit ja ikärakennetiedot kertoivat numeerista faktatietoa tilanteesta. Vuoden 2016 henkilöstöbarometrituloksia läpikäydessä kävi ilmi esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita. Kohdeorganisaation työntekijöiden käytössä olevasta intranetistä löytyi paljon tietoa ja ohjeistusta esimiehille, mutta tiedon hakeminen arjessa koettiin hankalaksi. Lisäksi oli tarjolla koko kohdeorganisaatiossa noudatettavia työhyvinvoinnin edistämiseen sekä esimiestyön ja johtamisen avuksi tarkoitettuja toimintamalleja.

Yksikköön Y oli perustettu vuoden 2017 alussa oma työhyvinvointiryhmä, jonka tarkoituksena oli työhyvinvoinnin kehittäminen yksikössä osallistamalla myös toimihenkilöt kehitystyöhön. Ryhmä koostui puheenjohtajasta ja ryhmän jäsenistä. Työhyvinvointiryhmän jäseniksi valittiin sopiva edustus yksikön jokaiselta toimialueelta. Ryhmässä laadittiin muuan muassa yksikön työhyvinvointisuunnitelma, joka hyväksyttiin johtotiimissä. Puheenjohtajalle varattiin puheenvuoro jokaiseen johtotiimiin kokoukseen työhyvinvointiasioista.

Numeeristen faktatietojen lisäksi nykytilanteesta muodostettiin kuva haastatteleamalla yksikön Y johtoa sekä kahdelle eri kohderyhmälle tehdyn verkkolomakekyselyn avulla, jossa oli eri väittämien lisäksi myös avointen vastausten mahdollisuuksia. Toinen kysely osoitettiin yksikön Y esimiehille yksikön johdosta vastaavaa esimiestä lukuun ottamatta ja toinen kysely yksikön Y kaikille toimihenkilöille. Haastattelun ja kyselyjen tavoitteena oli löytää tärkeimmät kehityskohteet toimintamallin rakentamisen perustaksi.

Toimihenkilöt nostivat kyselyn perusteella ensisijaisesti kehityskohteeksi esimiestyön ja toiseksi oman työhyvinvoinnin (kuvio 1). Esimiehillä nousi tärkeimpänä oman työhyvinvoinnin kehittäminen (kuvio 2). Omien työtehtävien, työpaikan ilmapiirin ja esimiestyön kehittäminen osoittautuivat esimiesten kyselyssä samanarvoisiksi.

Rastita, mitkä seuraavista tekijöistä kaipaaisivat mielestäsi kehittämistä?



Kuvio 1. Alkukartoituskyselyssä toimihenkilöiden nostamat kehityskohteet

Rastita, mitkä seuraavista tekijöistä kaipaaisivat mielestäsi kehittämistä?



Kuvio 2. Alkukartoituskyselyssä esimiesten nostamat kehityskohteet

Kyselyiden perusteella nousi esille työn sisältöön, työmäärään ja –tahtiin, työnhallintaan, organisaatiokulttuuriin ja toimintaan liittyvää haitallista psykososiaalista kuormitusta. Et-sittäessä vastauksista kehityskohteita, joihin toimintamallin rakentamisessa tulisi kiinnittää huomiota, asetettiin väittämien arvioille hälytysraja. Tämän rajan eli hälytyskynnyksen ylittäneitä väittämiä oli syytä tarkastella tarkemmin ja miettiä, millä keinoin näihin olisi mahdollista vaikuttaa.

Esimiesten vastausten perusteella kyselystä kuormitustekijöinä nousi esille muun muassa aikapaine, työn jatkuva keskeytyminen ja työn sirpaleisuus. Esimiesten kyselyssä hälytyskynnys ylittyi seuraavissa väittämissä.

- Työni on sirpaleista
- Työni keskeytyy jatkuvasti
- Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta
- Työaikani riittää töitteni tekemiseen

- Työmäärä on minulle sopiva
- Olen riittävästi saatavilla/tavoitettavissa
- Minulla on kohtuuton vastuu työstäni

Lisäksi merkille pantavaa toimintamallia ajatellen oli lähelle hälytyskynnystä nousseet väittämät:

- Jaan riittävästi tietoa alaisilleni
- Saan esimieheltäni riittävästi tietoa
- Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini
- Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin

Toimihenkilöiden vastauksista nousi esille samoja kuormitustekijöitä kuin esimiehilläkin kuten esimerkiksi aikapaine, työn jatkuva keskeytyminen ja työn sirpaleisuus. Lisäksi vastauksista nousi esille työyhteisöön sekä esimiestyöhön liittyviä asioita. Merkille pantavaa oli myös toimihenkilöiden huoli esimiehen jaksamisesta. Toimihenkilöillä hälytyskynnys ylittyi seuraavissa väittämässä.

- Työni on sirpaleista
- Työni keskeytyy jatkuvasti
- Olen huolissani esimieheni hyvinvoinnista
- Tiedonkulku toimii
- Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi
- Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta
- Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla
- Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita

Huomion herätti myös lähelle hälytysrajaa nousseet väittävät:

- Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani
- Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa
- Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini
- Työyhteisö toimii moitteettomasti

Kyselyiden perusteella pääsääntöisesti työssä viihdyttiin ja työkavereiden kanssa tultiin hyvin toimeen. Toimihenkilöiden vastauksista nousi kuitenkin esille myös huonon työilmapiirin aiheuttama väsymys ja jatkuva kiireen tuntu. Toimihenkilöt peräänkuuluttivat jokaisen vastuunkantoa työtehtävistä, jotta työkuorma jakautuisi tasaisemmin. Energiaa

saatiin onnistumisista, uuden oppimisesta sekä asiakkaiden auttamisesta. Toimihenkilöt toivoivat avoimuutta, pelisääntöjä, esimiestoiminnan yhdenmukaisuutta ja esimiesten läsnäoloa. Johtamiseen kaivattiin särmää. Resursointiin toivottiin puututtavan vakavammin. Lisäksi toivottiin esimiesten ylikuorman vähentymistä, jotta hekin jaksaisivat paremmin.

Kehityskeskusteluita toimihenkilöt pitivät pääsääntöisesti avoimina ja vuorovaikutteisina. Positiiviseksi koettiin, että sai kiireettä käydä asioita läpi yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehen läsnäololla tilanteessa koettiin olevan suuri merkitys. Keskustelujen toivottiin painottuvan enemmän muun muassa henkilökohtaiseen osaamisen arviointiin.

Kyselyn perusteella esimiehillä oli tahtoa olla esimiehiä ja he halusivat panostaa enemmän alaistensa työn tukemiseen. Jatkuva kiire aiheuttaa kuitenkin tunteen, ettei työn tekemiseen ole kunnolla aikaa. Aikaa suunnittelulle, kehittämiselle ja suunnitelmien käytäntöön viemiselle kaivattiin.

Esimiehet kokivat saavansa energiaa työstään ja työilmapiiriin parantuneen viime vuosiin verrattuna. Haasteet ja onnistumiset ovat antaneet esimiehille energiaa. Työyhteisössä on koettu olevan lähtökohtaisesti hyvä henki ja yhdessä tekemisen meininki. Erityisesti lähimpien työtovereiden välillä keskusteluyhteys on ollut hyvä ja asioista on voinut puhua avoimesti. Esimiehiä on väsyttänyt ja kuormittanut eniten vähäisillä resursseilla toiminnan ylläpitäminen sekä jatkuva kiire ja akuuttien työtehtävien paljous sekä aikataulupaineet ja päällekkäiset vaatimukset. Kuormittuessaan esimiehet ovat tukeutuneet omaan esimieheen, mutta myös kollegoiden tuki on koettu tärkeäksi. Esimiesten omien esimiesten konkreettisista toimenpiteistä kuormituksen vähentämiseksi nousi selkeimmin esille kotietäytön mahdollisuus. Tosin siihen haluttiin myös enemmän säännöllisyyttä.

Esimiehet toivat vastauksissaan esille oman työnsä kehityskohteen ajanhallinnan. He halusivat olla enemmän läsnä ja tukemassa alaisiaan heidän työtehtävissään. Esimiehet halusivat oppia erilaisten ihmisten ymmärtämistä ja motivointia. Esimiehet halusivat olla läsnäolevia, helposti lähestyttäviä, tukevia ja ohjaavia sekä hyvän ja mielekkään työilmapiirin luoja.

Voidakseen olla sellaisia esimiehiä kuin esimiehet haluavat olla, esimiehet tarvitsevat vastaustensa perusteella enemmän aikaa työn tekemiseen kunnolla. He kokevat tarvit-

sevansa keinoja ajanhallintaan ja tärkeäksi nostetaan myös omaan hyvinvointiin panostaminen. Esimiehet kaipaavat myös keskusteluja oman esimiehensä kanssa tavoitteistaan esimiehenä. Esimiehet toivovat omalta esimieheltään hyvää tiedonkulkua, avoimuutta, luottamusta ja valmennusta. Lisäksi he toivoisivat yhteydenpitoa esimiehensä kanssa useammin ja esimieheltään ennakoivampaa otetta ja asioiden mutkattomampaa eteenpäin viemistä. Keskiöön nousi kuitenkin yhteisen ajan tarve, perusasioiden äärellä keskustelu ja keskinäinen sparraus.

Kehityskeskusteluitaan esimiehet pitivät pääsääntöisesti avoimina ja ilmapiiriltään rentoina mutta asiallisina. asioita oltiin käyty läpi pintaa syvemmältä. Keskustelujen toivottiin painottuvan enemmän ajankohtaisiin asioihin eikä välttämättä aina tarvitsisi käydä samoja perusasioita läpi. Lisäksi toivottiin huomion kiinnittyvän enemmän henkilökohtaiseen arviointiin perusteluineen, tavoitteiden asetantaan ja odotuksiin esimiehenä.

Yksikön Y johdolle tehdyssä erillisessä haastattelussa nousivat esille hyvin pitkälti samat työhyvinvointiin liittyvät ongelmakohdat. Hänen mukaansa henkilöstö on sitoutunut ja siitä huolimatta tai osittain juuri sen takia psykososiaalinen kuormitus on todettu olevan korkealla tasolla sekä toimihenkilöiden että esimiesten keskuudessa. Työhön liittyvät seikat kuten aikapaine ja työn keskeyttäminen ja sirpaleisuus nousivat haastattelussa esille. Lisäksi myös tiedonkulun kehittämisen ja avoimuuden lisäämisen tarve mainittiin. Työhyvinvoinnissa ja työkyvyssä esiintyy yksikön sisällä suuriakin eroja johtuen muun muassa erityyppisistä työtehtävistä. Yksikön johto kiinnitti kuitenkin erityisesti huomiota esimiestyöhön, jonka osaamisen taso vaihtelee yksikön sisällä. Esimerkkinä kehityskohteista hän mainitsi vuorovaikutustaidot sekä esimiesten läsnäolon ja kuuntelun.

Työhyvinvointia tukevan esimiestyön edellytyksenä yksikön Y johto painotti sujuvien palveluiden ja toimivien prosessien tärkeyttä. Esimiestyö tulisi ammattimaista ja esimiesten tulisi toimia valmentavalla otteella koko yksikössä. Esimiestyön keskiössä tulisi olla läsnäolo, kuuntelu, alaisten osaamista huolehtiminen sekä palautteen antaminen. Suuri merkitys tässä yhteydessä olisi avoimella ja aktiivisella tiedonkululla ja kommunikoinnilla. Työhyvinvoinnin kehittäminen ennakoivasti ja suunnitelmallisesti olisi oltava jokaisen esimiehen prioriteetti päivittäisessä työssä. Tällainen kehitys kuitenkin vaatii riittävät resurssit siten, että esimiehillä on tarpeeksi aikaa esimiestyöhön. Näin ollen asiantuntijatyön osuuksia tulisi vähentää tarpeen mukaan.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimusongelma

Kehittämistehtävän tutkimusongelma voidaan kuvata yhdellä lauseella seuraavasti.

Millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin?

Tavoitteena on selvittää, millaista esimiestyön tulisi olla, jotta sillä olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Erityisesti halutaan selvittää, kuinka esimiestyö vaikuttaa sekä toimihenkilöiden että esimiesten psykososiaalisiin kuormitustekijöihin.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa huomio kiinnitetään esimiestyöhön uudistuneessa organisaatiossa sekä työhyvinvointiin, jossa painotetaan psykososiaalisen kuormituksen merkitystä. Tutkimusongelmaa tarkentavat tutkimuskysymykset on asetettu suunnannäyttäjiksi tälle näkökulmalle.

- Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja millaisella johtamisella ja esimiestyöllä sitä voitaisiin parantaa?
- Millaisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä esiintyy ja millä keinoilla niihin voitaisiin vaikuttaa?
- Millaisia työkaluja esimiehet tarvitsevat esimiestyön tueksi?
- Miten työyhteisötaitoja voitaisiin kehittää/edistää?

3.3 Aiheen rajaus ja perustelut

Nykytilaa analysoidessa selvisi, että yksikön työhyvinvoinnissa oli tarvetta kehittämislle. Teoreettinen viitekehys antoi ymmärtää, että esimiestyö on keskiössä toimihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta, minkä vuoksi koin tärkeäksi selvittää esimiesten hyvinvointiin panostamisen vaikutuksia myös toimihenkilöiden hyvinvointiin. Toimihenkilökyselyn selkeä viesti esimiestyön kehittämisestä sekä esimieskyselyn viesti oman työhyvinvoinnin

kehittämisestä vakuuttivat vielä kehityskohteen fokusoimisesta koskemaan esimiestyötä. Tästä syystä rajasin aiheen tarkastelemaan työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta ja päädyin toimintamallin kehittämiseen työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön.

3.4 Tavoitteet ja mittarit

Tällä kehitystyöllä pyrittiin löytämään yksikössä Y toimiva toimintamalli, joka tukisi esimiesten työhyvinvointia ja esimiehet voisivat näin ollen oman työhyvinvointinsa kautta vaikuttaa positiivisesti toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Kehitystyön avulla toivottiin laskea psykososiaaliseen kuormitukseen, sairauspoissaoloihin ja ylityötunteihin. Lisäksi työyhteisötaitojen toivottiin parantuvan ja esimiehillä olevan varmemmat otteet työnsä tekemiseen, joka olisi työhyvinvointia tukevaa. Toivottavasti kehitystyö nostaisi esille myös uusia kehitysideoita yksikössä. Tutkimuksen keskeisin tavoite oli osoittaa ongelman ratkaisemiseksi käytettyjen menetelmien onnistumista analysoimalla mittareita. Valituilla mittareilla pyrittiin selvittämään alku- ja lopputilanteen välinen muutos eli kehittämistehtävän onnistuminen sekä työhyvinvoinnin että esimiestyön näkökulmat huomioon.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta mittarit ovat:

- Johdon haastattelu ennen ja jälkeen ja 1-10 arvioasteikko. Johdon näkökulmasta yksikön työhyvinvoinnin tila ja onko muutosta tapahtunut.
- Esimies- ja toimihenkilökyselyt ennen ja jälkeen. Koko yksikön näkökulma yksikön työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen kuormituksen tilaan ja onko muutosta tapahtunut.
- Henkilöstöbarometri ennen ja jälkeen: Onko muutosta tapahtunut.
- Sairauspoissaoloprosentin muutokset.
- Ylityötuntien määrään muutokset.

Esimiestyön näkökulmasta mittarit ovat:

- Johdon haastattelu ennen ja jälkeen ja 1-10 arvioasteikko. Johdon näkökulmasta yksikön esimiestyön tila, kehitystarpeet ja onko tutkimuksen aikana tehdyillä toimenpiteillä muutosta tapahtunut.
- Esimies- ja toimihenkilökyselyt ennen ja jälkeen. Koko yksikön näkökulma yksikön esimiestyön tilasta ja onko muutosta tapahtunut.

- Ammattimaisen johtamisen osaamisen tila valmentavan esimiestyön koulutustietojen perusteella ennen ja jälkeen: Onko muutosta tapahtunut
- Toimintamallin käyttöönoton arviointi esimiehille kysymyksin ja 1-10 arvioasteikolla: Onko onnistunut.

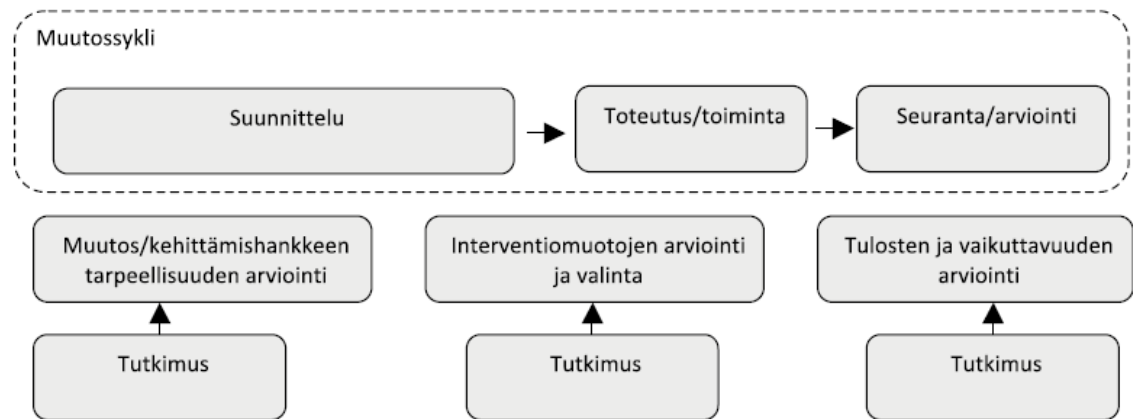
3.5 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on yleensä laadullinen tutkimus. Toimintatutkimukselle on monta määritelmää, koska kyseessä useimmiten sekoitus erilaisista tutkimusmenetelmistä. Kaikkien määritelmien keskeinen ajatus on kuitenkin, että toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan johonkin toimintaan tutkimalla jonkin välitulon vaikutuksia toimintaan. Tarkoituksen on löytää niitä tehokkaimpia keinoja, jolla toimintaa voidaan muuttaa ja kehittää. Kananen (2014, 15) kiteyttää tätä ajatusta muun muassa Antti Eskolan toteamuksella:

"Liikkeelle lähdetään tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa."

Toimintatutkimuksella tavoitellaan muutosta ja pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Toimintatutkimusta tehdään yhdessä niiden kanssa, joita ongelma koskee hyödyntäen heidän ongelmanratkaisujataitoja. Toimintatutkimus on monivaiheinen ja syklinen prosessi, jossa jokainen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. (Kananen 2014. 11-12.)

Suunnittele, toteutus ja seuranta ovat tunnistettuja vaiheita muutosprosessissa. Sellaisenaan muutosprosessin tuottaa pelkän raportin. Jotta muutokseen saadaan tieteellinen lähestymistapa, lisätään jokaiseen vaiheeseen tutkimuksellinen osuus, kuten alla olevassa kuviossa 3 on esitetty. Näin myös kehittämistehtävässä täytetään tieteellisyyden vaatimukset. (Kananen 2014. 55-56.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 55).

Ongelma on usein helppo tunnistaa, mutta sen muuttaminen tutkimuskysymyksiä on joskus haastavaa. On kuitenkin tärkeä tutkia syvällisesti mikä on ongelman ydin ja erityisesti mikä on kyseisen ongelman aiheuttajat ja mitä ongelmasta konkreettisesti seuraa. Näissä vaiheissa auttavat oikeat kysymykset kuten: "Missä?", "Kuka?", "Mitä?", "Kuinka?" ja "Milloin?". (Kananen 2014, 36–39.)

Kun ongelma on määritetty ja tutkimuskysymykset selvitetty on aika esittää ratkaisua, eli interventiota. Interventiolla pyritään vaikuttamaan niihin tekijöihin, joita on nimetty edellisissä vaiheissa. Jotta vaikutuksia voidaan arvioida, on interventiolla asetettava mitattavissa olevia tavoitteita. Ennen intervention testausta analysoidaan nykytilaa, joka on myöhemmän arvioinnin perustana. Mittaus sisältää tiedonkeruun erilaisista lähteistä kuten esimerkiksi yrityksen tietokannoista kerätyn tiedon ja/tai haastatteluista saadun tiedon. Vertaamalla näitä tietoja ennen tai jälkeen väliintuloa voidaan arvioida, onko toimenpiteillä ollut minkälainen vaikutus ongelman määrittelyssä esiin nostettuihin tekijöihin. Vaikutusten arvioinnissa on varmistettava tulosten validiteetti eli on mitattu oikeat asiat ja reliabiliteetti eli onko tulokset toistettavissa. Triangulaation avulla varmistetaan, että kaikki näkökulmat ongelmaan ja esitettyyn ratkaisuun on otettu huomioon. (Kananen 2014, 58–66.)

3.5.1 Tutkimusaineiston keruu

Tiedonkeruumenetelmät noudattivat sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä kuten haastattelu ja kyselyt. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedon-

keruumenetelmillä voi toimintatutkimuksessa täydentää kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 77). Tietoa kerättiin myös valmiiden aineistojen pohjalta kuten esimerkiksi tietojärjestelmistä saatujen numeeristen faktatietojen pohjalta. Tiedonkeruu spesifioitiin sisällöltään työhyvinvoinnin ja esimiestyön näkökulmille sopiviksi teoreettisesta viitekehuksesta tukea ottaen, jotta saatiin tarvittava tieto lähtötilanteen kartoitusta ja lopuksi tulosten mittausta varten. Nykytilaselvityksestä saatujen tietojen perusteella ja teoreettista viitekehystä peilaten muodostui lopulta kuva toimintamallista, jota lähdettiin implementoimaan. Implementoinnin jälkeen mitattiin, oliko muutosta lähtötilanteeseen tapahtunut. Samalla mitattiin myös koko hankkeen onnistumista.

Tiedonkeruumenetelmät olivat:

- Valmiiden aineistojen läpikäynti:
 - Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä saadut tiedot: henkilöstölukumäärä, ikäjakauma, palvelusaika, sairauspoissaoloprosentit, koulutustiedot, ylityöraportti
 - Henkilöstöbarometritulokset
 - Ohjeet esimiehille

- Haastattelu:
 - Yksikön Y johdolta selvitettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla, miten hän näki ja koki yksikön työhyvinvoinnin nykytilan ja mikä oli hänen ihannekuvansa tavoitetilasta. Lisäksi häntä pyydettiin tuomaan esille näkökulmansa yksikön esimiestyöstä kuten esimerkiksi sen toimivuudesta ja laadusta ja arvioimaan asteikolla yhdestä kymmeneen, mikä luku kuvastaisi sen hetkistä tilannetta niin työhyvinvoinnin kuin esimiestyönkin osalta.

- Kysely:
 - Yksikön esimiehille lähetettiin verkkolomakekysely, joka piti sisällään monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyen. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen kuormituksen tilaa sekä esimiestyön tilaa yksikössä. Esimiehiltä selvitettiin myös heidän kokemuspohjansa esimiestyöstä ja missä asioissa he toivoisivat kehitystä tapahtuvan. Sekä monivalinnat että avoimet

kysymykset sisälsivät itsearviointia vaativia kysymyksiä koskien esimiestyötä, työyhteisötaitoja ja omaa toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi.

- Yksikön toimihenkilöille lähetettiin verkkolomakekysely, joka piti sisällään monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyen. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen kuormituksen tilaa sekä esimiestyön tilaa yksikössä. Sekä monivalinnat että avoimet kysymykset sisälsivät itsearviointia vaativia kysymyksiä koskien työyhteisötaitoja ja omaa toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi.

3.5.2 Tutkimustulosten analysointi

Toimintamallin vaikutuksia yksikön toimintaan selvitetään tutkimalla kerättyä aineistoa ja tarkastelemalla mittareita. Kokonaisaineisto koostuu valmiista aineistoista, kahdelle eri kohderyhmälle suunnattujen kyselyjen aineistosta sekä johdon haastattelujen aineistosta. Tämän kokonaisaineiston tiedoista ei kuitenkaan yksinomaan kvantitatiivinen eikä kvalitatiivinen analyysi pysty tuottamaan riittävän moniulotteista ja laadukasta kuvaa muutoksesta. Tulosten analysoinnissa käytetäänkin monimenetelmällistä (Mixed Methods) lähestymistapaa.

”Mixed methods research” käsitteellä ei ole vakiintunutta käännöstä suomen kielessä ja sitä käytetään usein pinnallisestikin. Suomen kielessä käsitettä kuvataan sanoilla triangulaatio, monimetodinen tutkimus, monimenetelmällinen tutkimus ja monimenetelmätutkimus. Yleisimmillään käsite viittaa tutkimuksen menetelmäkombinaatioihin mutta myös metodologiaan. Lähikäsitteistä eräs tunnetuin on triangulaatio, jolla tarkoitetaan useamman kuin yhden aineiston, tutkijan, teorian tai menetelmän yhdistämistä samassa tutkimuskokonaisuudessa. Usein monimenetelmällisyys (Mixed Methods) mielletään kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten aineistojen yhdistämiseksi. Monimenetelmällisyys mahdollistaa syvällisemmät tulkinnat. (Seppänen-Järvelä & Juvonen-Posti 2016; Sormunen ym. 2013, 313-314.)

Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys analysointitapana tuloksia tarkastellessa yhdistää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen analyysin. Näin saadaan sekä vastauksien tilastollinen tulkinta ja valmiiden aineistojen tulkinta että vastaajien henkilökohtaisten näkemysten ja yksilöiden näkökulmien arviointi liitettyä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Monimenetelmällisen tutkimuksen avulla saadaan:

- kaksi erilaista näkökulmaa kvantitatiivisesta aineistosta ja kvalitatiivisesta aineistosta
- luotua kattavampi näkemys minkä kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen analyysi pystyisi yksinään tuottamaan
- kvantitatiiviselle aineistolle lisäksi kvalitatiivista tietoa miljööstä, paikasta ja yhteys henkilökohtaisiin kokemuksiin (Creswell 2015, 15.)

4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävä on luonteeltaan toimintatutkimus. Näin ollen tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja tieteellisesti hyväksytyjen teorioiden ja mallien kautta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tutustuttava perusteellisesti johtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin teorioihin. Tämä teoreettinen viitekehys antaa valmiudet nykytilan perusteelliseen kartoitukseen sekä hyvän pohjatiedon koko tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheisiin.

Tässä tutkimustyössä pyritään avaamaan esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys rajataan menetelmiin, joilla on tutkitusti positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta myös psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Johtamisen osalta keskitytään hyvään johtamiseen ja johtajuuteen sekä nostetaan vielä erityisesti esille työhyvinvoinnin johtaminen, muutoksenjohtaminen ja itsensä johtaminen sekä pureudutaan tarkemmin Lean-menetelmän soveltamiseen johtamisessa. Esimiesosaaminen- ja työyhteisötaidot ovat tutkimuksen kannalta myös tärkeä nostaa esille. Työhyvinvoinnin osalta käsitellään vielä erikseen psykososiaaliset kuormitustekijät sekä esimiehen työhyvinvointi.

4.1 Johtaminen ja johtajuus

Lähdettäessä tutkimaan työhyvinvointia ja esimiestyön merkitystä siihen syvällisemmin, on huomio ensin suunnattava johtamiseen. Johtaminen ei tarkoita samaa kuin johtajuus. Nämä kaksi käsitettä kulkevat usein kuitenkin käsikädessä niin kirjallisuudessa kuin puheissakin. Karkeasti eroteltuna johtaminen käsittelee asioita ja johtajuus ihmisiä. Molempia tarvitaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ossi Auran (2017) esittämän perusmääritelmän mukaan jako on seuraavanlainen:

Johtaminen (Management)	Johtajuus (Leadership)
Asiat	Ihmiset
Tavoitteet	Tavoitteellisuus
Vastuut	Työn tukeminen
Prosessit	Osallistaminen
Mittarit	Kannustaminen
Raportointi	Välittäminen

Johtaminen ja johtajuus ovat merkittävässä asemassa, kun käsitellään esimiestyötä ja työhyvinvointia. Toimiva organisaatio ja työyhteisö tarvitsevat hyvää johtamista, joka korreloi suoraan koko työyhteisön hyvinvoinnin kanssa. Mitä on sitten hyvä johtaminen?

4.1.1 Hyvä johtaminen

Päivi Husmanin mukaan johtajaa ei enää itsestään selvästi pidetä edes hierarkkisessa työyhteisössä auktoriteettina ja hänen sanojaan ylimaallisena viisautena. Kunnioituksen aikaansaamiseksi tarvitaan muutakin kuin pelkkä johtajan asema. Kunnioitus ja luottamus, joita ilman ihmisjohtaminen ei tuota hyvää tulosta, täytyy ansaita alaisilta ja johtaja joutuukin eri tavalla kuin ennen laittamaan itsensä likoon. (Ahonen ym. 2015, 18.)

Husman jatkaa, että nykyisin hyvistä johtajista puhuttaessa kuulee usein heidän tekevän johtajan työtään joukkojen keskeltä käsin. Tällä läsnäololla useimmiten tarkoitetaan kaikkien alaisten kuuntelemista, heidän mielipiteidensä arvostamista, yhdessä suunnittelemista ja yhteistyöhakuista työtettä. Hyödylliseksi johtajan ominaisuudeksi muiden yläpuolelle nousee tilannetaju, joka tarkoittaa johtajan kykyä tunnistaa kussakin tilanteessa sopiva johtamispositio ja osata sujuvasti vaihtaa paikkaa tarpeen mukaan. (Ahonen ym. 2015, 18.)

Jokaisen yläpuolella organisaatiossa on aina joku ja siitä syystä jokaisella on omat näkemyksensä johtajuudesta ja siitä, kuinka haluaisi itseään johdettavan. Hyvää johtajuutta ja sen merkitystä henkilöstön hyvinvointiin on tutkittu paljon. Näiden tutkimusten valossa laadukkaasti työhyvinvoinnin johtamisen elementeiksi on nostettu kolme asiaa: analyyttinen ajattelutapa, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky kestää työelämän epätäydellisyyttä ja kritiikkiä. (Ahonen ym. 2015, 19.)

Työntekijän hyvinvoinnin kannalta oleellista on, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, arvostusta työstään sekä vaikutusmahdollisuuksiensa riittävän työhön. Hyvinvoiva työntekijä kokee johtajan toiminnan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena sekä päätöksenteon läpinäkyvänä ja perusteltuna. Tärkeäksi nousee myös tunne, että päätöksistä on lupa keskustella. (Ahonen ym. 2015, 19.)

Hyvä johtaminen on vuorovaikutteista ja avoimen ilmapiirin luovaa toimintaa. Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstä ja laittaa itsensä likoon. Työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja heidän näkemyksellään olevan vaikutuksia päätöksen tekoon. Hyvän johtajan piirteitä on tutkittu paljon, mutta psykologisissa tutkimuksissakaan ei ole löytynyt yhtä samaa mallia piirteistä, jotka toistuisivat kaikilla hyviksi koetuilla johtajilla. Johtaa voi kaikenlaisilla persoonallisuuksilla, mutta ei ilman halua johtamiseen. Ihmisten johtaminen on kovaa työtä jatkuvan paineen alla, sillä kaikki tekeminen ja sanominen vaikuttaa monen muun ihmisen elämään. Hyvän ja erinomaisen johtajan voikin erottaa hänen kyvystään sopeutua ja sietää stressiä. (Ahonen ym. 2015, 19; Leppänen & Rauhala 2013, 128-139.)

Työterveyslaitoksen sivustollaan esittelemien hyvän johtamisen kriteerien painopisteinä ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja luottamusta edistävä johtaminen tulee olla merkittävässä asemassa organisaatiossa. Arvostus, avoimuus, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus ovat tästä näkyviä merkkejä. Luottamusta edellyttää ja vahvistaa myös erilaisissa verkostoissa toimiminen. Moniammatillisella yhteistyöllä ja verkostoitumalla niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin luodaan mahdollisuudet pärjäämiseen vähenevillä resursseilla. Lisääntyvää yhteistyön tarvetta on osattava johtaa. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavaraksi. Henkilöstön erilainen osaaminen, kokemus ja taustat otetaan huomioon. Hyvä johtaja ottaa huomioon erilaisten ihmisten erilaiset tilanteet ja mahdollistaa työhön osallistumisen erilaisissa elämäntilanteissa. Osaamisen kehittäminen pitää organisaatiot ja työyhteisöt menestyvinä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamista voidaan työssä oppimisen lisäksi kehittää myös monenlaisilla menetelmillä. Palaute ja kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja työnopastus, henkilöstökoulutus ja valmennukset, projektit ja kehittämishankkeet, konferenssit, vierailut ja verkostot sekä työnohjaus ja urapolut ovat tunnettuja tapoja osaamisen kehittämisen tueksi. (Hyvän johtamisen kriteerit 2016.)

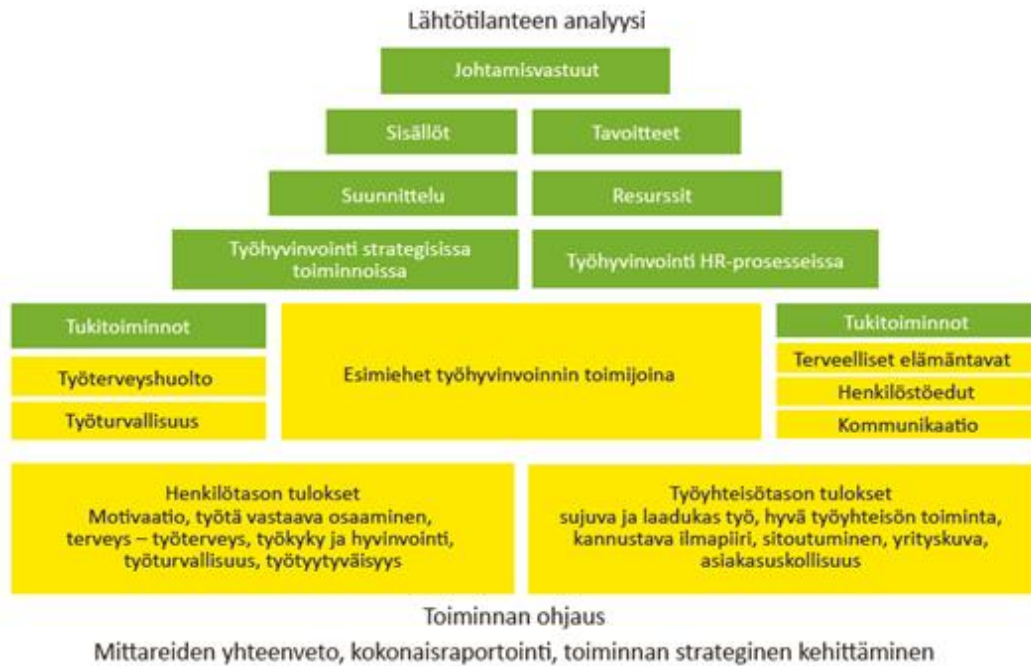
Todellinen muutos ja uudistuminen syntyvät eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. Uudistumisessa otetaan käyttöön henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia. (Hyvän johtamisen kriteerit 2016.)

4.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

”Menestys on hyvinvoinnin sivutuote.” -Aki Hintsa (Saari 2015).

Työhyvinvointi on kaikkien etu. Kyse ei ole vain yksittäisen henkilön hyvinvoinnista, vaan koko työyhteisön toimivuudesta. Työhyvinvointi sisältää kokonaisvaltaisen toimintatavan, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja itse työ. Tätä kaikkea tulee johtaa systemaattisesti ja siinä hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat merkittävässä asemassa. Työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen tuo yritykselle selvää rahaa samalla, kun se edistää henkilöstön työkykyä ja jaksamista. Strategisesti johdettuna hyvinvointi tuottaa tutkitusti tulosta organisaatiolle. Hyvä henkilöstöjohtaminen lisää työn tuottavuutta jopa viidenneksellä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7; Aura & Ahonen 2016, 216; Aura & Ahonen 2017.)

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys koostuu työn tuottavuuden kehittymisestä ja työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamien kustannusten vähenemisestä. Henkilöstötuottavuuden edistämiseksi ihmisten motivaatio, osaaminen ja työkyky viedään uudelle asteelle. Työyhteisössä tämä näkyy hyvänä johtajuutena, toisia kunnioittavana työyhteisön toimivuutena. Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin johtamisessa. He luovat työsään mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle. Tapa, jolla he vaikuttavat alaistensa työmotivaatioon, osaamiseen ja työkykyyn, on kriittinen koko organisaation kannalta. Esimiesten on osattava kannustaa, innostaa ja johtaa osaamista. Työhyvinvoinnin johtamisessa esimiesten tulee ymmärtää myös työhyvinvointitoimenpiteiden yhteys liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja tuottavuuteen. (Aura & Ahonen 2016, 216-218; Ilmarinen 2015, 5.)



Kuvio 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhteenveto (Aura & Ahonen 2016, 176.)

Työhyvinvointia tulee johtaa organisaatioissa osana liiketoiminnan muitakin osa-alueita. Sitä ei pidä erottaa yksittäisiksi työteon arjesta irrallisiksi toimenpiteiksi. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaan, vision ja arvoihin (kuvio 4). Organisaatiossa työhyvinvoinnille täytyy määritellä selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja niiden seuranta. Työhyvinvointia mitattaessa menneen tiedon hyödyntäminen on arvokasta, mutta tärkeää olisi löytää myös ennakoivia tukevia keinoja ja mittareita, jotka auttavat työkyvyn ja työn tuloksellisuuden edistämistä. Käytännössä tarvitaan ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä reagoivien toimenpiteiden ohella. (Ilmarinen 2015, 3.)

Työhyvinvointiajattelun jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Toisinaan tämä vaatii asenteen muutosta työkuultuurissa. Ilman työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvointityön määrittelyä organisaatiossa, on työhyvinvointityön sitominen osaksi päivittäistä johtamista hankalaa. Ensin on selvitettävä, mitä nämä käsitteet omassa organisaatiossa tarkoittavat ja tarkentavilla kysymyksillä selvittää työhyvinvoinnin osa-alueita ja niiden merkitystä työyhteisössä. Selvitystyön perusteella saadaan aikaan työhyvinvointisuunnitelma, johon kuuluvat tavoitteet, budjetti ja resurssit sekä seuranta ja mittarit. (Ilmarinen 2015, 3.)

Kun halutaan vaikuttaa työkyvyttömyysriskin muodostumiseen, varhaiseen eläköitymiseen ja kasvaviin työkyvyttömyyseläkekustannuksiin, keskeinen organisaation työväline työhyvinvoinnin johtamisessa on varhainen välittäminen. Varhaisen välittämisen mallin avulla organisaatio omalla toiminnallaan sekä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa seuraa merkkejä työkyvyn muutoksista. Varhaisen välittämisen malli tukee työntekijöiden työssä jatkamista, kun mallin mukaisesti puututaan työkykyä uhkaaviin tilanteisiin ja haetaan niihin johdonmukaisesti ratkaisuja. (Ilmarinen 2015, 6-7.)

Peruslähtökohtiin työhyvinvoinnin johtamisessa kuuluu, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista. Työturvallisuuslainsäädäntö velvoittaa työnantajaa olemaan selvillä työssä esiintyvistä vaaratekijöistä, jonka lisäksi työnantajan on pyrittävä välttämään, poistamaan tai lieventämään terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvaa haittaa työssä. (Ilmarinen 2015, 7.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvoinnin mahdollistamisessa ei saa unohtaa, että jokainen työntekijä on erilaisessa elämäntilanteensa. Elämäntilanteet myös vaihtelevat yksittäisillä henkilöillä. Onkin otettava huomioon yksittäisen työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi, joka koostuu fyysisestä hyvinvoinnista sekä psykososiaalisista tekijöistä kuten työn henkisestä kuormittavuudesta, työn hallinnasta, työn merkityksellisyyden kokemuksesta sekä vaikutusmahdollisuuksista omassa työssä. Kaikki nämä tekijöihin vaikuttaa esimiestyö, osaamisen ja työyhteisö. On kuitenkin muistettava, että jokaisella työntekijällä on myös oma vastuu työhyvinvoinnistaan ja roolistaan työyhteisön jäsenenä. Työntekijällä on vastuu omasta ammattitaidosta ja sen ylläpitämisestä sekä käyttäytymisestä työyhteisössä. (Ilmarinen 2015, 7.)

Kelan tutkimusblogissa tutkija Perhoniemi tuo vielä yhden näkökulman työhyvinvoinnin johtamisen merkityksellisyydelle. Ammatillinen kuntoutus tukee työkykyä ja kuntoutusjaksot sisältävät monipuolista ja monenlaista tukea. Vaikka kuntoukseen liittyy myös ennakkoivia ja ehkäiseviä toimia, on se silti useimmiten jo heikentyneen työkyvyn palauttamista. Näin ollen ollaan työpaikalla ehditty jo epäonnistua työkykyä ylläpitävissä toiminna. Henkiseen työhyvinvointiin panostamatta jättäminen ja siitä johtuva työuupumus ynnä muut henkiset oireet aiheuttavat suuria kustannuksia niin työtehon laskemisen kuin kuntoutustoimenpiteidenkin osalta. Työnantajalla on vastuu työtehtävien mitoittamisesta ja kohtuullisuudesta. Tässä katse kääntyykin työhyvinvoinnin johtamiseen ja ennakoivan työkyvyn ylläpitämisen tärkeyteen. Henkisen työhyvinvoinnin ylläpidon pitäisi lisääntyä työpaikoilla ja vähentyä kuntoutustoiminnassa. (Perhoniemi 2017.)

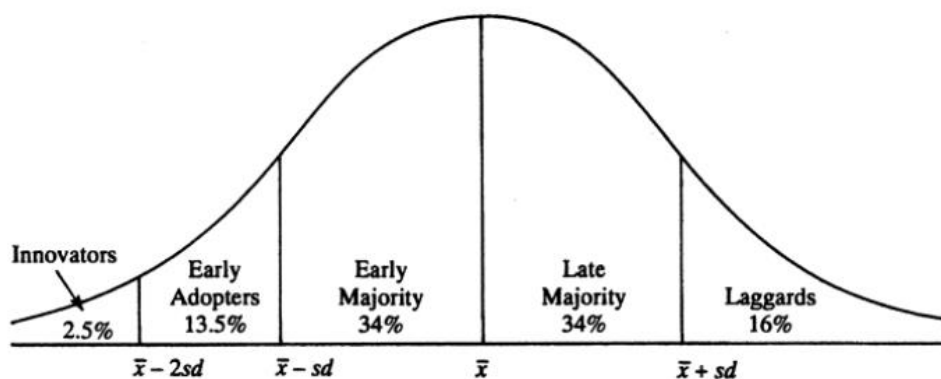
4.1.3 Muutoksen johtaminen

Johtamisen ja esimiestyön kehittämishankkeissa on ennen kaikkea kyse uudistumisesta ja muutoksesta. Muutoksella haetaan aina uutta hyvää käytäntöä tai tapaa toimia. (Ahonen ym. 2015, 202.)

Työn tekeminen muuttuu, esimiestyökin muuttuu ja niin muuttuu esimieskin. Varsinkin suurissa organisaatioissa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota välijohtoportaiden tarpeellisuuteen. Välijohtoa onkin purettu ja heille kuulunutta työtä on alettu vastuuttaa erilaisille tiimeille ja verkostoille. Kun vastuuta ositetaan ja hajautetaan tällä tavoin, kiinnitetty huomio myös johtamisen ja osaamisen toteutumiseen. Esimiestyö muuttuikin enemmän työn organisoinnin ja asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseksi. (Ahonen ym. 2015, 206-208.)

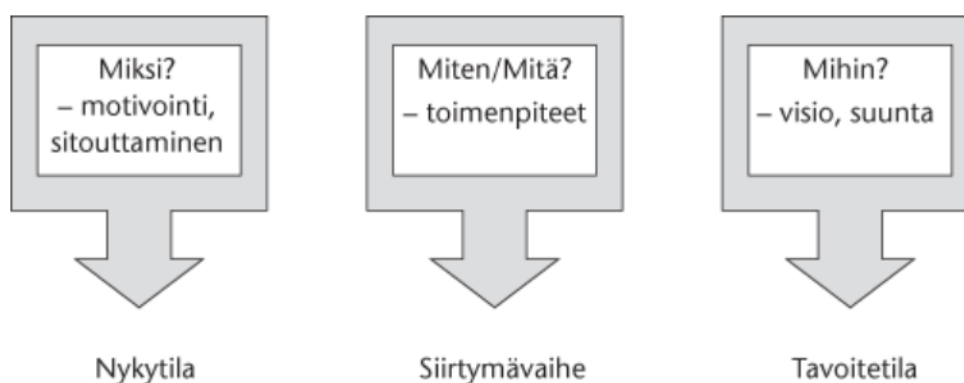
Organisaation menestyksen takana on se, kuinka se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan, seuraamaan ympäristöään ja reagoimaan eli muuttamaan toimintatapojaan. Esimiesten taidoilla on suuri merkitys muutosten läpiviennissä. Muutosjohtamisesta puhuttaessa omana kategorisoituna osa-alueenaan on riskialtista. Mikäli muutoksen johtaminen marginalisoituu tietyiksi ajoittain toteutetuiksi toimenpiteiksi, sen seurauksena muutosten onnistunut läpimeno vaikeutuu väistämättä. Organisaatioiden muutoskyvykkyys perustuu siihen, kuinka hyvin muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa. Muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa varsinkin, jos sillä tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. (Aarnikoivu 2008, 163; Pirinen 2014, 14.)

Muutosta läpivietäessä on tärkeää tiedostaa, millä tavoin muutosta otetaan organisaatiossa vastaan. Everett Rogers'in "The Technology Adoption Curve" kuvaa yritysten ongelmaa muutosvastarinnan kanssa (kuvio 5). Innovaatio lähtee liikenteeseen hyvin pienen ryhmän toimesta. Heidän innostamana uusia ajatuksia ottavat käyttöön varhaiset omaksujat, joiden osuus on noin 13.5%. Muutoksen jalkauttamisen osalta kriittiset ryhmät ovat varhainen ja myöhäinen enemmistö. He muodostavat noin 70% muutosta koskevista ihmisistä. Mikäli heidät saa mukaan muutokseen, niin hitaiden omaksujien usein kielteinen suhtautuminen muutokseen ei yrityksen kannalta ole enää ongelmallista. (Rogers 1983, 247.)



Kuvio 5. Innovaation omaksujien viisi kategoriaa (Rogers 1983, 247.)

Muutoksen johtaminen jaetaan tyypillisesti neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus, vakiinnuttaminen. Valmisteluvaihe on määrittelyvaihe, jossa luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Valmisteluvaiheessa kysymysten "miksi, miten ja mitä" kautta määrittyy nykytila muutostarpeineen, siirtymävaihe keinoineen ja tavoitetila lopputuloksineen (kuvio 6). (Aarnikoivu 2008, 164.)



Kuvio 6. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165).

Suunnitteluvaiheessa pohditaan tarkemmin toteutusta ja suunnitellaan muutoksen keinot ja läpimeno. Tässä vaiheessa olennaiseksi nousee henkilöstön osallistaminen suunnitteluun, koska silloin sitoutuminen muutokseen kasvaa. Muutokselle tulee antaa lähtökäsky, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Vakiinnuttamisvaiheeseen ollaan tultu silloin, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat. (Aarnikoivu 2008, 165.)

Muutoksessa työntekijälle aiheuttaa epävarmuutta työn hallinnan tunteen heikkeneminen. Työssä suoriutuminen on itsensä toteuttamisen näkökulmasta tärkeää. Työntekijän joutuessa omaksumaan uusia tai erilaisia työtapoja nopeallakin aikavälillä heiluttaa tätä

varmuuden tunnetta omasta työstä. Muutosvastarintaa esiintyy myös esimiesten ja johdon keskuudessa. Usein ylin johto onkin muutoksen ”tulppana”. Johtotason vastarinnassa on usein kyse muutoksen mukanaan tuomasta uhasta saavutettujen etujen menettämiseen tai etenemiseen liittyvien mahdollisuuksien kapenemisesta. (Aarnikoivu 2008, 166; Pirinen 2014, 15.)

Tyypillisesti muutosten läpivientiä käsiteltäessä keskitytään esimiehen rooliin muutoksen johtamisessa ja siihen, mitä esimies tekee, jotta työntekijät voivat sitoutua muutokseen. Huomio kannattaisi kiinnittää myös siihen, mitä jokainen työntekijä itse voisi tehdä kyttäkseen sitoutumaan muutokseen ja toimimaan sen suuntaan. Työntekijöiltä edellytetään kykyä toimia muutoksessa ja nopeaa sopeutumista muuttuneisiin tilanteisiin. Muutostaitoja ja muutososaamista voidaan pitää yhtenä merkittävänä alaistaitona. Nämä taidot omaava pyrkii muutostilanteessa aktiivisesti selventämään itselleen vastaukset muutoksen peruskysymyksiin: miksi, mihin, miten ja mitä. (Aarnikoivu 2010, 140.)

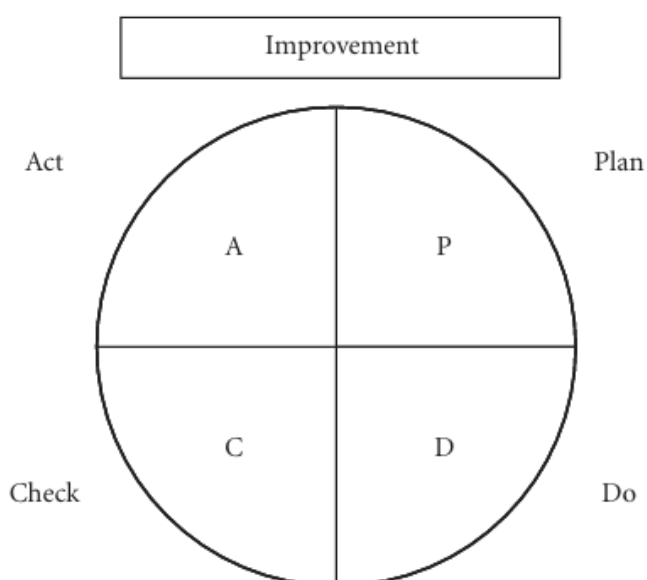
Muutoshankkeet vaativat onnistuakseen suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä ja määrätietoista toteuttamista. Yhtenä muutoksen johtamisen malleista on pidetty professori John Kotterin kahdeksan askeleen mallia. Onnistuneen muutoksen takeena on, että askeleita noudatetaan järjestyksessä.

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen
2. Ohjausryhmän perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvision viestiminen
5. Osallistaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisien esille nostaminen
7. Onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin. (Hyppänen 2013, 258; Kotter 2007, 1-4.)

4.1.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on taito, jota jokainen työyhteisössä tarvitsee. Se on merkittävä osa työhyvinvointia ja ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia – onnellisen ja tasapainoisen elämän menestystekijä. Silti se koetaan jopa vaikeimmaksi johtamisen taidoista. Suurin

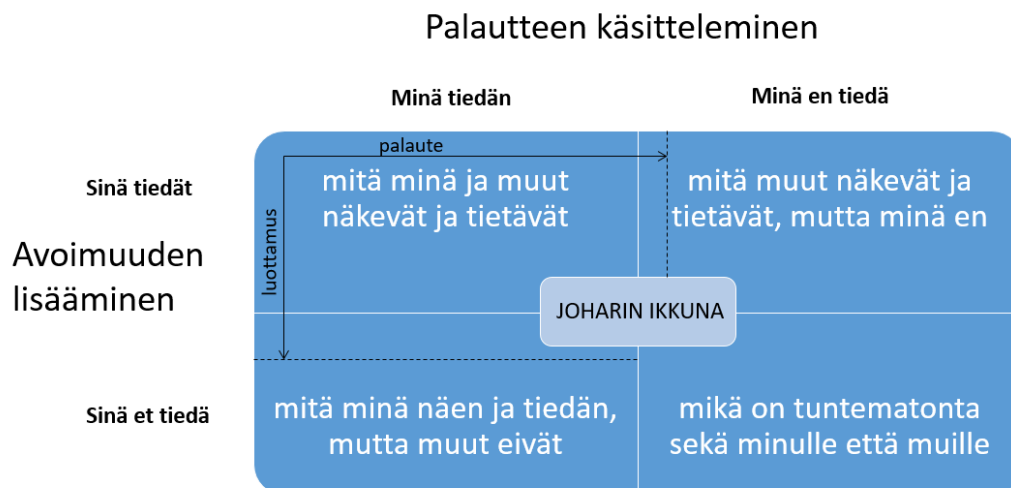
kiireen tuntu saadaan aikaiseksi, kun itsensä johtamiseen ei ole tarpeeksi kiinnitetty huomiota. Ajanhallinta on yksi merkittävistä osatekijöistä. Itsensä johtamisella on suora yhteys fyysiseen ja psyykkiseen kuntoon. Itsensä johtamistaitoja voi opetella ja niiden avulla onnistutaan ennalta ehkäisemään varsinkin haitallista kuormitusta. Ennen kaikkea itsensä johtamisessa on kyse tahdosta. Pitää olla vahva halu ottaa itse vastuuta elämästään mukaan lukien oman ammattitaidon systemaattinen kehittäminen. Kuten muussakin kehittämistoiminnassa myös itsensä johtamisessa voisi seurata Demingin jatkuvan kehittämisen kehää (kuvio 7). - suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act). Kehää voidaan pyöryttää missä aikasyklissä tahansa. Jokaisella pyörähdyksellä käytetään hyväksi edellisellä kierroksella opittuja asioita ja löydettyjä uusia faktoja. Suurin osa ihmisistä jää kuitenkin omalle mukavuusalueelleen surkuttelemaan tilannettaan ja tuhlaamaan omia voimavarojaan. (Hyppänen 2013, 285; Salminen 2014, 353; Torkkola 2017, 42.)



Kuvio 7. PDCA kehä (Imai 2012, 5).

Tärkeimpiä itsensä johtamisen elementtejä ovat terve itsetunto ja itsetuntemus. Itsetunto on osa persoonallisuuttamme. Oman persoonallisuutemme tunnistaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Toiset näkevät meidät eri tavalla kuin itse näemme. Joskus näissä näkemyksissä voi olla suuriakin eroja. Mikään ei kuitenkaan muutu ilman, että muutos lähtee omasta itsestään. Siksi itsetuntemuksen tärkeyttä ei kannata sivuuttaa. Hyvä itsetunto auttaa löytämään itsensä kehittämisen tarpeet, hyväksymään ne ja toimimaan kehittääkseen niitä. Narsisti ei näe itsessään mitään vikaa eikä näin ollen kehitettävääkään. (England 2002, 21-22; Hyppänen 2013, 285-286.)

Itsetuntemukseen on käytettävissä hyviä työkaluja. Yksi näistä on Joharin ikkuna, joka on vuorovaikutusmalli, joka sopii käytettäväksi missä roolissa tahansa (kuvio 8). Esimerkiksi esimies voi ikkunan avulla oppia rakentamaan minäkuvaansa tarvittaessa realistisemmaksi sekä lisäämään vuorovaikutustaitojaan. Esimies voi hyödyntää ikkunaa myös tiimien välisen viestinnän kehittämiseen. Joharin ikkunassa itsetuntemuksen taso jaetaan neljään osa-alueeseen. Vasemmassa yläkulmassa on avoin alue: mitä minä ja muut näkevät ja tietävät; oikeassa yläkulmassa on sokea alue: mitä muut näkevät ja tietävät, mutta minä en; vasemmassa alakulmassa on salattu alue: mitä minä näen ja tiedän, mutta muut eivät; oikeassa alakulmassa on tuntematon alue: mikä on tuntematonta sekä minulle että muille. Mitä suuremmaksi avoimen ruudun saa kasvatettua sitä helpompaa on keskustella erilaisista asioista ja tunteista toisten kanssa. Avoimen ruudun kasvattaminen on varsinkin esimiehille tärkeä taito. (England 2002; Hyppänen 2013, 286; Valmennus Oy Liitos 2013.)

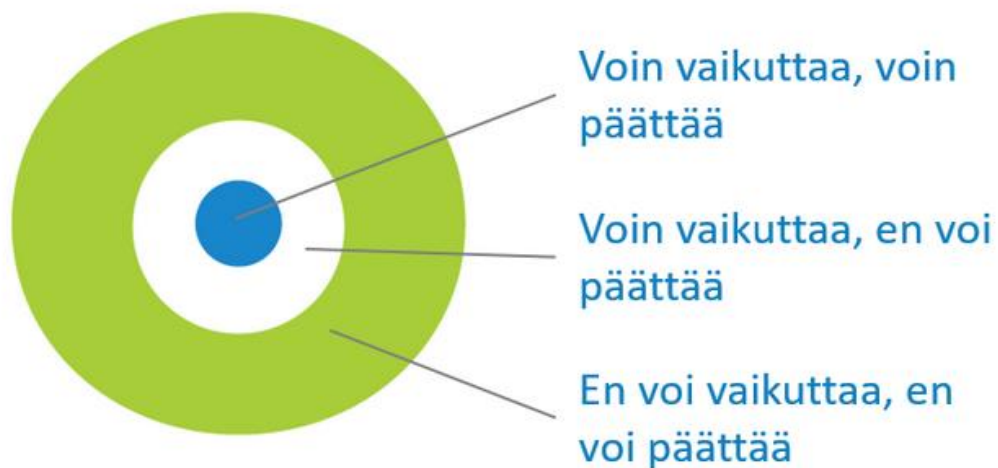


Kuvio 8. Joharin ikkuna (mukaillen England 2002, 22; Hyppänen 2013, 287; Valmennus Oy Liitos 2013).

Itsetuntemuksessamme auttaa myös kehon, tunteiden ja ajatusten yhteistoiminnan tiedostamisen harjoittelu. Tämän avulla oppii tunnistamaan esimerkiksi kehon viestejä kuormittumisesta. Joskus nämä kolme tekijää saattavat toimia ristiriidassa. Esimerkiksi voimme tuntea, että meidän täytyy työskennellä vielä kovempaan tahtiin päästäksemme tavoitteeseen, vaikka keho viestittää jo väsymyksen merkkejä. Jos jätämme nämä viestit huomioimatta, voi siitä olla pahojakin terveydellisiä seurauksia ja silloin loitonnumme yhä

enemmän päämäärästä. Opetellessamme kuuntelemaan itseämme näiden kolmen tahon kautta, voimme paremmin ja olemme tehokkaampia. Parhaimmillaan ihminen on, kun keho, tunteet ja ajatukset ovat tasapainossa. (England 2002, 22.)

Hallinnan ympyrän (kuvio 9) avulla ihminen onnistuu keskittämään energiansa oleelliseen. Menetelmää käyttämällä suojelee itseään turhalta stressiltä. Ympyrän keskelle asetetaan ne asiat, joihin itsellä on täydet vaikutus- ja päätäntävaltuudet. Välikehälle sijoittuu asiat, joihin voi vaikuttaa, mutta ei voi päättää. Välikehällä on hyväksyttävä epätäydellisyyttä ja oltava valmiina kompromisseihin. Uloimmalla kehällä olevien asioiden olemassaolo pitää vain hyväksyä. Tuulimyllyjä vastaan taistelu ja pään seinään hakkaaminen vie vain aivan turhaa energiaa. Tämä energia kannattaisi keskittää asioihin, joihin voi vaikuttaa. Oman työnsä asiantuntija tarttuu ennakkoluulottomasti ja rohkeasti asioihin, joihin voi vaikuttaa. (Jalostin 2017.)



Kuvio 9. Hallinnan ympyrä (Jalostin 2017).

Ajanhallinta on yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen tavoista. Elämme jatkuvassa kiiressä, mutta aika on rajallinen resurssi. Kaikkea ei voi tehdä kerralla, joten jostakin on luovuttava saadakseen tulosta aikaiseksi. Keskeisimmiksi asioiksi ajanhallinnassa nousevat priorisointi, työn näkyväksi tekeminen ja keskeytyksien hallinta (kuvio 10). Ajan käytön hallinnassa ja ongelmien ratkaisemisessa tulisi olla koko organisaation tuki. Työn tuottavuuskin kasvaa, kun ajanhallista otetaan yhteisvastuu. (Yli-Kaitala ym. 2016, 1-3.)



Kuvio 10. Ajanhallinta asiantuntijaorganisaatiossa. (Yli-Kaitala ym. 2016, 1).

Itsensä johtamisessa onnistuu parhaiten, kun suunnittelee työtehtävät hyvin ennakkoon. Tekemistä tulee rajata ja keskittyminen suunnata tärkeimpiin tehtäviin kerrallaan, etteivät häiriöt ja aikavarkaat vie liikaa työaika ja vaarana asioiden aikaansaamista. Menetelmiä ajanhallintaan on useita. Tärkeää olisi löytää ne itselleen sopivimmat jokapäiväiseen toimintaan. Priorisoinnissa ja työn näkyväksi tekemisessä auttaa jo tehokas kalenterointi, asioiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella priorisointi ja tehtävälistat. Jokainen voi myös itse selvittää ajankäyttöään tunnistamalla työssään aikavarkaat. Tekeekö esimerkiksi yhden työtehtävän alusta loppuun ennen kuin siirtyy seuraavaan vai reagoiko jokaiseen sähköpostin kilaukseen heti samalla keskeyttäen ajatuksen keskeneräisestä työstä. Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat ajanhallinnan avaimet. (Pirinen 2014, 162; Yli-Kaitala ym. 2016; Ahlroth & Havunen 2015, 163.)

Suurin ongelma työelämän kohtaamisissa on läsnäolon puute. Läsnä ei olla edes itselle. Kokouksiin saavutaan ajatukset vielä edellisessä kokouksessa tai työtehtävässä. Emme

kuule mitä ympärillämme olevat ihmiset puhuvat, koska mielemme on kiireinen. Sitä on vain olevinaan läsnä. On vain naurettavaa yrittää todistella itselleen ja muille omaa simultaanikapasiteettiaan ja –prosessointikykyään. Multitaskaaja, joka kokouksessa puhuu vain ruudulle kirjoittaessaan samalla useita viestejä, esittää vain tehokasta. Todellisuudessa hän ei pysty keskittymään olennaiseen ja tärkeiden päätösten tekeminen viivästyy, koska koskaan ei ole aikaa ajatella. (Leppänen & Rauhala 2013, 268.)

Itsensä johtaminen on välittämistä ja huolehtimista niin omasta itsestään kuin läheisistäkin niin työssä kuin muuallakin. Sen avulla otetaan kokonaisvaltainen vastuu työstä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista ja terveellisistä elämäntavoista sekä osaamisesta ja kehitymisestä. Itsensä johtaminen kattaa työhön liittyvien asioiden lisäksi ihmisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen puolen asioita. Näistä esimerkkeinä sanottakoon älyllisen kunnon ylläpitäminen, mielen huolto, palautuminen, liikunta, terveellinen ruokavalio, työn tauotus, nukkuminen, rentoutuminen ja perhe- ja ystävyysuhteiden ylläpito. Itsensä johtamisella oppii ottamaan vastuun myös tunteistaan ja reaktioistaan. Tulkinnat, uskomukset ja spontaanit ajatukset tilanteista ja tapahtumista aikaansaavat tunteita. Oppiessaan kyseenalaistamaan ja uudelleen määrittämään uskomuksiaan, muuttuvat myös tunteet ja niistä aiheutunut reaktio. (Hyppänen 2013, 288-289.)

Omaa ajatteluaan ja mieltään voi valmentaa. Mieli toimii lihaksen tavoin, jota voi kehittää mentaalisella kuntosalitreeneillä. Mieltä valmentamalla parantaa keskittymiskykyään, vähentää negatiivista ajattelua ja se vaikuttaa jopa laadukkaaseen nukkumiseen ja uneen. Oman mielen valmentaminen kehittää tunneälyä ja empatiakykyä ja näin ollen parantaa myös toisen yksilön johtamista. Tietoisien läsnäolon eli tietoisuustaitojen harjoittaminen kehittää johtamistaitoja. Omaa hyvinvointiaan on tällöin helpompi jakaa muille ja asioiden näkeminen muiden näkökulmasta ja laajemmastakin perspektiivistä. Tietoinen läsnäolo on vastakohta automaatiopilottille, joka saa ihmisen reagoimaan totuttujen mallien mukaisesti. Läsnä oleva on avoin uusille tiedoille ja monille eri näkökulmille automaation sijaan. Mielen valmentaminen ja harjoittelu vaatii kuitenkin aikaa. Siinä on oltava yhtä kärsivällinen ja pitkäjänteinen kuin fyysisen kunnonkin kehittämisessä. (Leppänen & Rauhala 2013, 86-98.)

Hyvällä itsensä johtajalla on terve itsetunto. Hän tuntee omat rajansa ja kykenee myöntämään virheensä. Hän on avoin ja rehellinen ja kykenee osoittamaan luottamusta mui-

hin ja olla itse esimerkkinä. Hän osaa puuttua asioihin ajoissa ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Itsensä johtaminen tulisi olla perustana kaikelle johtamiselle. (Hyppänen 2013, 289.)

4.2 Lean johtamisessa

4.2.1 Lean

Lean Manufacturing tai Lean on nykyään laajasti käytetty käsite, jonka juuret ovat Toyotan Production System (TPS) menetelmässä. Taiichi Ohno ja Eiji Toydan kehittämän TPS:n keskeinen ajatus on kehittää kokonaisvaltaista järjestelmää Toyotan autonvalmistukselle, joka kattaa kaikki osapuolet tuotannosta logistiikkaan aina asiakkaalle ja alihankkijoille saakka. Myöhemmin Toytoa Production Systemistä alettiin käyttää yleisempää Lean Manufacturing tai yksinkertaisesti Lean nimitystä. (Modig & Åhlström 2013, 78.)

Keskeisin ajatus Leanissa on virtaviivaistaa yrityksen toiminnot. Asiakkaalle toimitettavat tuotteet sekä niihin tarvittavat osat tulisi valmistaa "just-in-time", eli vasta silloin kun on tarvetta. Tärkeimpänä tavoitteena on poistaa hukka, mikä tekee tuotannosta tehottoman. Taiichi Ohno esitti seitsemän hukka-tyyppiä: virheet, ylituotanto, varastointi, liike, kuljetus, odotus ja yliprosessointi. (Modig & Åhlström 2013, 70-71; Womack & Jones 2003, 15.)

Womack & Jones (2003, 16-21) esitti keskeisessä teoksessaan "Thinking Lean" Leanin viisi periaatetta: "Value", "Value Stream", "Flow", "Push" ja "Perfection". Mikäli joku toiminta ei tuota asiakkaalle arvoa (Value), niin siitä on luovuttava. Tämä koskee kaikkia tuotannon prosesseja konseptista julkaisuun, ensimmäisestä tilauksesta toimitukseen. Lean ajattelun mukaan jokaisen osavaiheen on lisättävä arvoa tuotteeseen. Jos tuotteessa on ominaisuuksia, joita asiakas ei halua tai käytä, niin niistä on luovuttava. Tällainen kokonaisvaltainen "Value stream" tai arvoketjun tarkastelu vaatii kriittisyyttä ja avoimuutta kaikilta osapuolilta sekä tiivistä yhteystyötä asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden tarpeiden tutkimista.

Sen jälkeen, kun tuotettava arvo on määritetty ja arvoketju saatu kehitettyä tehokkaaksi, on katse käännettävä tuotantotapaan. Perinteisesti tehokkaana on pidetty tuotteen eri

osien valmistamista erinä varastoon. Lean korostaa kuitenkin niin sanottua "Flow" -ajattelua, jossa tuotteen osat valmistetaan silloin, kun niitä tarvitaan. Lopullinen tuote voidaan näin koota alusta loppuun ja toimittaa asiakkaalle ilman, että syntyy turhia odotusaikoja tai siirtymävaiheita. Tämä kuitenkin vaatii koko organisaation sekä mahdollisten alihankkijoiden ajatustavan muutosta siten, että koko arvoketjun tehokkuus on tärkeämpää kuin yhden yksikön tai alihankkijan tavoitteet. Flow-ajattelun seurauksena voidaan siirtyä tuotannossa niin sanottuun "Pull"-toimintaan, jossa uuden tuotteen tuotanto aloitetaan vasta kun asiakas on tehnyt tilauksen. Näin poistetaan varastoon tuottaminen ja turhan materiaalin käyttö. (Womack & Jones 2003, 21-25.)

Kun yritys on saanut määritettyä arvon ja arvoketjun sekä muutettua tuotannon noudattamaan "Flow"- ja "Pull"-periaatteita, niin viimeinen Lean periaate "Perfection" on luonnollinen askel yrityksen toiminnan kehittämisessä. Toiminnassa tulee aina esille uusia ongelmia tai hukkia, joita voidaan aktiivisesti korjata ja poistaa. Tällainen jatkuva kehittäminen vie vääjäämättä kohti täydellisyyttä. Yhtenä tärkeimpänä kannustimena täydellisyyteen toimii avoimuus läpi koko tuotantoketjun aina alihankkijoihin saakka. Kun kaikki on kaikille avointa ja toiminta- sekä yrityskulttuuri kannustavat tavoittelemaan aina parempaa ja parempaa toimintaa, niin tuotanto kehittyy vähitellen kohti täydellisyyttä. (Womack & Jones 2003, 25-26.)

Leanista puhuttaessa ei voi unohtaa tohtori W. Edwards Demingiä, jota pidetään yhtenä neljästä gurusta Toyota ihmeen takana. Hän toi Leaniin syvällisen tiedon teorian, jossa neljä periaatetta muodostavat toisiinsa vaikuttavan systeemin. Nämä periaatteet ovat:

1. Systeemiajattelu
 - Auttaa johtamaan monimutkaisuutta
 - Johtajan tehtävä on parantaa systeemiä, ei vain ylläpitää nykyistä tasoa
2. Vaihtelun ymmärtäminen
 - Tilastollisen ajattelun tunteminen
3. Uuden tiedon luominen PDSA-syklillä
 - Kokeilun rohkeus – epäonnistumiset osana uudistumista
4. Psykologia
 - Toiminta ei ole tehokasta, jos ihmiset eivät voi hyvin (Torkkola 2017, 226-227.)

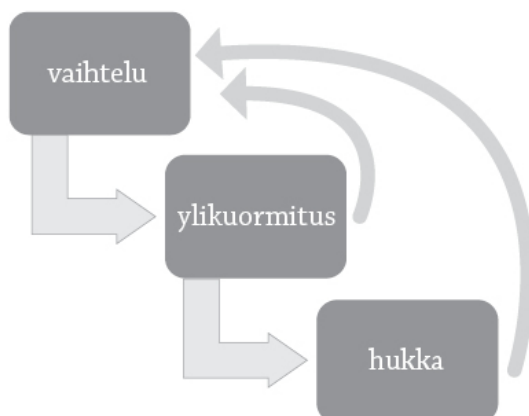
4.2.2 Lean-johtamismalli

Sari Torkkola (2017) on pitkän ja tuskallisen kehitysprosessin kautta oivaltanut, miten Lean auttaa asiantuntijoiden johtamisessa. Kuvaillessaan kehitystyönsä aikana esille nousseita seikkoja, hän korostaa esimerkiksi henkilöstön turvallisuuden, visuaalisen viestinnän, virtaustehokkuuden ja roolien jakoa, joissa esimiehen tehtävä on kehittää ihmistä, kun taas asiantuntijan tehtävä on kehittää työtä. Kaiken kaikkiaan 13 oivallusta johtivat lopulta onnistumiseen, jonka seurauksena kehityksen kohteena olevan yksikön henkilöstö pystyi vihdoin tehokkaasti ja ilman uupumista palvelemaan asiakkaitaan. Työn tuottavuus kasvoi ja työhyvinvoinnin parantuminen oli selvästi aistittavissa ilmapiirissä sekä mitattavissa sairauspoissaolojen puolittumisella.

4.2.2.1 Oivallukset

Ensimmäinen oivallus - Henkilöstön turvallisuus:

Päämääränä on työn sujuva eteneminen eli virtaus. On tunnistettava ja poistettava virtauksen esteenä olevat kolme eri hukkatyyppiä. Tärkeimpänä on poistaa "Muda", eli hukka josta asiakas ei ole halukas maksamaan. Toinen hukka syntyy ylikuormituksesta ("Muri") ja kolmas kuormituksen epätasaisuudesta eli vaihtelusta ("Mura"), joka on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (kuvio 11). Näiden hukkien poistaminen ei ole tavoite, vaan keino päästä päämäärään eikä niitä ei pidä lähteä poistamaan summamutikassa. Niiden avulla saa kuitenkin hyödyllisen näkökulman asiantuntijatyön nykyisen tekemisen kyseenalaistamiseen (Torkkola 2017, 23-27.)



Kuvio 11. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (Torkkola 2017, 23).

Asiantuntijatyössä epätasapainoa eli vaihtelua aiheuttaa muun muassa henkilöstön osaamiserot, työkuorman vaihtelu eri päivinä, tulipalojen sammuttaminen tai organisaation omista toimintavoista johtuva vaihtelu. (Torkkola 2017, 23.)

Ylikuormituksella tarkoitetaan myös ihmisten ylikuormitusta. Tämä näyttäytyy varsinkin asiantuntijatyössä, jossa ihminen on olennainen osa työprosessia. Jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää henkilöstön ja toimintatapojen kehittymistä. Henkilöstön hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja organisaation tehokkuuden toteutumiseen. (Torkkola 2017, 25.)

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka tyypillisesti luokitellaan seitsemään kategoriaan.

1. ylituotanto

- aiheuttaa muita hukan muotoja. Asiantuntijatyössä tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Ylituotantoa ovat muun muassa turha mittaminen ja palaverit, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon ihmisiä kyseenalaistamatta osallistujien tarpeellisuutta.

2. varastot tai keskeneräinen työ

- Asiantuntijatyössä nämä ovat tehtäviä, jotka on aloitettu, mutta ei ole saatu vielä valmiiksi esimerkiksi sähköposteja, projekteja, raportteja.

3. odottaminen

- Odottamassa saattaa olla töitä vailla tekijää tai asiakas vailla palvelua. Odottaminen ei aina johdu kiireestä vaan siitä, että töitä joudutaan ohjaamaan ihmiseltä toiselle. Tyypillisimmin nämä tehtävät odottavat hyväksyntöjä, päätöksiä tai tarvittavia lisätietoja asiakkailta tai kollegalta.

4. ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike

- Ylimääräistä liikettä aiheuttaa tietojen käsin syöttäminen eri järjestelmiin, useiden sovellusten käyttäminen tai liikkuminen eri sovellusten välillä. Lisäksi tiedon lajittelu ja etsiminen voidaan laskea tähän hukkaan. Toimistotyössä saatetaan lisäksi liikkua pitkiä matkoja tiedostamatta tätä edes hukaksi.

5. siirtäminen

- Sen sijaan että pyrittäisiin minimoimaan tehtävää tarvittavien henkilöiden määrä, siirretään tietoa tai tehtäviä henkilöiltä tai osastoilta toiselle. Mikäli työ vaatii eri osaajien välistä kommunikointia, tulisi osaajat sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan organisaatorakenteesta riippumatta.

6. virheet ja uudelleen tekeminen

- Kun tehtyyn työhön ei olla tyytyväisiä, se palautuu uudelleen tehtäväksi, jolloin se kuluttaa kapasiteettia kahteen kertaan. Tämä sama tapahtuu myös työketjun sisällä, jossa virheellistä tai puuttuvaa tietoa toimittanut työvaihe aiheuttaa seuraavalle työvaiheelle joko virheen paikkaus- tai palautustarpeen. Työketjun alkupäässä onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota virheettömyyteen. keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset ovat myös uudelleen tekemisen aiheuttajia.

7. epätarkoituksenmukainen käsittely

- Jos asiakkaan tarvetta ei tarkoin tiedetä, saatetaan tehdä hyödyttömiä ylimääräisiä asioita kuten raportteja, tarkistuksia ja kokonaisia työvaiheita. Tämän hukan välttämiseksi olisi työtä hyvä organisoida pienempiin palasiin sen sijaan että asioita tehtäisiin suurissa erissä. Tätä hukkaa esiintyy myös silloin, kun oikeaa työtä ei ole tarpeeksi tai työn riittävää laatutasoa ei ole määritetty (Torkkola 2017, 25-27.)

Toinen oivallus - Organisoiminen oppiminen:

Kun yritys havahtuu toiminnan ongelmiin, haasteet on tuotava esille koko henkilöstön ratkottavaksi. Leanissa avoimuus on avaintekijänä, kun pyritään edetä nykytilasta ylitse kohti tavoitetilaa. Oivallus "ongelmista saa ja voi puhua" tuo yritykselle mahdollisuus muuttaa ja parantaa toimintatapoja. Johto ja esimiehet ovat tässä avainasemassa edistämässä avoimuuden ja osallistumisen kulttuuria. Ihminen oppii parhaiten ryhmässä ja ryhmä oppii parhaiten ratkomalla ongelmia. Koko henkilöstön päivittäinen ongelmanratkaisuosaaaminen ja -rutiini onkin yksi Lean-johtamisfilosofian perusasioita. Oppiminen jaetaan koulutukseen (education) ja harjoitteluun (training). Johtajan tehtävänä on päättää, mitä koulutetaan ja kenelle. Kaikille kuuluu uusien ajatusten harjoittelu osana omaa työtään. Johtajan roolina on toisaalta kysyä, miksi ongelmat esiintyvät, ja toisaalta perustella, miksi organisaation kannalta on tärkeä ratkoa tietyt haasteet. Henkilöstö kertoo, mitä pitäisi tehdä. Näin saadaan aikaiseksi kolmivaiheisen ongelmaratkaisuprosessi: ongelman analyysi, tavoitetila, ratkaisun ensimmäiset askeleet. (Torkkola 2017, 29-37.)

Kolmas oivallus - Suunnitelma on vain hypoteesi

Kukaan ei voi kokeilematta tietää, toimiiko suunnitelma. Liian loppuun asti hiotut suunnitelmat epäonnistuttuaan kuluttavat vain aikaa. Nopealla syklillä tehdyt kokeilut ja epäonnistumisen mahdollisuuden hyväksyminen johtavat hedelmällisempiin tuloksiin. Tarviin ajatusmallin muutosta ja muutoksen avaimena on kokeilujen kehä eli PDSA-sykli

(plan-do-study-act). Tällä tarkoitetaan toistuvia askelia, joilla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Uutta tietoa luodaan kokeilemalla ja iteroimalla. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi ja joissain läheteissä lyhenne on PDCA (plan-do-check-act). Menetelmä Demingin teorian yksi neljästä tärkeästä kulmakivistä.

- (Plan) Jollakulla on parannusidea työn tekemiseen. Tehdään suunnitelma, jossa pohditaan, kuinka muutos käytännössä toteutetaan.
- (Do) Parannusidean testaus käytännössä. Kokeillaan parannusideaa mahdollisimman pienessä mittakaavassa: yksi henkilö, yksi osasto, yksi tunti, yksi päivä.
- (Study/Check) Pysähdytään arvioimaan tapahtuiko parannusta. Pohditaan, saavutettiin odotettu tulos ja löytyikö kenties uusia esteitä.
- (Act) Jos parannusta on tapahtunut, levitetään käytäntöön. Huomioitavaa on, että tämä valinta on ennuste, jonka perusteella päätetään, onko muutos järkevä. (Torkkola 2017, 38-42.)

Neljäs oivallus - Visuaalinen viestintä on tehokkainta

Työn näkyväksi tekeminen. Prosessien visualisointi ongelmien näkemiseksi. Kokonaiskuva yhdellä silmäyksellä. Visualisointi lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Ongelmien käsitteleminen avoimesti luo turvallisuuden tunnetta ja tämä parantaa työtyytyväisyyttä. Seinätauluilla lisätään läpinäkyvyyttä ja visuaalinen taulu nopeuttaa palavereja. Yhteinen aika ei kulu aiemman kertaamiseen. Kokonaiskuvan nopean hahmottamisen avulla voidaan keskittyä ongelmien ratkomiseen ja toimenpiteistä sopimiseen. (Torkkola 2017, 49-50.)

Viides oivallus - Virtaustehokkuus

Organisaatio rakennetaan Lean-periaatteen mukaisesti virtaustehokkaaksi eli asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Organisaatio on näin myös kokonaisuutena tuotteliaampi ja nopeampi. Töiden ei enää tarvitse odottaa tekijäänsä ja samalla henkilöstöllä saadaan enemmän valmista aikaiseksi. (Torkkola 2017, osa 57-59.)

Vaihtelun vuoksi tarkat resurssisuunnitelmat ovat mahdottomia. Toimimattomat suunnitelmat hukkaavat vain aikaa. Lean-ajattelussa vaihtelu hyväksytään ja organisaation kyky sopeutua siihen parannetaan. Suunnitelmat pitävät jo valmiiksi sisällään pelisäännöt vaihtelun tuomille yllätyksille ja henkilöstö sopeutuu itseohjautuvasti kuhunkin todelliseen tilanteeseen. (Torkkola 2017, 61.)

Keskeytykset ovat suurimpana syynä virtauksen katkeamiselle. Asiantuntija tekee tehtävänsä oman aikataulunsa mukaisesti, mutta tarvitsee lisätietoja kollegalta. Hän esittää kysymyksen ja samalla kollegan tekeminen keskeytyy, kun hän vaihtaa ajatukset toisesta työstä toiseen. Mitä enemmän keskeytyksiä tekemiseemme tulee, sitä enemmän älyllinen kapasiteettimme heikkenee ja siitä kärsii tehokkuus, työn laatu, keskittyminen ja tahdonvoima. Useiden tutkimusten mukaan työn vaihtaminen toiseen lisää käsittelyaikaa 40 prosenttia ja vaativaan tehtävään kiinni pääseminen voi viedä jopa 10-15 minuuttia. Luvut ovat merkittäviä, mutta silti monen asian yhtä aikaa tekemistä eli multitaskausta pidetään jopa positiivisena asiana. Jokaiseen kysymykseen välittömästi vastaamista ja asiaan reagoimista pidetään tehokkaana, vaikka tosiasiallisesti tällä tavoin syödään organisaation resursseja ja kapasiteettia. (Torkkola 2017, 61.)

Jos jokainen työntekijä osaa vastata yksiselitteisesti näihin kysymyksiin, työ virtaa:

- Mistä tiedän, mitä teen seuraavaksi?
- Mistä saan työtehtäväni?
- Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
- Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
- Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt? (Torkkola 2017, 60.)

Asiantuntijatiimin esimiehen tulisi osata vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Tiedätkö, mitä työtä tiimisi tekee
- Tiedätkö, kuinka monta työpyyntöä tiimiisi tulee päivittäin?
- Tiedätkö, kuinka monta tiimissäsi valmistuu päivässä?
- Minkä verran työtä tulee sähköpostin kautta? (Torkkola 2017, 62.)

Kuudes oivallus - Kaaosta ei voi parantaa

Kaaostilanteessa on aina ensin etsittävä järjestystä. Toiminnan parantaminen tapahtuu portaittain: Kaaottinen porras, järjestäytynyt porras, stabiili porras ja optimoitu porras. Johtamis- ja päätöksentekomalli riippuu aina siitä millä suorituskyvyn tasolla eli portaalla ollaan. Portaiden yli ei voi hypätä. Asiakasvaatimukset on myös neuvoteltava ja asetettava realistisen portaan mukaan. (Torkkola 2017, 72-77.)

Hallitsemattomasta työkuormasta aiheutuu vain lisää kaaosta. Töitä vastaanotetaan eri lähteistä: palavereista, puhelimitse, sähköpostitse ja mahdollisesti myös yhteisestä tuotannonohjausjärjestelmästä. Töitä priorisoidaan jatkuvasti ja kiirehditään muiden töiden

kustannuksella. Asiakkaidenkin vaatimukset tällaisen toimintamallin toteuttamiseksi hyväksytään. Asiakas soittaa suoraan ”tutulle” ja tällä tavoin tietämättään kokonaisuutta aiheuttaa keskeytyksellään viivytyksiä muihin toimeksiantoihin. Asiantuntija kokee asiantuntijana positiiiviseksi henkilösuhteiden ylläpitämiseksi. Asiakas saattaa varmistaa oman asiansa läpimenoajan kiirehtimällä suoraan esimiehen tai johdon suuntaan. Näissä tapauksissa todellisuutta kysynnästä ja kapasiteetista ei tiedä kukaan niin, että tietoa voitaisiin käyttää työkuorman suunnitteluun ja kontrollointiin. Näin ollen palvelutuotannostakaan ei voida puhua. (Torkkola 2017, 78-79.)

Seitsemäs oivallus - Asiakkaan kohtaaminen

Yksi Leanin peruseriaatteista on arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan todellisen näkökulman selvittäminen on palvelun kannalta hyvin tärkeää. Selvittämällä asiakkaan perustarpeet saadaan vastaus kysymykseen, mikä on palvelun tarkoitus. Asiakkaan kohtaaminen ja mukaan ottaminen keskusteluun auttaa hahmottamaan todellista nykytilaa paremmin. Asiakkaan kanssa opitaan puhumaan asiakkaan kielellä ja ehdotuksia esittämään niin, etteivät ne kuulosta asiakkaasta vieraalta ja teoreettiselta. Asiakas näkee ja kokee toiminnan kokonaisuutena. Häntä ei kiinnosta yksittäisten funktioiden toiminnot ja työjärjestelyt vaan se kuinka laadukasta ja nopeaa palvelua hän saa. (Torkkola 2017, 89-91.)

Kahdeksas oivallus - Systeemin voima

Systeemi on verkosto, jonka itsenäiset osat toimivat yhteen yhteisen päämäärän vuoksi. Systeemiajattelussa tehostamisen paikka löytyy pääsääntöisesti osien välisestä yhteistyöstä ei osien sisältä. Johtamistyössä yhdeksi tärkeimmistä elementeistä nousee yhteistyön varmistaminen asiakkaiden, toimittajien, alihankkijoiden ja organisaation sisäisten osien välillä. Systeemiajattelussa on ymmärrettävä oma rooli osana systeemiä ja oltava valmiina muuttamaan toimintatapoja, jos se edesauttaa kokonaisuuden suorituskykyä. Systeemillä on ominaisuuksia, joita ovat muun muassa tiedon laatu, organisaatio rakenne ja roolit, henkilöstön määrä ja osaaminen, säännöt ja linjaukset, toimintatavat ja menetelmät, tietojärjestelmät, mittarit, palkitseminen ja johdon käyttäytyminen. Ensin on ymmärrettävä kokonaisuuteen eniten vaikuttavat tekijät. Sitten on mahdollista muuttaa kokonaisuuden suorituskykyä pureutumalla vain muutaman systeemin ominaisuuden muuttamiseen. Useimmiten systeemeissä on vain 3-5 kriittistä ominaisuutta, jotka ratkaisevat päämäärän saavuttamisen. Systeemi tarvitsee kaikkia osia toimiakseen, mutta vain yksi kerrallaan on kriittinen. (Torkkola 2017, 96-101.)

Yhdeksäs oivallus - Esimies kehittää ihmistä, asiantuntija kehittää työtä

Muutosprosessit Lean-johtamisessa ovat oivia kehittämistilaisuuksia. Noudattamalla keskeisiä johtamisperiaatteita esimies pystyy jatkuvasti ja pienillä muutoksilla kehittämään alaista. Samalla asiantuntija kehittää jatkuvasti ja pienillä muutoksilla työtä. Perinteisellä johtamistyyllillä toimivat esimiehet asettavat tavoitteen ja antavat sitten alaisen suorittamaan tehtävää omatoimisesti. Tämä saattaa johtaa siihen, että tekijä roikkuu ilmassa, jämähtää esteen eteen ja päätyy lopulta kenties väärään lopputulokseen. Lean-johtaja tukee alaista jatkuvasti ja kehittävästi siten, että alainen oppii toistamalla ja tekemällä. Tärkein on siis oppiminen ei suorittaminen, kunhan toiminta on jatkuva ja kulkee pienin askeliin kohti tavoitetta. (Torkkola 2017, 108-112.)

Muutostoiminta noudattaa PDSA (*plan-do-study-act*) mallia, jonka keskeinen elementti ovat pienet kokeilut kohti tavoitteita. Ensimmäinen vaihe on kuitenkin tavoitteen asettelu. Sen jälkeen on selvitettävä nykytilannetta, jossa perehdytään esimerkiksi asiakasvaatimuksiin ja toimitukseen, nykyprosessin kuvaukseen, laitteistoon, tarvittaviin henkilöresursseihin ja tuotoksen mittaukseen. Erityisesti mittaus ja mittarit ovat keskeisiä, sillä oikeilla mittareilla voidaan todentaa muutosten vaikutusta. Seuraavaksi edetään sykliseen osuuteen, jossa asetetaan ensin seuraava tavoitetila ja tehdään pieniä kokeiluja kohti asetettua tavoitetilaa. Tällainen pieniin askeliin eteneminen minimoi riskit ja turhaa työtä, koska ei suunnitella ja kuljeta liian pitkälle ilman että varmistetaan oikean suunnan varmistamista. Tämä korostuu entisestään organisaatioissa, jossa asiakkaiden vaatimukset tai prioriteetit saattavat muuttua hyvinkin äkkiä. Lyhyet PDSA-syklit varmistavat yrityksen reagoitavuuden muuttuvissa olosuhteissa. (Torkkola 2017, 113-119.)

Vaikka kuvattu toimintatapa on tieteellisesti tutkittu ja tehokkaaksi todettu, reaali maailmassa muutos aiheuttaa pelkoja ja vastustusta. Paraskin malli on tuhoon tuomittu, ellei ota muutosvastarintaan huomioon ja kohtaa sitä tehokkaasti. Isot muutokset herättävä useimmiten voimakkaita tunteita. Kun pitää muutoksia pieninä ja askeleita lyhyinä muutos tapahtuu usein jopa huomaamattomasti. Esimiehelle on tärkeä rooli tunnistaa, mikäli muutoksesta nousee esille negatiivisia tuntemuksia. Tärkeitä työkaluja ovat avoimuus ja jatkuva esteiden (obstacle) selvittäminen. Kun mahdollisesti ongelmat ja esteet on kirjattu ylös ja nostettu kaikille nähtäväksi keskelle arkea, ryhmä ja yksilöt voivat alkaa kehittää ratkaisuja niille. Myös itse ongelmien tunnistaminen ja tunnustaminen helpottavat ja tunteiden nousua voidaan välttää, erityisesti jos joku seikka lopulta ei osoittautunutkaan esteeksi. (Torkkola 2017, 120-121.)

Kymmenes oivallus - Suunnittele sujuvaksi

Toimintaa kehitettäessä tulisi osata sujuvan prosessin suunnittelun periaatteet. Lean tarjoaa useita sujuvoittamisen keinoja kuten esimerkiksi

- turhien työvaiheiden ja tehtävien siirtojen eliminoiminen
- turhien hyväksyntöjen eliminoiminen
- työvaiheiden yhdistely
- tehtävien järjestyksen, rytmityksen ja ajoituksen muuttaminen
- imuohjauksen toteutus
- eräkoon pienentäminen
- laadun parantaminen
- tilannekuvan visualisointi
- turhan liikkeen ja siirtämisen eliminointi
- vakiointi
- arvoa tuottamattomien tehtävien tekemisen lopettaminen
- osa-aikaisten työsolujen perustaminen eri funktioista
- Työkuorman tasoitus kysynnän tahdin avulla
- fifon (first-in-first-out) käyttäminen suoritusjärjestyksenä (Torkkola 2017, 123-124.)

Lean-johtajan ensimmäisenä työkaluna on Gemba-läpikävely. Gemba tarkoittaa todellista paikkaa. Lean-johtaja ei perusta mielikuvaansa toiminnasta vain raportteihin ja kuulemaansa, vaan esittää paikan päällä avoimia kysymyksiä, kuuntelee ja katselee. Asenne on kunnioittava, utelias ja avoin. Kyse on ennen kaikkea oppimisesta. Läpikävelyn reitti kulkee asiakkaan näkökulmasta asiakkaan työpyynnön etenemisjärjestyksessä. Läpikävelyn aikana selviää muun muassa tiedon kulku eri tiimien välillä ja asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. Paikan päällä oleminen mahdollistaa hyvin myös luontevan reaaliaikaisen palautteen annon ja viestittää arvostusta. Esiin tulleita ongelmia ei pidä lähteä ratkomaan lennosta, vaan on pystyttävä valitsemaan liiketoimintaongelman kannalta olennaisimmat. Analyysi tulee toistaa palveluittain, sillä asiakkaita ei kiinnosta organisaation kokonaistoiminta. (Torkkola 2017, 125-126.)

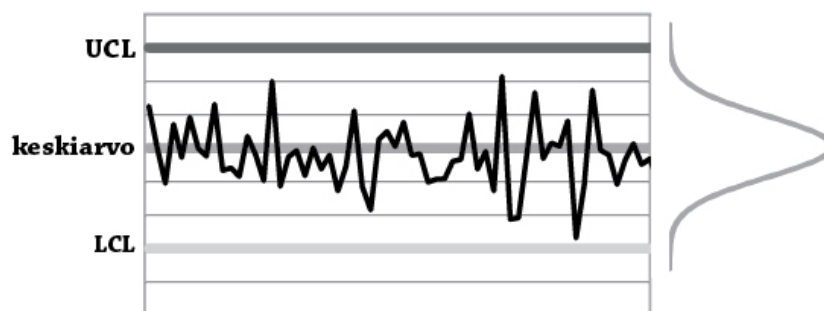
Toimintaa suunniteltaessa sujuvaksi ja ennustettavaksi auttaa Kevin J. Dugganin Design for Operational Excellence -menetelmä. Sen tavoitteena on itseään korjaava prosessi, jossa esimiestä tarvitaan mahdollisimman vähän päivittäisen palvelutason ylläpitämisessä. Palveluiden suunnitelmallinen eteneminen ja häiriöihin sovitusti reagoiminen on asiantuntijoiden ylläpitämää toimintaa. Tekemisen tulee olla ennustettavaa ja toistuvaa,

jotta työ pystyy virtaamaan organisaation läpi. Yhteiset pelisäännöt, milloin ja miten tieto siirtyy tiimien välillä, tulee olla selkeästi sovittuna. Jokaisen palveluun osallistuvan tulisi osata vastata kysymyksiin: ”Mitä teemme, kun asiakas ottaa yhteyttä?”, ”Miten tieto kulkee, jotta palvelu toteutuu?”, ”Miten kukin tietää, mitä tekee seuraavaksi?” ja ”Miten kukin tietää, ollaanko aikataulussa?”. Tehokkaassa prosessissa tapahtuu koko ajan oppimista, jota myös organisoidaan. Asiantuntijoiden oppimista voidaan tallettaa PDSA-syklin avulla. Sujuvan prosessien suunnittelun avulla esimiehiltä vapautuu aikaa asiakkaiden kanssa keskusteluun, uusien palvelujen suunnitteluun, työntekijöiden koulutukseen ja kokonaisuuden tehokkuuden parantamiseen. (Torkkola 2017, 127-128.)

Yhdestoista oivallus - Asiantuntijatyön mittaaminen

Asiantuntijatyön mittaaminen on haastavaa, koska suoria numeerisia mittareita ei ole kuten esimerkiksi teollisuuden tuotannossa. Onkin mietittävä, mitä on hyvä asiantuntijatyö ja sitä kautta rakentaa organisaation asiantuntijatyön mittaristoa. Leanissa painotetaan asiakasnäkökulmaa ja sitä, kuinka hyvin asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata. Sitä kautta avautuu mahdollisuus määritellä ja mitata hyvää asiantuntijatyötä. Jos asiakas saa mitä haluaa toivotussa ajassa, työ on tehty hyvin. Sitä, että asiakas saa mitä odottaa, voidaan havaita monella eri tavalla kuten esimerkiksi jonotusaikoja, palautuksia, myöhästymisiä ja asiakaspalautteita seuraamalla.

Kaikki nämä tiedot ovat osa asiantuntijan työprosessia. Niiden mittaaminen on mahdollista ja niihin vaikuttavat tekijät ovat kuvattavissa. Asiantuntijatyön mittaaminen tapahtuu siis prosessihallinnan kautta. Näiden prosessien tietoja voidaan tarkkailla esim. SPC-käyrien (statistical process control) avulla (kuvio 12). Nämä käyrät osoittavat, onko prosessi ennustettavissa vai esiintyykö häiriöitä, jotka tekevät prosessista arvaamattoman. Ongelmia havaittaessa on selvitettävä juurisyyt ja tehdä tarvittavat muutokset prosessiin. (Torkkola 2017, 150-155.)



Kuvio 12. SPR-käyrä (Torkkola 2017, 153).

Littlen lain mukaan on keskeistä mitata läpimenoaikaan vaikuttavat tekijät kuten kesken-eräisten töiden määrä, valmistuvien töiden määrä ja kunkin yksittäisen työn läpimeno-aika. Lisäksi voidaan mitata työpyyntöjen nopeus ja saapumisväli sekä laskea tahti (ku-
vio 13), joka muodostuu tehokkaan työajan suhteessa asiakkaiden työpyyntöjen luku-
määrään. (Torkkola 2017, 162-174).

$$\text{tahti} = \frac{\text{tehokas työaika}}{\text{asiakkaan työpyyntöjen lukumäärä}}$$

Kuvio 13. Tahti (Torkkola 2017, 173).

Tärkeimpänä tavoitteena prosessien kehittämisessä on nostaa läpimenoaika kysynnän suhteen sopivalle tasolle. On myös huolehdittava, että vikakysyntä ei johda kysynnän nousuun. Vikakysyntää on seurata, jos asiakkaalle toimitetaan esimerkiksi virheellisiä tuotteita tai palveluita. (Torkkola 2017, 172-178.)

Kahdestoista oivallus: Luonnon lait arjessa

Organisaation toimintakyvyn syy-seuraus-suhteita ymmärtää helpommin, kun tuntee Litt-
len lain ja Kingmanin yhtälön. Nämä auttavat parantamaan näkemystä, kuinka johtajana
tulisi toimia. (Torkkola 2017, 186.)

Littlen laki tähtää vastaamaan asiakkaan kysymykseen, mikä on oman toimeksiannon käsittelyaika. Käsittelyaikaan vaikuttaa tiimin jonossa olevien sekä aloitettujen toimeksi-
antojen määrä. Aloitettujen töiden määrää rajoitetaan sillä, että uutta työtä ei saa aloittaa
ennen kuin jokin työ valmistuu. Kun tiedetään keskeneräisen työn määrä ja valmistumis-
nopeus, voidaan laskea keskimääräinen läpimenoaika. Näin saadaan selville, vastaako
tämä odotuksia. Parantaakseen läpimenoaikaa tulee joko vähentää keskeneräisen työn
määrää tai kiihdyttää valmistumisnopeutta. Huomioitavaa on, että Littlen laki toimii vain,
jos prosessi on stabiili. (Torkkola 2017, 186-191.)

Kingmanin yhtälö vie mittaamisen lähemmäs todellisuutta. Yhtälössä otetaan huomioon
vaihtelun merkitys, jota keskiarvoja käytettäessä ei saada esille, vaan menetetään tär-
keää informaatiota. Tämän vaihtelun tunnistaminen auttaa ennakoimaan ja varautumaan
oikeilla toimenpiteillä, jotta läpimenoaika saadaan pysymään mahdollisimman tasaisena.
Kingmanin yhtälö koostuu kolmesta osasta: käyttöaste, vaihtelu ja keskimääräinen raaka
prosessiaika. Käyttöaste on keskimääräinen todellisen läpimenon ja kysynnän suhde eli
resurssien tehokkuus. Lean-ajattelussa lähdetään asiakkaan näkökulmasta ja pyritään

mahdollisimman lyhyeen läpimenoaikaan. Mitä korkeammaksi käyttöaste nousee sitä pidemmäksi läpimenoaika kasvaa. Käyttöasteen kasvun vaikutus läpimenoaikaan on exponentiaalinen, jonka vuoksi käyttöaste olisi ideaalisinta pitää 80%:ssa. Leanin kannalta tärkein osa läpimenoajan määrittelystä Kingmanin yhtälön avulla on vaihtelu. Vaihtelu vähentää systeemin suorituskykyä. Sen takia on tärkeää tunnistaa, vähentää ja hallita vaihtelua. Vaihtelu syntyy ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä kuten esimerkiksi kysynnän kausivaihtelut tai henkilöstön osaamisvaihtelut. (Torkkola 2017, 191-200.)

Virheiden väheneminen vapauttaa kapasiteettia ja samalla henkilöstöllä saadaan enemmän valmista aikaan. Virheitä tapahtuu esimerkiksi, jos tietoa ei ole saatavilla, tieto on virheellistä tai epäselvää, työn suoritusjärjestystä ei noudateta, tiimien tai henkilöiden välisiä työkulkujärjestystä ei noudateta tai asiakas palauttaa työn virheellisenä uudelleen tehtäväksi. Virheillä on vaikutusta sekä käyttöasteeseen että läpimenoaikaan. Virheprosentin kasvaessa käyttöaste kasvaa ja tämä vaikuttaa läpimenoaikaan merkittävästi. (Torkkola 2017, 200-201.)

Virheiden määrä on tehtävä näkyväksi sekä selvittää virheiden käsite. On sovittava etukäteen, mitä pidetään virheinä. Virheiden aiheuttama lisäaika on laskettavissa. Jos laskennallisesti lisäkapasiteetin tarve kasvaa, saadaan tarvetta vähennettyä keskittymällä virheiden määrän vähentämiseen. Virhemahdollisuudet lisääntyvät mitä monimutkaisempi systeemi on. Systeemin yksinkertaistaminen onkin yksi merkittävä keino vähentää virheprosenttia ja sitä kautta lisätä kapasiteettia. (Torkkola 2017, 202-203.)

Tunnuslukuna systeemin monimutkaisuus kertoo, kuinka monen asian täytyy onnistua kokonaisuuden kannalta kerralla oikein. Prosessin osavaiheiden onnistumisprosenttien kertominen keskenään antaa prosessin kokonaissaannon eli koko prosessin onnistumistodennäköisyyden. Esimerkiksi, jos prosessissa on kahdeksan asiaa, joiden pitää onnistua, ja jokaisen onnistumistodennäköisyys on 90%, on asioiden yksittäinen virheprosentti 10 %. Onnistumistodennäköisyydet kerrotaan keskenään ja saadaan kokonaissaannoksi 43% eli alle puolet menee kerralla oikein. Mikäli jotain yksittäisiä asioista parannetaan niin, että virheprosentti laskee, nousee se heti kokonaissaantoon. Mikäli laatua ei paranneta vaan poistetaan prosessista yksi asia, nousee kokonaissaannon prosenttiosuus jälleen. Vähentämällä virheitä ja työvaiheiden tai virhemahdollisuuksien määrää saa parannettua toimintaa ja vapautettua kapasiteettia. Työvaiheiden tai kompleksisuuden määrää ei tarvitse tietää täsmällisesti. Karkealla arviollakin pystyy parantamaan näke-

mystä parantamistoimenpiteiden vaikutuksista. Kompleksisuutta voi pienentää esimerkiksi kokonaisten työvaiheiden karsimisella, vähentämällä työn siirtoja henkilöltä toiselle tai jopa tietojärjestelmien poistoa. Käyttöastetta tai virheprosentteja ei ole välttämätöntä laskea, kun ymmärtää lainalaisuudet ja luottaa niihin. Jokaisen parannusehdotuksen kohdalla on pysähdyttävä miettimään lisääkö vai vähentääkö se systeemin kompleksisuutta. Aina kun monimutkaisuus kasvaa, onnistumistodennäköisyys pienenee, ellei onnistumistodennäköisyyttä saada kasvamaan prosessin jokaisessa vaiheessa. Kaikki toimenpiteet monimutkaisuuden ja virheiden vähentämiseksi sekä erityisyyden estämiseksi parantavat organisaation suorituskykyä. (Torkkola 2017, 204-207.)

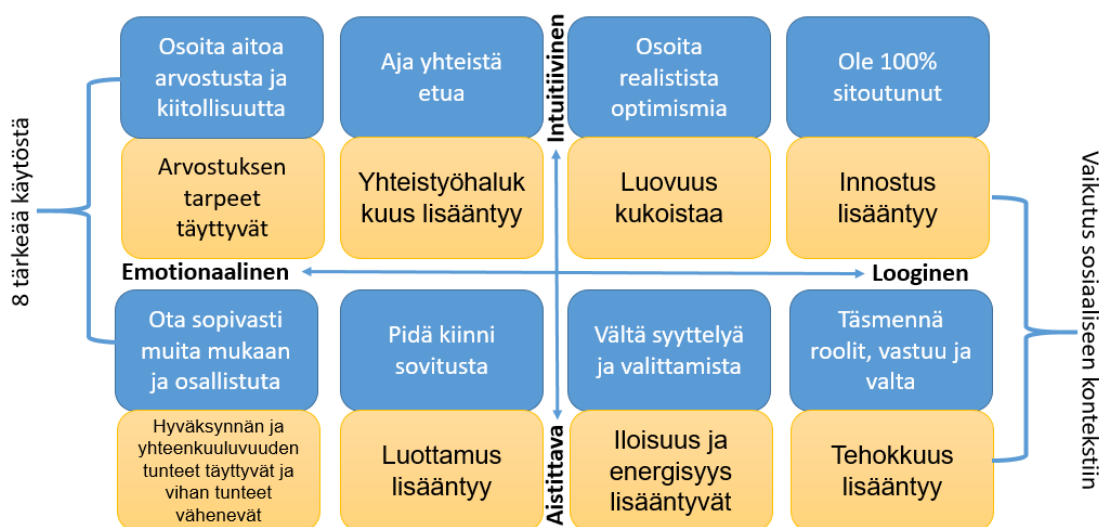
Six sigma on menestynein suorituskyvyn parannusmenetelmä, joka kehitettiin Motorolalla 1980-luvulla. Michael L. Georgen julkaisemassa kirjassa 2000-luvun alussa lean-ajattelu ja Six sigma yhdistyivät. Lean six sigmassa saadaan six sigman tieteellisillä ja tilastollisilla menetelmillä nopeutettua lean-ajattelun mukaista parantamista. Siinä vaiheessa, kun toiminta on stabiilia ja vaihtelua halutaan parantaa, on järkevää ottaa käyttöön lean six sigma. (Torkkola 2017, 207.)

Kolmastoista oivallus - Sosiaalisen paineen voima

Yksilöiden osaaminen ja ammattitaito eivät ratkaise organisaation onnistumista tehtävässään. Onnistumisessa merkittävään asemaan nousee sosiaalinen paine eli kulttuuri, jota NASA:n johtaja Charles J. Pellerin kuvaa sosiaalisesti kontekstiksi. Sosiaalinen konteksti on johdettavissa keskittymällä ihmisten käyttäytymiseen. Henkilöstön huomio on kiinnitettävä kahdeksaan tärkeimpään käytökseen ja samalla luoda yhteinen näkemys siitä, miltä hyvä käytös näyttää. Näiden kahdeksan tärkeän käytöksen kehittäminen vie kohti korkeaa tuottavuutta. Kun sosiaalista painetta aletaan johtaa systemaattisesti, otetaan valta takaisin negatiivisilta energialta ihmisiltä. Vastuu omasta käyttäytymisestä on kuitenkin jokaisella itsellään. Hallitsemalla omaa käytöstään, pystyy hallitsemaan omaa asemaansa ja osuuttan niin yksityis- kuin työelämänkin tilanteissa. Käyttäytyminen onkin taitolaji, joka vaatii harjoitusta. Esimerkiksi valittaminen johtuu siitä, ettei osata kertoa, mitä tarvitaan. Työyhteisöön on ensin luotava turvallinen maaperä epäkohtien esiin nostamiselle ja näin ollen käyttäytymistaitojen harjoittamiselle. Toistuvilla rutiineilla lisätään käyttäytymisen ennustettavuutta ja kasvatetaan keskinäistä luottamusta. (Pellerin 2009, 9-16,35-36; Torkkola 2017, 212-214.)

Kahdeksalla käytöksellä on jokaisella vaikutuksensa sosiaaliseen kontekstiin (kuvio 14). Jo Maslowin tarvehierarkia on osoittanut ihmisen tarpeiden johdattavan käytöstä. Kun

henkilölle osoitetaan aitoa arvostusta ja kiitollisuutta, hänen arvotuksen tarpeensa täyttyvät. Tämä onkin käytöksistä tärkein. Ihmisen perustarpeena on myös kokea hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta. Tätä tarvetta voi täyttää sopivasti osallistamalla ja mukaan ottamalla. Sitoutuneisuus lisää innostusta ja mikäli sovitusta asioista pidetään kiinni, niin luottamus lisääntyy. (Pellerin 2009, 35-36.)



Kuvio 14. Kahdeksan tärkeimmän käytöksen vaikutus sosiaaliseen kontekstiin. (mukaillen Pellerin 2009, 20, 35-36; Torkkola 2017, 212-213).

Leanin menetelmät tukevat myös tärkeiden käytösten toteutumista. Kysymyksiä esittää avoimesti päiväkokouksissa, henkilöstölle osoitetaan luonnollisesti arvostusta PDSA-syklin study-vaiheessa ja valmennussessioissa ja intensiivinen tiimityön korostaminen parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mittaaminen ja systeemiajattelu korostavat yhteisiä tavoitteita. Tosiasiat hyväksytään Gemba-läpikävelyillä, SPC-käyrillä ja tilannekuvan visualisoinnilla. Ongelmien esittäminen julkisesti viestii henkilöstölle, että epämiellyttävä todellisuus on tiedossa, hyväksytty ja siitä saa puhua. Keskinäinen luottamus lisääntyy toistuvien rutiinien myötä. (Torkkola 2017, 213-214.)

4.3 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista – vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista sekä yksilöihin että ryhmiin. Esimiehellä voi olla erilaisia rooleja kuten valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja, perehdyttäjä. Kiteytettynä esimiestyö on onnistumisen edellytysten luomista. (Hyppänen 2013, 12-13.)

Työnantajan näkökulmasta esimies vastaa oman organisaationsa toiminnasta ja toimii työnantajan edustajana. Esimies määrittelee johdolta tulleet strategiset tavoitteet tiimi- ja yksilötavoitteiksi ja varmistaa, että työyhteisössä on käytettävissä tavoitteiden toteuttamiseksi oikeat resurssit: osaaminen, riittävä henkilöstö ja toimivat työvälineet. Esimies on suunnannäyttäjänä, joka reagoi poikkeamiin ja johtaa määrätietoisesti kohdistuen henkilöstön energian strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Esimies välttää toiminnallaan henkilöstön tehottomuutta, sähläämistä ja turhautumista. Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö on hyvin merkittävä tekijä, jonka lukuisat selvityksetkin osoittavat. Esimiestyöllä on suora vaikutus työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen, jakamiseen ja työssä jatkamishalukkuuteen. (Salminen 2014, 49; Ilmarinen 2015, 5.)

Riippumatta esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista ja temperamentista esimiestyöhön kuuluu erilaisten esimiestehtävien suorittaminen. Näitä ovat muun muassa

- Toiminnan suunnittelu
- Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto
- Resurssien jakaminen
- Motivointi ja kannustaminen
- Ongelmien ratkaisu
- Älyllinen haastaminen
- Toiminnan kehittäminen
- Työn merkityksen kokemuksen johtaminen
- Organisaation edustaminen
- Toiminnan lain mukainen valvonta
- Työrauhan turvaaminen

Voidakseen mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssään, esimiehen on hoidettava nämä tehtävät kunnolla. Esimiestyö on palvelutyö, jossa esimiehen on myös huolehdittava tuottamiensa palvelujen laadusta. Yhteistyössä henkilöstön kanssa esimies omalla toiminnallaan luo onnistumisen edellytyksiä ja raivaa onnistumisen esteitä. (Salminen 2014, 54-67.)

Usein esimieheksi nousee asiantuntijan roolista. Kun rooli muuttuu ja asiantuntija jatkaa esimiehen roolissa samassa tiimissä, tilanne voi käydä ihmissuhteiden kannalta haastavaksi. Esimiehen on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti, vaikka ihmissuhteet tiimin sisällä olisivatkin rakentuneet tiiviiksi ja ystävyyssuhteitakin olisi luotu. Tärkeää onkin tehdä pelisäännöt heti selväksi. (Hyppänen 2013, 12-13.)

Asiantuntijasta esimieheksi siirtäminen voi olla organisaatiolle myös sudenkuoppa, mikäli esimieskoulutukseen ei kiinnitetä huomiota. Ikävä kyllä usein oletuksena on, että asiantuntija pystyy hyvin hoitamaan esimiestehtävät siinä sivussa. Yhtä lailla kuin asiantuntija niin uusi esimieskin tarvitsee koulutusta. Harvassa ovat ne, jotka ilman koulutusta ymmärtävät esimiehelle lain mukaan kuuluvat velvoitteet ja vastuut. (Ahlroth & Havunen 2015, 13.)

Nykypäivän työ ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat lyhyessä ajassa muuttuneet niin monimuotoisiksi ja työtehtävät haastaviksi, ettei esimiehillä ole mahdollisuuksia osata kaikkia alaisten töitä. Nykyaikaisessa johtajuudessa esimiestyön näkökulma on vaihtunut asiantuntijuudesta henkiseen tukeen ja valmennukseen. Keskiössä on asioiden sijaan ihmiset. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

4.3.1 Esimiesosaaminen

Esimiesosaamisen perustana voidaan pitää tietoa, taitoa ja tahtoa. Ensisijaisesti kaikki lähtee esimiehen omasta asenteesta ja tahdosta tehdä esimiestyötä. Tunneälytaidot ovat myös yksi keskeinen tekijä esimiehen päivittäisessä toiminnassa. Olennaista esimiestyössä onnistumisen kannalta on halu tehdä työtä ihmisten kanssa ja kyky soveltaa tietojaan ja taitojaan. Tarvitaan myös kykyä tunnistaa omat kehittymisalueensa ja halua kehittää itseään. (Hyppänen 2013, 36.)

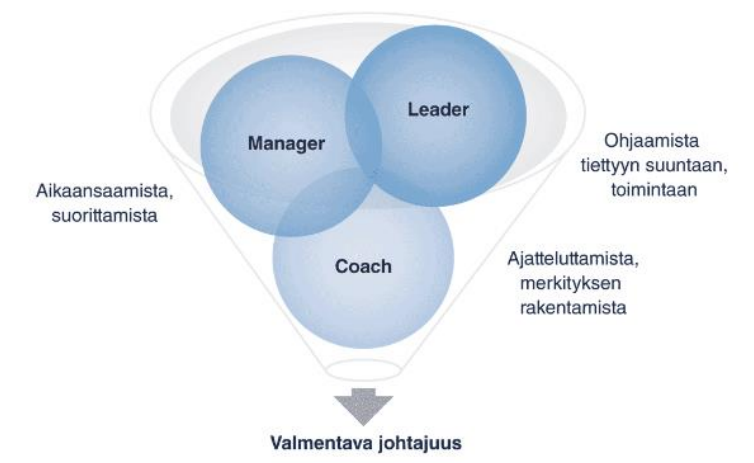
Esimies tarvitsee onnistustumistaan vahvistamaan hyvät viestintä- ja kommunikaatiotaidot. Nämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan lisäksi työtä tukemaan tarvitaan monenlaisia johtamisen työkaluja ja menetelmiä, joista taidokkaasti käytettynä saa paljon hyötyä. Työnantajan roolissa esimiehen on tunnettava myös työlainsäädäntö ja huolehdittava siitä, että arjessa toimitaan sen mukaisesti. Organisaation johto toki vastaa liiketoiminnan tuloksista, mutta esimiehelle jää suuri vastuu strategian jalkauttamisesta ja tulostavoitteiden toteuttamisesta. Liiketoiminnan menestystekijäksi muodostuukin lopulta esimiesten rooli tavoitteiden viestinnässä alaisille, yksikön toimintojen organisoinnissa, osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä, motivoitumisen edellytysten luomisessa, hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä erilaisten muutostilanteiden hallinnassa. Voidakseen tehdä kaiken tämän, esimiehen on johdettava myös itseään. (Hyppänen 2013, 42-43.)

Hyvä esimiestyö on yhdistettynä sekä asioiden että ihmisten johtamista. Esimies varmistaa, että perustehtävä, roolit, vastuut ja tavoitteet ovat jokaiselle työntekijälle tiedossa ja jokaisen työtehtävät on selkeästi määritelty ja rajattu. Esimies huolehtii myös työntekijöiden riittävästä osaamisesta. Näin työntekijöiden on helppo ymmärtää miksi he työtään tekevät ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen läsnäololla ja tuella on arjessa suuri merkitys. Esimiehen on helpompi tunnistaa työtä häiritsevät tekijät ja muutokset niin jaksamisessa kuin ilmapiirissäkin, kun hän on työyhteisössä läsnä ja helposti lähestyttävissä. Näin varmistetaan myös työhyvinvoinnin jatkuva johtaminen jokapäiväisessä työssä. (Ilmarinen 2015, 5.)

Myös esimiestyössä oma osaaminen karttuu ajan myötä ja kasvetaan johtajaksi. Menestyminen esimiestyössä alkaa kuitenkin toisten ihmisten kunnioituksesta ja muutenkin asiallisesta käytöksestä. Keskeinen taito esimiehelle on kuuntelemisen taito. Alaisille tulee oikeasti antaa aikaa – kuunnella ja keskustella – osoittaa työntekijän tarpeellisuus. Esimiehen on työssään osoitettava myös päätösten puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta. Esimiehen on myös itse kunnioitettava omaa työtään ja ymmärtää, että esimiestyö on itsessään aikaa vievää ja tärkeää eikä vain välttämätön paha "oikeiden töiden" rinnalla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

4.3.2 Valmentava esimiestyö

Valmentavassa esimiestyön otteessa asiajohtamisen eli managementin ja ihmisten johtamisen eli leadershipin rinnalle nostetaan kolmas ulottuvuus valmennus eli coachin (kuvio 15). Valmentavan esimiehen tavoitteena on tuoda esiin ihmisten potentiaalia ja johtaa ihmisten kykyjä ja vahvuuksia. Esimies saa ihmiset ajattelemaan omilla aivoillaan ilman valmiita vastauksia. Näin toimimalla esimies saa aikaan osaavamman ja yhteistyökykyisemmän tiimin. (Ristikangas & Grünbaum 2013, osa 1.)



Kuvio 15. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38).

Jokainen kolmesta roolista on esimiehen työssään onnistumisen kannalta merkittävä. Roolit painottuvat vain eri tavalla arjessa.

- Managerin rooli on huolehtia asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisäätteisten velvollisuuksien hoitamisesta.
- Leaderin rooli osoittaa organisaation suunnan ja varmistaa, että ihmiset kulkevat yhteiseen suuntaan.
- Coachin rooli sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä.

Coachin rooli managerin ja leaderin roolien rinnalla on erityinen. Sen tavoitteena on auttaa toista ottamaan vastuuta omasta tilanteestaan, kehittämisestään ja sitoutumisesta itsensä toteuttamiseen. Se ei kuitenkaan yksinään edusta valmentavaa esimiestyötä. Kaikkia kolmea roolia tarvitaan. "Coachin rooli on 90-prosenttisesti asennetta!" Valmentavalla esimiehellä coachin asenne- ja ajattelutapa näkyy koko ajan. Se on jatkuvasti ihon alla, teki esimies sitten managerin tai leaderin asioita. Valmentava esimies arvostaa muita, osoittaa kiinnostusta toisten ajattelua kohtaan ja hakee tietoisesti erilaisia yhteistyön muotoja – tavoitteellisesti kohti yhteistä päämäärää. (Ristikangas & Grünbaum 2013, osa 1.)

Asiat eivät työelämässä kuitenkaan muutu, jos esimies alkaa yhtäkkiä valmentaa ja esittää kysymyksiä ja kuunnella ennen annettujen selkeiden ohjeiden sijaan. Todellisuudessa organisaatiossa tulisi alkaa luoda valmentavan ajattelun kulttuuria, jossa käydään

jatkuvaa dialogia ja treenataan ja sparrataan ajattelua yhdessä. Liikaa yksilöiden valmentamiseen keskittyminen vie taas esimiehen aikaa liiaksi. Olennaista olisi keskittyä tiimin valmentamiseen. Mielekkäitä tuloksia saadaan aikaan, kun yhteisiä tapaamisia kuten kokouksia vedetään valmentavalla otteella. Näin tiimiin saadaan syntymään sparraamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa luotetaan ja uskalletaan korkeilla ja ilmapiiristä syntyy onnistumisia ja virheistä oppimisia. (Leppänen & Rauhala 2013, 266-268.)

4.4 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot käsitteenä on melko uusi. Aiemmin on puhuttu alaitaidoista. Sanalla on hieman alamaisuuteen viittaava sävy, mutta sanavalintaa on perusteltu sillä, että jokaisella on työyhteisössä esimies. Alaitaidot koskettavat siis lähes kaikkia työyhteisön jäseniä tittelistä riippumatta. Työyhteisötaidot ovat kuitenkin sanana vähemmän autoritäärinen ja sen käsittää helpommin tarkoittavan kaikkia. (Hyppänen 2013, 295-296; Manka 2011, 122.)

Tomi Kasurinen puhuu artikkelissaan johtamis- ja esimiestaidoista osana työyhteisötaitoja, joita tarvitaan työyhteisön sisällä. Johtamis- ja esimiestaidot eivät ole erillisiä, työyhteisön ulkopuolisia taitoja, jotka asuvat kulmahuoneessa ja joita kehitetään erillään työyhteisöstä. Kasurinen peräänkuuluttaakin, että uudenajan johtamisen ja esimiestyön kehittäminen onkin siis työyhteisötaitojen kehittämistä. Näitä taitoja kehittämällä saadaan aikaan positiivinen johtamisen vaikuttavuus organisaatioon. (Kasurinen 2017.)

Risto Kauppinen esittelee alaitaitojen kehittämisen työkirjassaan professori Soile Keskinen määritelmän alaitaidoista seuraavasti. Alaitaidolla tarkoitetaan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen. Alaitaito on laajempi käsite kuin ammatillinen osaaminen, joka sisältää niin asenteellisia, työssäkäyttämisenä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. Kyse ei ole alamaisuudesta vaan vastuullisesta vaikuttamisesta. Alaitaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla hoitaen varsinaiset työnsä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8.)

Työyhteisötaitoihin kuuluu kyky toimia työyhteisön jäsenenä ja yksilötasolla ne ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmässä taidot näyttäytyvät yhteistyötä edistävänä toimintana kuten auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista. Taidoissa on kyse oman roolin ymmärtämisestä ja oman työn näkemisestä osana isompaa kokonaisuutta. Lisäksi tarvitaan syy-seuraus-suhteiden hahmottamista eli systeemistä ajattelua. Auttamisen ja avun pyytämisen ohella on tärkeää tiedosta, kuinka oma toiminta ja puheet vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Kukin työyhteisön jäsen vaikuttaa toiminnallaan myös esimiehen onnistumiseen. Auttaessa esimiestä johtamistehtävässä, auttaa myös koko yksikköään ja sen yksilöitä onnistumaan paremmin tehtävissään. Organisaatiotasolla työyhteisötaidot mielletään vapaaehtoiseen osallistumiseen, mistä ei makseta palkkaa. Taitoja pidetään käyttäytymisenä, mitä viralliset sopimukset eivät velvoita, mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu. (Hyppänen 2013, 296-297; Manka 2011, 123.)

Työyhteisötaidot voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen. Työntekijää itseään koskevat taidot pitävä sisällään omaa roolin ymmärtämisen, vastuunottamisen ja aktiivisen toiminnan. Työkavereiden kanssa työyhteisötaidoiksi lasketaan avun pyytäminen ja tarjoaminen, kuunteleminen, tukeminen, arvostaminen ja palautteen anto. Esimies-alaisuuhteissa korostuu kyky toimia johdettavana sekä taito ja tahto yhteistyön tekemiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäntenä ulottuvuutena työyhteisötaitoihin lisätään työyhteisön ulkopuolinen elämä. On pohdittava, miten työssä tapahtuneet asiat vaikuttavat työn ulkopuolella ja millaisen kuvan annamme puheissamme työyhteisöstä, korostammeko ongelmia vai onnistumisia. Ihminen on kokonaisuus ja laajemmin kyseessä onkin, kuinka hahmotamme koko elämän - työn ja siviilielämän erillisinä osina vai elämänä, johon kuuluu itselle sopiva ja soveltuva työ. (Hyppänen 2013, 298.)

Työyhteisötaitojen kehittämisessä yhtenä hyvänä työkaluna on pidetty itsearviointia. Tätä työkalua käytetään myös työnohjauksessa varsinkin, jos yhteiset pelisäännöt kaipaavat kirkastamista. Itsearviointilomakkeella on yleensä väittämiä, jotka liittyvät työyhteisön jäsenen perustaitoihin. Nämä perustaidot kuuluvat jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuuksiin, joita työnantajalla on oikeus henkilöstöltään vaatia. Itsearviointia voidaan käyttää myös kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimies ja alainen tarkastelevat yhdessä alaisen itsearvioinnin tuloksia ja käyvät keskustelua niistä. Mikäli itsearviointi toteutetaan vuosittain, on tilanteen kehittymistä mahdollista seurata. (Aarnikoivu 2018, 138; Ruutu & Salmimies 2015, 235.)

4.5 Työhyvinvointi

EU Progress -hanke uuden eurooppalaisen työhyvinvoinnin mallin kehittämiseksi päätyi seuraavaan työhyvinvointimääritelmään:

"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Anttonen & Räisänen 2009, 30.)

Työhyvinvoinnista on monia määritelmiä. Käsitteenä se kuitenkin laajentaa käsitettä työkyvystä, mitä on pidetty keskeisenä käsitteenä suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Työhyvinvointi sisällöllisesti yhdistää työolot ja vapaa-ajan. Työhyvinvoinnilla haetaan työntekijän kokonaisvaltaista elämänhallintaa - tasapainoa mielekkyyden, turvallisuuden, terveellisyyden ja tuloksellisuuden kanssa. (Ahonen ym. 2015, 65.)

Jari Hakanen tuo esille työhyvinvointia koskevan näkökulman vaihtamisen merkityksen. Työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämiseksi on katsottu työpaikoilla riittäneen erilaisen virkistystoiminnan ja työkykytapahumien järjestämisen. Työhyvinvointia on pyritty edistämään hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Työhyvinvointitoiminnalla on pyritty välttämään mielipahaa. Hakanen jatkaa, että tällä mallilla toiminen ei kuitenkaan edistä sellaista huippuhyvinvointia, joka tukisi johdon ja henkilöstöhallinnon odotusten mukaista ihannetta sujuvasti yhdessä ja itsekseen ope-roivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työntekijästä. Jotta hyvinvoinnin saisi käännettyä tällaiseen huippuhyvinvointiin, huomio tulisi kiinnittää työn imuun tunne- ja motivaatio-täyttymyksen tilana. Työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että töissä olisi kivaa, vaan kivan ja hauskan tunteen synnyttämistä ponnistelujen ja onnistumisen seurauksena. (Hakanen 2011, 18-19.)

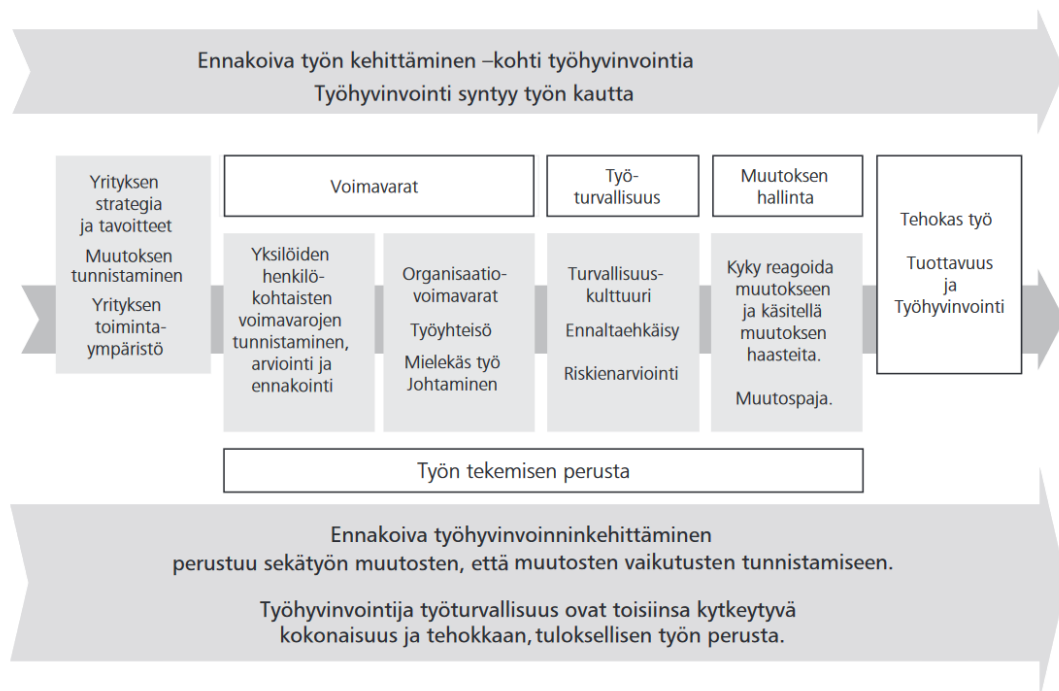
Työntekijän suhde lähimpään esimieheensä nousee työntekijöiden työhyvinvoinnin yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä. Mitä paremmin lähiesimies tietää ja osaa tunnistaa yksilöiden henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin hän voi luoda hyvinvoivan ja tuloksekkaan tiimin. (Anttonen & Räisänen 2009, 30.)

Esimiehellä on avainasema työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiehen pitämään huolta työn fyysinen ja psyykinen kuormitus pysymisestä kohtuullisena. Esimieheltä tarvitaan myös tunneosaamista, koska johtami-

nen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että työntekijä on myös vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016.)

EU Progress –hankkeessa Suomen suuren yrityksen mallin mukaan työyhteisön ja organisaation kyvyllä käsitellä muutosta on merkittävä asema työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toteutumisessa. Tarkastelun keskiössä tulisi olla työ ja siinä tapahtuma muutokset. Tavoitteena laajennetussa työhyvinvointiajattelussa tuleekin olla sujuva, häiriötön, tehokas ja tuottava työ, mikä kuormittaa oikein sekä fyysisesti että psykososiaalisesti. (Anttonen & Räsänen 2009, 24.)

Ennakoivan työhyvinvoinnin kehitysprossin kuvauksessa (kuvio 16) nousee esille laajennettuun työhyvinvointikäsitteeseen perustuva muutospaja, joka on systemaattinen työhyvinvoinnin edistämisen väline. Siinä tarkastelun kohteena on työ ja työn muutoksen merkitys ihmiselle. (Anttonen & Räsänen 2009), 25.)



Kuvio 16. Ennakoivan työhyvinvoinnin kehitysprossin kuvaus (Anttonen & Räsänen 2009, 25).

Muutokset työssä näkyvät ns. häiriöinä ja toistuvat häiriötilanteet vähentävät työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä sekä heikentävät työyhteisön yhteistoimintaa ja työturvalli-

suutta. Muutostyöpaja on kehitetty toimintamalliksi, jossa työntekijät ja esimiehet keskustelevat yhdessä sujuvan työn toteuttamisen mielekkyyttä ja työhyvinvointia lisäävistä keinoista. (Anttonen & Räisänen 2009, 24-25.)

Kokemusten mukaan muutospaja on työhyvinvoinnin voimavarojen positiiviseen kehittämiseen myötävaikuttava osallistumisjärjestelmä. Muutospajatoiminnan avulla lisätään luottamusta ja tuetaan psykologisen sopimuksen säilymistä suurtenkin muutosten ympäristössä. Lisäksi muutospaja edistää työturvallisuutta, jonka parantuminen oli lisännyt turvallisuuden tunnetta työssä. (Anttonen & Räisänen 2009, 25.)

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä on sekä työnantajalla että työntekijällä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina yhteistyössä johtajien, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikan tärkeä kumppani on työterveyshuolto. (Työhyvinvointi 2016.)

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa, joka syntyy pääasiassa työn arjessa ja on osa johtamista. Työstä irrallisilla terveystempauksilla ei saavuteta kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Hyvinvointia edistävän toiminnan tulee olla läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä, mikä kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työhyvinvointi 2016.)

Työhyvinvointi on investointi, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut investoinnit maksavat yleensä itsensä moninkertaisina takaisin. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyvyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työhyvinvointi 2016.)

"Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmistakin sekä säilytetään toimintakyky muutostilanteissa." (Työhyvinvointi 2016.)

"Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua." (Työhyvinvointi 2016.)

Työhyvinvointia luodaan osaltaan myös työyhteisöviestinnällä, jossa johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli. Esimiehillä työhyvinvointia vahvistava viestintä on keskeinen osa päivittäistä työtä. Valtaosa hyvän johtajan ja esimiehen ajankäytöstä on viestintää. Työntekijät tarvitsevat olennaista ja ajantasalla olevaa tietoa organisaatiosta, mahdollista muutoksista ja suunnitelmista sekä työntekeisestä terveellisesti ja turvallisesti. Muutostilanteet ovat haastavimpia, mutta hyvä viestintä vahvistaa luottamusta työyhteisöä kohtaan. Työviihtyvyyden kannalta kaikkien arvostus, mielipiteiden kuuntelu ja hierarkkiset esteet ylittävä rakentava vuoropuhelu luovat hyvää maaperää ja synnyttää luottamusta. Hyvään työyhteisöviestintään panostamalla voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja henkilöstön sitouttamiseen. Hyvän työyhteisöviestinnän erityispiirteitä ovat muun muassa suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, osallistavuus, avoimuus, vuorovaikutteisuus, palautteen anto, ennakoivuus, ja kannustavuus. (Rissa 2016, 7-9.)

4.5.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä (taulukko 1) tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestykseen sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Nämä voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta, mikäli ne ovat mitoitettu väärin, niitä on hallittu puutteellisesti, tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017.)

Hyvinvointi työssä edellyttää tasapainoa työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten sekä työntekijän työhön kohdistamien odotusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä. Voimavaratekijöiksi voidaan katsoa esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, vaikutusmahdollisuudet, riittävä palaute, sosiaalinen tuki, selkeät pelisäännöt ja tasapuolinen kohtelu. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 4.)

Esimiehellä on tärkeä rooli olla työhyvinvoinnin mahdollistajana. Hyvällä johtamisella ja työn organisoinnilla saadaan aikaan onnistumisen tunteita ja työntekijät kokevat voitavansa työskennellä omien voimavarojensa mukaisesti. Merkittävin yksittäinen työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukeva tekijä on hyvä esimiestyö. Koko työyhteisön on toki

osallistuttava työhyvinvoinnin edellytysten ylläpitämiseen. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut, työnsä hallitseva ja tuottelias. Työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys työn tuottavuuteen. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 4.)

Taulukko 1. Työn psykososiaaliset riskit (Työterveyslaitos 2009).

TYÖN PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT	
<i>Työn sisältö</i>	Työn yksitoikkoisuus, sirpaleinen tai merkityksetön työ, taitojen alikäyttö (laadullinen alikuormitus), suuri epävarmuus, jatkuva kanssakäyminen ihmisten kanssa
<i>Työmäärä ja työtahti</i>	Määrällinen yli- tai alikuormitus, työn pakkotahtisuus, jatkuva aikapaine, jatkuvat aikarajat/määräajat (deadline) työssä
<i>Työaikamuoto</i>	Vuorotyö, yötyö, joustamattomat työaikajärjestelmät, ennustamattomat työtunnit, pitkät tai epäsosiaaliset työajat
<i>Työn hallinta</i>	Heikot mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, vaikutusmahdollisuuksien puute työmäärään, työtahtiin, työvuoroihin jne.
<i>Työympäristö & välineet</i>	Puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa tai kunnossapidossa, huonot työskentelyolosuhteet kuten tilan puute, huono valaistus, melu jne.
<i>Organisaatiokulttuuri & toiminta</i>	Puutteellinen tiedottaminen, huono tuki ongelmien ratkaisemiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen, organisaation tavoitteiden määrittelemättömyys tai niistä sopimisen puutteellisuus
<i>Sosiaaliset suhteet</i>	Sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, huonot työtoveritai esimies-alaisuus, yksilöiden väliset ristiriidat ja konfliktit, sosiaalisen tuen puute
<i>Rooli organisaatiossa</i>	Rooliepäselvyydet, rooliristiriidat ja vastuu ihmisistä
<i>Työuran kehitys</i>	Työuran pysähtyneisyys tai epävarmuus, huono palkka, työn epävarmuus, työn alhainen sosiaalinen arvostus
<i>Työn ja muun elämän yhteensovittaminen</i>	Työn ja perhe-elämän ristiriitaiset vaatimukset, perheen vähäinen tuki, kaksoisura ongelmat

Työkuormitusta syntyy aina työskennellessä. Kuormitus on myönteistä, kun se pysyy kohtuullisena ajoittaisesta kiireestä huolimatta. Sopiva kuormitus myös edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Psykososiaalista kuormitusta alkaa syntyä silloin kun työmäärä ei pysy hallinnassa, työ tuntuu merkityksettömältä tai oma osaaminen ei riitä. Psykkistä kuormitusta aiheuttavat myös alisuoriutuminen ja väärät odotukset. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 4; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017.)

Työorganisaation ja työyhteisön toimintatavat tai työprosessien ominaisuudet aiheuttavat valtaosan psykososiaalisen kuormituksen synnystä. Puutteet tiedonkulussa, epäselvyydet työnjaossa tai puutteelliset sijaisjärjestelyt ovat tyypillisiä esimerkkejä kuormitustekijöistä. Näihin voidaan onneksi pienilläkin muutoksilla vaikuttaa ja parantaa näin ollen työhyvinvointia. Liiallinen kiire ja aikapaineet kuluttavat työntekijöitä ja ovat todennäköisiä syitä sairastumisiin ja voivat jopa lyhentää työuria. Työnantajalla on ensisijainen vastuu tarttua tähän ja ryhtyä toimenpiteisiin. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 4.)

Työnantajalla on työturvallisuuslain mukainen yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöistään. Esimiehillä on siis jo lakisääteinen velvollisuus ehkäistä ja puuttua työstä aiheutuvaan kuormittumiseen. Työnantajan on pystyttävä tunnistamaan haitallinen kuormitus ja pyrittävä poistamaan tai keventämään sitä erilaisin keinoin. Tämä edellyttää esimiehiltä tietämystä ja tuntemusta niin työyhteisön ilmapiiristä kuin yksilöiden osaamisesta ja työssä selviytymisen edellytyksistä. Hyvä psykososiaalisten riskien hallinta on kuitenkin enemmän kuin vain lain vaatimusten täyttämistä ja se tarjoaa yrityksille monia, niiden liiketoimintaa tukevia mahdollisuuksia. (Ojanen & Tarkkonen 2013; Työterveyslaitos 2009, 5.)

Esimiesten on jatkuvasti seurattava työntekijöidensä ja koko työyhteisön tilaa. Lähes kaikilta työpaikoilta löytyviä seurantakeinoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, työpaikka-palaverit, työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset, vaarojen ja haittojen kartoitus-, riskien arviointi- ja toimenpideasiakirjat, työhyvinvointi- tai työilmapiirikyselyt sekä osaamiskartoitukset. Eri lähteistä saatu tieto auttaa esimiestä näkemään psykososiaalisen kuormituksen kokonaistilan. Toimenpiteitä suunniteltaessa voidaan käyttää hyväksi työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön ja työterveyshuollon henkilöstön asiantuntemusta. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 5.)

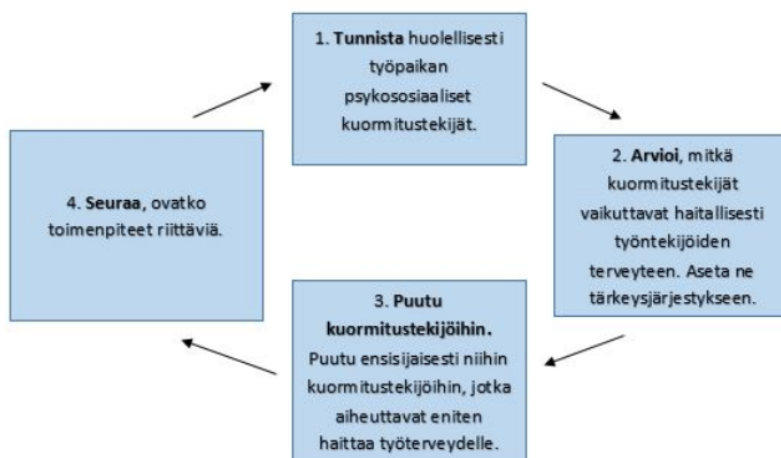
On tärkeää kannustaa työntekijöitä ja työyhteisöjä oma-aloitteiseen kehittämiseen työolosuhteidensa hyväksi. Erilaiset kampanjat ja teemaviikot ovat hyviä keinoja tuoda esille työntekijöiden ajatuksia. Johdon nopea reagoiminen aloitteisiin ja ideoihin on keskeistä ja niiden aito hyödyntäminen on tärkeää. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 5.)

Haitallisella psykososiaalisella kuormituksella voi olla vakavia seurauksia, mikäli kuormitus jatkuu pitkään. Tämä työperäinen stressi ilmenee ensin erilaisin työkykyongelmin, kuten esimerkiksi käytösmuutoksina, työtuloksen heikentymisenä ja työskentelyn hidas-

tumisena. Työntekijä itse saattaa kokea ärtyneisyyttä, huolestuneisuutta, hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja univaikeuksia. Jatkuessaan kuormitus voi aiheuttaa muisti- vaikeuksia, verenpaineen ja sykkeen kohoamista tai muita fyysisiä oireita. Pitkittynyt stressi lisää tutkimusten mukaan riskiä sairastua sydän- ja verisuonitauteihin, psyykkisiin oireisiin ja mielenterveyden häiriöihin sekä lisää alttiutta päihteiden väärinkäyttöön. Nämä kaikki lisäävät riskiä pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin. Haitallista työkuormitusta tulee ehkäistä kaikin keinoin eikä vain reagoida seurauksiin. Ennalta ehkäisevällä toiminnalla on vaikutuksia myös yhteiskunnan tasolla, sillä vaikutukset ulottuvat koko väestön mielenterveyteen ja hyvinvointiin. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 6; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017; Työterveyslaitos 2009.)

Työnantajan on oma-aloitteisesti vältettävä tai vähennettävä työn kuormitustekijöiden aiheuttamaa vaaraa tai haittaa työntekijöiden terveydelle. Ennalta ehkäisyssä ei kuitenkaan riitä, että keskitytään vain yksittäisten työntekijöiden tilanteisiin, koska useimmiten kuormitus liittyy organisaation ja työyhteisön toimintatapoihin ja työpaikan ilmapiiriin liittyviin tekijöihin. Keinovalikoimaa on organisaation ja työyhteisön kehittämisestä työhallinnan kehittämiseen. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä on mahdollista hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen työympäristön epäkohtia. Keskeinen väline on työn vaarojen selvittäminen ja arviointi, mikä on tehtävä riittävän kattavasti (kuvio 17). Muutoin tarvittavia ennaltaehkäiseviä toimia ei välttämättä tunnisteta eikä toteuteta. (Ojanen, & Tarkkonen 2013, 6; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017.)

Vaarojen arviointiprosessi:



Kuvio 17. Vaarojen arviointiprosessi (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017).

Organisaatiossa ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että esimiehillä on valmiudet ja osaaminen psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseen, hallintaan ja ennalta ehkäisyyn. On tärkeää luoda esimiehille yhtenäiset toimintamallit ja ohjeistukset. Näin hyvän johtamisen käytännöt ja periaatteet tulevat kaikille tutuiksi ja työhyvinvointia tukevasta toiminnasta tulee luontevaa ja arkipäiväistä. Toiminnasta on hyvä tehdä myös tavoitteellista, jotta sen toteutumista voidaan seurata, arvioida ja ohjata. Yhteisten pelisääntöjen avulla varmistetaan siitä, että esimiestyön lakisääteiset velvoitteet toteutuvat ja johtamisen laatu pysyy hyvällä tasolla. Johtamisjärjestelmään tulee sisällyttää myös työhyvinvoinnin seuranta. Hyviä vuosittaisia seurantakohteita ovat esimerkiksi kehityskeskustelujen toteutuminen, kehityskeskusteluissa sovittujen koulutus ja kehittämistavoitteiden toteutuminen, varhaisentuen keskustelujen toteutuminen, säällisten työpaikkakokousten toteutuminen, työilmapiirikartoitukset sekä vaarojen selvittämisen ja riskienarvioinnin säännölliset päivitykset. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 6.)

Henkilöstö tarvitsee yhteiset työyhteisötaitojen pelisäännöt, joiden tulisi olla linjassa hyvän johtamisen tavoitteiden kanssa. Pelisäännöt olisi hyvä laatia rinnan johtamisohjeiston ja -tavoitteiden kanssa. Työyhteisötaitojen pelisäännöissä tuodaan esille ihan arkisia työyhteisön toimivuuden kannalta oleellisia asioita, kuten esimerkiksi suoran palautteenannon ja vastaanottamisen merkitys, poissaolevien asioista selän takana puhuminen tai muut työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Pienetkin asiat, jotka ovat tärkeitä yhdessä arjessa toimimisen kannalta, on hyvä sisällyttää pelisääntöihin. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 7.)

Lähityöyhteisö on merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin kannalta. Sen kehittämällä vaikutetaan myös psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Kehittämistyötä ei voi kuitenkaan tehdä ulkoa käsin, vaan koko työyhteisö on otettava mukaan kehittämistoimintaan. Tässä nousee esille myös hyvän esimiestyön merkitys. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 7.)

Toimintaympäristön muutoksiin vastataan työn ja työmenetelmien kehittämisellä. Näin hallitaan myös työn häiriötekijöitä. Töiden huolellinen suunnittelu ja mitoitus ovat kriittisessä asemassa ennakoivassa sopivan kuormitustason ylläpidossa. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 7.)

Aktiivisella varhaisella tuella on suuri merkitys psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinnassa. Työnantaja laatii yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toimintaohjeet ja menettelytavat työkykypulmiin puuttumiseen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmiin puututaan, sitä paremmat ja helpommat mahdollisuudet työkyvyn palautumisella on. Varhaisen puuttumisen toimintamalli on yhtenäinen kaikille. Yhteiset pelisäännöt ja samalla tavalla toimiminen tukee tasapuolisuuden kokemusta ja vaikeidenkin asioiden puheeksiottaminen helpottuu. (Ojanen & Tarkkonen 2013, 7.)

4.5.2 Esimiesten työhyvinvointi

Vaatimukset esimiehen suuntaan ovat kovat ja niitä tulee sekä ylhäältä ja alhaalta. Esimiehen odotetaan olevan vahva, kestävä vastoinkäymisiä ja huolehtivan kaikista työntekijöistään. Hän on työntekijöiden tukena ja turvana, läsnä ja tavoitettavissa. Esimiehellä tulee paineensietokyvyn lisäksi olla hyvät asioiden, ihmisten, muutoksen ja itsensä johtamistaidot. Hän on jatkuvan arvioinnin kohteena ja helppona maalitauluna, jos asiat eivät suju odotusten mukaisesti. Vaatimuksia täyttäessään esimiehetkin tarvitsevat kannustusta, tukea ja voimavaroja työlleen. Esimiehen on huolehdittava myös omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään voidakseen toimia tehtävässään sen edellyttämällä tavalla. Jos esimieheltä loppuu jaksaminen tai motivaatio, se vaikuttaa paitsi häneen itseensä, myös läheisiin ja työyhteisöön. (Hakala 2013; Pirinen 2014, 150-151.)

Esimiehen moninainen rooli kuormittaa helposti äärimilleen. Lähtökohtaisesti esimiehillä on tahto toimia esimiehenä ja halu vaikuttaa ja saada asioita aikaan. He ovat hyvin sitoutuneita ja motivoituneita työstään, mikä koetaan myös voimaannuttavana tekijänä. Omien rajojen tunnistaminen onkin yksi tärkeimpiä hyvinvoinnin kulmakiviä. Varsinkin uudet esimiehet vaativat itseltään usein enemmän kuin kokeneemmat kollegat. Positiivisetkin haasteet ja liiallinen vastuunkanto saattavat kuitenkin huomaamatta ajaa esimiehen jaksamisen äärirajoille. Työpäivän aikana tulleet keskeytykset ja häiriöt vähentävät työtehoa ja esimiehen tahto saada työt tehdyksi saattaa venyttää päiviä hyvinkin pitkiksi. Pikkuhiljaa tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä alkaa horjua, mutta esimies jatkaa sisulla ja tahdonvoimalla sinnitellen eteenpäin. Vastuunkannon ja pärjäämisen kulttuuri on kovin syvällä johtamiskulttuurissa, minkä vuoksi esimiehen jaksamisen äärirajoilla sinnittelyyn ei usein reagoida tarpeeksi nopeasti ja työuupuminen ehtii hiipiä esiin varoittamatta. (Pirinen 2014, 153-157.)

Uupuneella esimiehellä ei ole voimia johtaa. Esimiehen omalla hyvinvoinnilla on selkeä yhteys koko työyhteisön hyvinvointiin. Uupumuksen syytä on erinäisiä, mutta uupumisen tunnistamisella mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on merkittävä vaikutus. Esimiehen on vaikea itse havaita työssä uupumista, sillä se tapahtuu usein huomaamatta. Kun työstä palautumiseen ei ehdi enää kiinnittää huomiota, esimies väsyä ja alkaa menettää otettaan työhön, mikä lisää epävarmuutta ja riittämättömyyden tunnetta. Liiallisesta työkuormasta suoriutuakseen esimies käy joko liian suurella energialla tai niin sanotusti autopilotilla eli koneenomaisesti tunteetta. Työ muodostuu pakkosuorittamiseksi. Stressi kasvaa ja palautuminen vaikeutuu entisestään. Tarpeeksi pitkälle edetessään henkinen ja fyysinen terveys alkaa pettää uupumuksen vuoksi. (Pirinen 2014, 164-168.)

Väsyneenä ei jaksa olla kiinnostunut ihmisistä, jolloin viimeiset voimat on helpointa keskittää asioiden johtamiseen. Uupuneen esimiehen käytös on ärtynyttä, syrjäytyvää tai hyökkäävää. Lähimuistin kuormittuminen saa esimiehen unohtelemaan asioita ja keskittymiskyky heikentyy. Asioihin tarttuminen, aikaansaaminen ja päätösten tekeminen hidastuvat. Esimies saattaa muodostaa kiireestä suojaverkon ympärilleen peittääkseen tekemättömiä töitä. Esimies saattaa itsekkin jo piilotella uupumustaan ja kiireen taakse verhoutuminen on tässä helppo keino, sillä kaikilla kiire. Tämä osaltaan edesauttaa taas sitä, ettei esimiehen uupumista huomata ajoissa. (Pirinen 2014, 169-170.)

Uupuneena esimies saattaa tuntea olevansa yksin ja kaikkien pahan olon tikkatauluna. Erityisen hankalaksi tilanne muuttuu, jos esimiehellä ei ole omaa esimiestä tukemaan. On myös muistettava, että esimiehelläkin on esimies, jonka yhtäläillä noudatettava huolehtimisvelvollisuutta. On erittäin tärkeää, että esimies saa työlleen ja jaksamiselleen tukea omalta esimieheltään, henkilöstöltään, kollegoiltaan, työn ulkopuolisesta elämästään sekä ennakoivasti työterveyshuollosta. Esimiehen oman hyvinvoinnin huomioiminen pitäisi olla mukana jo esimieskoulutuksessa. Esimiesten on huolehdittava kokonaiskuntoisuudestaan, mikä pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon. Esimiehen on ensin laitettava happinaamari itselleen ennen kuin voi auttaa muita. (Aura & Ahonen 2016, 158-159; Hakala 2013; Pirinen 2014, 168.)

Uupuneen esimiehen tunnusmerkkejä ovat muun muassa:

- heikko keskittymiskyky
- kireys ja jännittyneisyys
- aloitekyvyttömyys
- ongelmanratkaisukyvyyn puute

- muistin heikentyminen
- alakuloisuus sekä huumorin ja hyväntuulisuuden vähentyminen
- vapaa-ajan laiminlyönti
- ylihuolestuminen ja –murehtiminen
- äkkinäiset mielialamuutokset
- hermostuneisuus, turhautuneisuus, kyynisyys, negatiivinen asenne
- epäonnistumisen tunteet ja alentunut itseluottamus
- väsymys ja unihäiriöt (Pirinen 2014, 171.)

Tutkimukset osoittavat, että esimiehen voimavaroja tukee se, että hän kokee työntekijänsä päteviksi ja luotettaviksi eikä työyhteisössä ole suuria vuorovaikutusongelmia. Organisaation ja yksilön sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan vastavuoroisuutta, luottamusta, yhteisöllisiä arvoja ja normeja sekä aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi. Tutkimusten mukaan hyvin hoidettuna sosiaalinen pääoma pienentää sairastumisen ja masennuksen riskiä. Psykologisella pääomalla eli itseluottamuksella, toiveikkuudella, optimismilla ja sitkeydellä on havaittu olevan yhteys hyvään työssä suoriutumiseen ja työyhteisön tuen hyödyntämiseen myös esimiestyössä. Työyhteisöissä onkin löydettävä keinot, joilla näitä vahvuuksia ja voimavaroja voidaan lisätä kaikkien kohdalla. (Hakala 2013.)

Välittämisen kulttuuri yrityksissä edesauttaa niin työntekijöiden kuin esimiestenkin jaksamista. Vuorovaikutus ja vertaistuki ovat tässä hyvin keskeisessä asemassa. Voidakseen toimia esimerkkinä työntekijöilleen esimiehen on nostettava myös oma hyvinvointinsa jalustalle ja tunnistettava omat jaksamisensa rajat. Esimiehen ei tulisi jäädä yksin, vaan ottaa rohkeasti yhteyttä kolleegaan tai omaan esimieheen ja käydä yhdessä läpi johtamiskokemuksia ja ratkaista ongelmia. Kollegojen kanssa käydyt vertaistukikeskustelut saattavat olla hedelmällisempiä, sillä joskus oman esimiehen kanssa keskusteluja saatetaan jännittää siitä syystä, että pelätään leimautumista heikoksi ja osaamattomaksi esimieheksi. Vertaistuen kautta esimies saa apua ongelmien ratkaisuun ja sitä kautta myös työn kuormittavuuden kokemus ja riittämättömyyden tunne laskevat. (Pirinen 2014, 155-161,175-176.)

Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi Mari Salo toteaa linsensiaattitutkimuksensa perusteella esimiesten jaksamisen olevan koetuksella. Hän lisää, että esimiehen omalla hyvinvoinnilla taas on keskeinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja siten orga-

nisaation perustehtävän toteutumiseen. Keskeisimmiksi esimiehen jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat esimiehen oma käsitys itsestään esimiehenä ja suhtautuminen esimiestyöhönsä. (Salo 2009.)

Esimiehen jaksamisen eväiksi nousi alaisiin luottaminen, kohtuullinen työhönsä sitoutuminen ja tunne oman elämän hallinnasta. Toiseksi merkittävimmäksi esimiesten jaksamiseen vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui omalta esimieheltä, organisaation ylimmältä johdolta ja esimieskollegoilta saatava tuki. Vähäinen työstä saatu palaute ja puutteellinen esimiestehtävään perehdyttäminen kasvattavat puolestaan jaksamishaasteita. (Salo 2009.)

Palautumisen merkitys ja organisaatiolta saatu tuki ovat esimiehen jaksamisen kannalta merkittäviä tekijöitä. Työstä irrottautuminen ja rentoutuminen ovat vähentävät hyvin kuormitusta. Organisaatioissa olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin muun muassa vertaisryhmiä esimiesten jaksamisen tueksi. Kollegoiden kanssa asioiden prosessointi ammattilaisen johdolla on varsin hyödyllinen tukitoimi. Organisaation kannattakin hyödyntää työterveyshuolta kaikin tavoin. (Salo 2009.)

5 Kehittämistehtävän toteutus ja toimintamalli

Nykytila-analyysistä saatujen tietojen perusteella lähdin etsimään rajattuun aiheeseen sopivaa teoriatietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi sekä toimintamallin kehittämisen tueksi. Teoreettisen viitekehyksen tukemana päädyin ajatukseen vaikuttaa yksikön työhyvinvointiin esimiestyön kehittämisen kautta ja selvittämään, olisiko Lean-johtamismallissa ratkaisunavaimet. Implementointiajaksi käytäntöön viedyn toimintamallin työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön ytimeksi muodostui Lean-johtamismallin soveltaminen yksikön esimiestyössä.

Toimenpiteiden toteutumisella on aina riskinsä. Toimintaympäristön hektisyys teki kehittämistyöstä haastavaa. Tässä hankkeessa varsinkin esimiesten osallistuminen oli äärimmäisen merkittävässä roolissa, ja esimiehille erilaiset kiiretilanteet ja muut hankkeet toivat haasteensa. Mikäli esimiehiä ei saataisi ymmärtämään kehittämistehtävän merkitystä heille itselleen ja sitouttamaan heitä hankkeeseen, niin toimenpiteillä olisi vaara epäonnistua. Tältä riskiltä pyrin suojautumaan ennakoivalla tiedottamisella ja alustavilla keskusteluilla.

Toimenpiteiden ja tulosten toteutuminen oli nähtävissä kuitenkin aivan realistisena. Tahotila ja impulssi työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämiseksi oli lähtenyt yksikön esimiehiltä itseltään. Tämä seikka huomioiden ja huolellisilla ennakkovalmisteluilla implementoinnilla oli hyvät mahdollisuudet sujua mutkattomasti ja tulokset saataisiin tulkittua luotettavasti.

Toteutin kehittämistehtävän itsenäisesti tiiviissä yhteistyössä yksikön johdon kanssa. Uuden toimintatavan pysyvyyden varmistamisessa on yksikön johdon tuella suuri merkitys. Johto olikin saatava jo hankkeen alussa muutoksen sponsoriksi. Kehittämistehtävän toteutuksessa pidin mielessäni Kotterin kahdeksan askeleen onnistuneen muutoksen mallia sekä muita muutosjohtamisen oppeja. Olin valmistellut kehitystehtävää huolella ja tehnyt tarkat suunnitelmat toimintamallin implementoinnin etenemiselle. Keskustelin yksikön johdon kanssa työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämisen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä ja sovimme kehittämistehtävän toteuttamisesta.

5.1 Toimintamallin käytännön toteutus

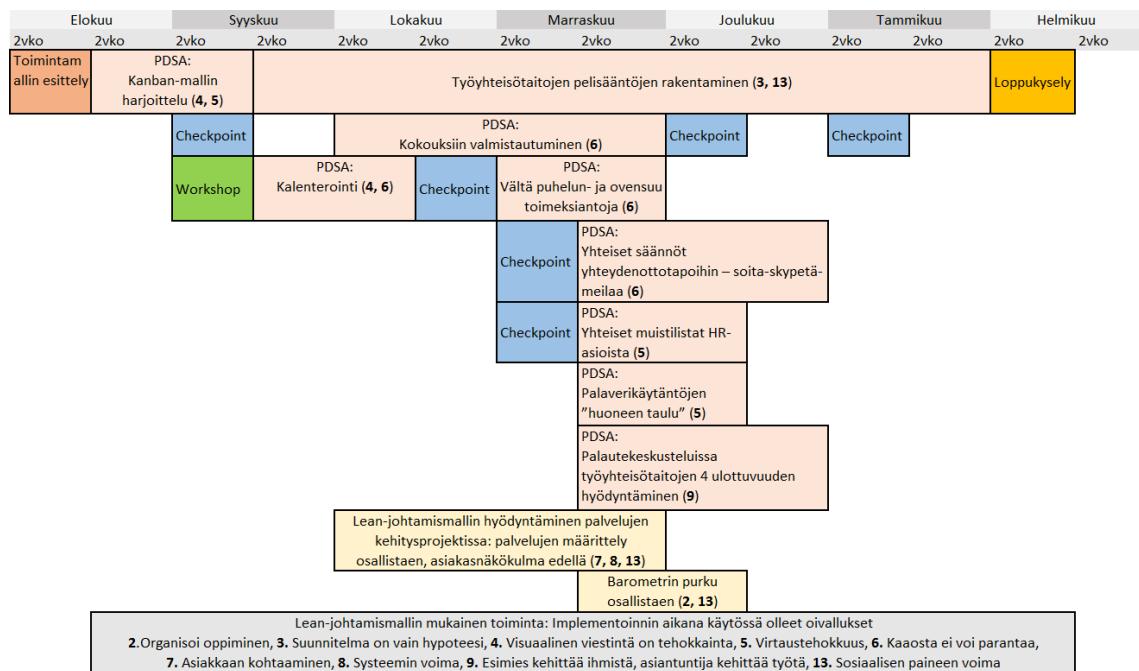
5.1.1 Toimintamallin esittely esimiehille

Esittelin yksikön esimiehille Lean-johtamismallin ja sen 13 oivallusta. Kerroin, kuinka mallin soveltaminen yksikössämme vastaisi esimiehille ja toimihenkilöille tehdyissä kyselyissä esiin tulleisiin tärkeimpiin kehityskohteisiin. Osa esimiehistä oli jo käynyt valmentavan esimiestyön koulutuksen, osalla koulutus oli kesken ja osalla vielä edessä, mistä syytä mainitsin, että myös valmentava ote esimiestyössä oli jo Lean-johtamismallin soveltamista. Oivallus yhdeksän eli esimies kehittää ihmistä, asiantuntija kehittää työtä pitää sisällään juuri valmennuksen sekä suorittamisen sijaan oppimisen. Painotin, että toimintamallin implementointiaikana olisi mahdotonta sisäistää ja soveltaa kaikkia Lean-johtamismallin mukaisia oivalluksia. Siksi nostin tärkeimpänä esille kolmannen oivalluksen eli suunnitelma on vain hypoteesi, mikä pitää sisällään rohkeat kokeilut pieni muutos kerrallaan. Nostin jatkuvan kehittämisen kehän eli PDCA:n sisäistämisen ja soveltamisen toimintamallissa keskiöön. Tämän lisäksi erilaisten kokeilujen kautta toiminta linkittyisi myös muihin oivalluksiin. Kaikki esimiehet osallistuisivat kokeiluihin ja osallistaisivat myös tiimejään.

Lean-johtamismalli otettiin esimiesten keskuudessa hyvin vastaan ja sitä päätettiin lähteä soveltamaan yksikön esimiestyössä. Eteneminen tapahtui jatkuvan kehittämisen ideologian mukaisesti eli PDSA-syklein. Sovittiin, että säännöllisin väliajoin jokin asia otettaisiin kokeiltavaksi, sovittaisiin sille tarkastelupiste eli checkpoint, ja mikäli asia ei vaatisi enempää hiomista, sovittaisiin käyttöönosta. Näin ollen checkpointeissa nostettaisiin esille lyhyen aikavälin onnistumisia ja keskusteltaisiin, mitä tarvitsisi vielä hioa ja miten. Suunnitellun etenemisen lisäksi Lean-johtamismallin eri oivalluksia pyrittiin toki soveltamaan ajanjaksolla aina sopivissa tilanteissa mitä eteen tulikaan.

5.1.2 Implementoinnin eteneminen ja PDSA –kokeilut

Implementointiaika ja sen suunnitellut tapahtumat ovat koottuna helposti tarkasteltavaksi yhteen kuvaan (kuvio 18). Ajanjakson eteneminen kaikkine tapahtumineen on avattu seikkaperäisemmin sekä tässä että seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 18. Implementoinnin eteneminen.

Ensimmäiseksi PDSA:ksi valittiin Kanban-taulun ideologian toimivuus omassa työssä ja itsensä johtamisessa. Tämä linkittyi viidenteen oivallukseen virtaustehokkuudesta. Esiteltiin esimiehille erilaisia Kanban-taulumalleja ja käyttötapoja. Tarkoituksena oli kokeilla ja löytää itselleen sopiva malli oman työn organisoinnille. Kun Kanban-taulun idea olisi

sisäistetty, sen käyttöä voisi laajentaa tiimin kanssa työskentelyssä. Johtotiimin Kanban-
taulu sovittiin otettavan kuitenkin heti kokeiluun.

Ensimmäisessä checkpointissa kävi ilmi, että Kanban-taulu koettiin hankalaksi ylläpitää varsinkin sähköisenä. Sen idea töiden virtauksesta ja näkyvyydestä koettiin kyllä hyväksi. Henkilökohtaisia Kanbaneja oli rakennettu mm. Exceliin, mutta niidenkin ylläpito vaati vielä harjoittelua. Yhteisille Kanbaneille oli ollut hankalampi löytää sopivaa ylläpito-tapaa. Olemassa olevat järjestelmät eivät tukeneet sähköistä kaikille näkyvää Kanban-taulua. Yksikön tiimien monipaikkaisuus kuitenkin vaati sähköistä mallia. Nämä Kanbanit jäivät vielä esimiehille hiottaviksi. Johtotiimin Kanban päätettiin kuitenkin ylläpitää PowerPoint-muodossa yksikön työtilassa johtotiimin työskentelyn avoimuuden edistämiseksi. Tämä johtotiimin töiden näkyväksi tekeminen Kanban-taulun avulla linkittyi myös neljanteen oivallukseen eli visuaalisen viestinnän tehokkuuteen.

Seuraava oivallus, joka otettiin tarkempaan käsittelyyn, oli kolmastoista oivallus eli sosiaalisen paineen voima. Kolmastoista oivallus pitää sisällään Pellerinin kahdeksan hyvää käytöstä ja niiden vaikutuksen sosiaaliseen kontekstiin. Näiden avulla sosiaalista kontekstia voidaan myös johtaa.

Työyhteisötaidot oli nostettu jo alkuvuonna laaditussa työhyvinvointisuunnitelmassa esille ja asetettu työhyvinvointiryhmän toimesta yksikölle vuoden teemaksikin. Työyhteisötaidot ja yhteiset pelisäännöt nousivat myös alkukartoituskyselyssä yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteista. Näin ollen päädyttiin laatimaan Työyhteisötaitojen pelisäännöt.

Vanhana tapana olisi ollut kirjoittaa mutu-tuntumalla laaditut ”10 käskyä” –pelisäännöiksi, tiedosto olisi tallennettu jonnekin verkkolevylle ja oletettu henkilöstön noudattavan näitä ”käskyjä”. Nyt yhteisiä pelisääntöjä lähdettiin rakentamaan Lean-johtamismallia soveltaen. Oivallusta kolme hyödyntämällä erilaisten kokeilujen kautta löydettäisiin toimivia tapoja, joilla muuttaa käytäntöjä pienin askelin. Hyväksi todetut käytännöt viestittäisiin henkilöstölle ja otettaisiin käyttöön saman tein. Tämän PDSA-mallin mukaisesti rakennetuissa pelisäännöissä uusien tapojen omaksuminenkin tapahtuisi vaivattomammin. Kaikki käyttöönotetut tavat ja käytännöt kirjattaisiin yksiin kansiin muistin tueksi, joka toimi myös uusille toimihenkilöille perehdytyksen tueksi.

Ponnauduslautana työyhteisötaitojen pelisääntöjen rakentamiselle, järjestin yksikön esimiehille workshopin. Ryhmätyöskentelyn avulla saatiin nostettua esille konkreettisia toimenpiteitä kohti paremmin toimivan työyhteisön toimintatapoja. Toimenpiteet luokiteltiin työyhteisötaitojen 4 ulottuvuuden mukaisesti. Toimenpiteet pisteytettiin, jonka avulla valittiin ensimmäiseksi kokeiluun otettavat toimenpiteet. Sovituille toimenpiteille päätettiin realistinen kokeilujakso ja checkpoint, joissa arvioitaisiin käyttöönoton mahdollisuuksia. Seuraavat kokeiltavat toimenpiteet valittaisiin aina checkpointtien yhteydessä. Toimenpide-ehdotuksia saatiin aikaiseksi paljon ja ne, joita ei vielä otettu kokeiluun, jäivät toimenpidelistaukseen eli niin sanottuun backlogiin. Siihen olisi mahdollista lisätä myös workshopin etukäteismateriaalin toimenpide-ehdotuksia ja matkan varrella myös uusia ideoita vuorostaan poimittavaksi kokeiltavaksi.

Työyhteisötaitojen pelisääntöjä rakennettaessa huomattiin, kuinka toimenpidekokeilut linkittyivät Lean-johtamismallin eri oivalluksiin. Kuudetta oivallusta eli kaaosta ei voi parantaa käsiteltiin, kun hallitsemattoman työkuorman syntyä pyrittiin välttämään kiinnittämällä huomiota ajanhallintaan muuan muassa kokouksiin valmistautumisen ja kalenteroinnin keinoin sekä sisäisen viestinnän kanaviin. Neljäs oivallus eli visuaalinen viestintä on tehokkainta nousi esille niin ikään esimiesten kalenteroinnin kehittämisen yhteydessä. Viidettä oivallusta eli virtaustehokkuutta sivuttiin muun muassa arjen HR-asioiden hoidon sujuvoittamisella helposti löydettävillä yhteisillä muistilistoilla ja palaverien pelisäännöillä muun muassa multitaskaukseen puuttuen. Yhdeksäs oivallus eli esimies kehittää ihmistä, asiantuntija kehittää työtä huomioitiin palautekeskusteluun keskustelun tueksi tehdyn materiaalin myötä. Palautekeskustelut itsessään kuuluvat valmentavaan esimiestyöhön.

Kokouksiin valmistautuminen oli yksi kokeiluun otetuista toimenpiteistä. Sovittiin, että johtotiimin kokouksiin valmistauduttaisiin lukemalla materiaali etukäteen ja valmistelemalla oma puheenvuoro kirjallisesti. Puheenvuorot liitettäisiin pöytäkirjaan. Puheenjohtaja ei kävisi johtotiimin kokouksissa etukäteen jaetusta materiaalista enää läpi kuin tarvittaessa pääkohdat. Tämä käytäntö omaksuttiin nopeasti ja sovittiin otettavaksi käyttöön heti ensimmäisen checkpointin jälkeen. Kokouksiin valmistautumisen avulla saatiin kokousajasta lyhennettyä puoli tuntia. Toimintatapa oli myös laajennettavissa muun muassa ryhmäpalavereihin.

Niin yksinkertaiselta kuin kalenterointi kuulostaakin, siitä käytiin vilkasta keskustelua ja sitä hiottiin vielä ensimmäisen siihen kohdistuneen checkpointin jälkeen. Esimiehistä

tuntui aluksi oudolta varata kalenterista aikaa muuhunkin työhön kuin kokouksiin. Keskustelua käytiin myös siitä, kuinka täynnä muuttujia työpäivät olivat. Vaikka kuinka päiviä suunniteltiin etukäteen ja varaisi aikaa kalenterista myös omille töille, kalenterimerkinnoistä tuntui mahdottomalta pitää kiinni. Yhteisen keskustelun avulla todettiin, että oli vain hyväksyttävä se tosiasia, että työvaraukset kalenterissa olivat liikkuvia. Niiden merkitseminen toi kuitenkin työn näkyvämmäksi sekä itselleen että muille työyhteisössä ja näin ollen rytmittäisi työaikaa hallittavammaksi. Kalenteroinnissa tuli ottaa huomioon myös kokousten hyväksyminen, hylkääminen ja uusien aikojen ehdottaminen sekä poissa- ja läsnäolojen merkitseminen. Kalenteri tuli pitää ajan tasalla. Kalenterointi sovittiin otettavaksi käyttöön ja jokainen esimies viestisi siitä tiimilleen.

Seuraavaksi kokeiluun otettiin sisäisen viestinnän kanavointia varten tavoitettavuuden pelisäännöt. Tämän tavoitteena oli saada yhteydenottoja hallintaan. Yhteydenottaja voisi jo itse tehdä priorisoinnin asialleen ja valita yhteydenottokanavan sen mukaisesti. Vastanottaja voisi reagoida yhteydenottoihin tämän priorisoinnin mukaisesti ja näin välttyä muun muassa turhilta keskeytyksiltä. Tavoitettavuuden pelisäännöistä sovittiin viestittäväen tiimeille. Lisäksi haluttiin nostaa esille puhelin- ja ovensuu –toimeksiantojen vaikutus ajanhallintaan ja hallitsemattoman työkuorman syntyyn. Sovittiin, ettei toisen työtä keskeytetä huikkaamalla asioita esimerkiksi ovensuusta, ellei se toiminnan kannalta ole välttämätöntä. Tärkeät toimeksiannot annettaisiin kirjallisina, jotta niiden hoitaminen ja niihin palaaminen olisi mutkattomampaa. Keskustelua käytiin myös siitä, että tällä toimintatavalla ei ollut tarkoitus estää normaalia arjen keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Tärkeää oli huolehtia tilannetajusta eli siitä, että molemmat osapuolet olisivat keskustelutilanteessa yhtä läsnä.

Seuraavassa checkpointissa käytiin keskustelua tavoitettavuuden pelisääntöjen ja puhelin- ja ovensuu –toimeksiantojen välttämisen toimivuudesta. Puhelin- ja ovensuu –toimeksiantojen välttäminen olikin jo muodostunut melko luontevasti toimivaksi käytännöksi ja oli käyttöönotettavissa ja lisättävissä Työyhteisötaitojen pelisääntöihin. Tavoitettavuuden pelisääntöjen osalta keskustelua herätti vielä Skype-liikennevalojen käytön ja kunnioittamisen tärkeys ja sähköpostiyhteydenottoihin toivottiin pientä viilausta. Viestin pituus määritteli, olisiko viesti parempi laittaa sähköpostilla. Tavoitettavuuden pelisäännöt sovittiin viilaukseen jälkeen olevan käyttöönotettavissa ja lisättävissä Työyhteisötaitojen pelisääntöihin.

Arjen HR-asioiden hoitamisen sujuvoittamiseksi kokeiltiin, olisiko kohdeorganisaation intranetissä sijaitsevaan yksikön työtilaan kerätystä materiaalista helpottamaan asioiden löytämistä mutkattomammin. Tämä edellyttäisi myös työtilan käyttöön aktiivisempaa otetta. Työtilan etusivulle kerättiin pikalinkkejä hyödyllisiin työtiloihin ja dokumentteihin esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyen. Etusivun linkkeihin nostettaisiin myös ajankohdaisia asioita, kuten esimerkiksi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa tarvittavia tietoja. Lisäksi työtilaan määriteltiin tiedostoihin oma dokumenttiluokka esimiehille, jonne tallennettaisiin arjen esimiestyössä tarvittavia dokumentteja. Materiaalia päivitetäisiin aktiivisesti ja hyviä vinkkejä ja käytäntöjä jaettaisiin. Kokeilu otettiin hyvin vastaan ja se voitiin kirjata Työyhteisötaitojen pelisääntöihin. Haasteena pidettiin työtilan käyttöaktiivisuutta, mutta siihen uskottiin tulevan positiivista muutosta toimintatavan vakiintuessa ja työtilan käytön markkinoinnilla toimihenkilöillekin muun muassa kehitys- ja palautekeskustelujen yhteydessä.

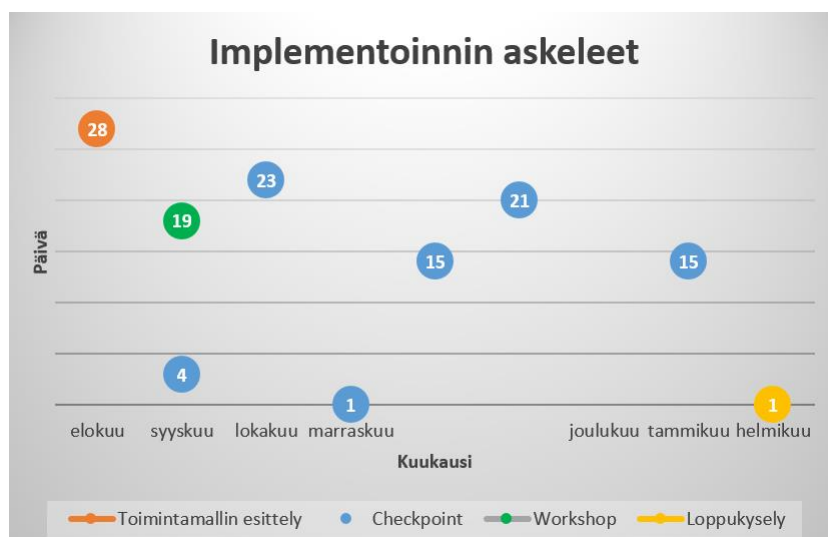
Palaverikäytännöt nousivat yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi Workshopissa. Palaverikäytännöistä laadittiin ”huoneen taulu”, joka otettiin kokeiluun. Huoneen taulussa kiinnitettiin huomiota sekä palaverivalmisteluihin että palaveriin osallistumiseen. Tauluun nostettiin asioita jo olemassa olevasta kohdeorganisaation kokouskäytäntöjä koskevasta materiaalista sekä seikoista, jotka olivat tämän aiheen tiimoilta nousseet esille muun muassa workshop keskusteluissa. Huoneen taulussa eniten keskustelua herätti valmistelujen osalta palaveriaikaan liittyvät asiat ja osallistumisen osalta multitaskaus ja tauotukset. Siirtymien puuttuminen kokousten väliltä aiheuttaa aika ajoin pitkiäkin palaveriputkia. Toisinaan siirtymien huomioinen on mahdotonta. Palaveriputkien välttämiseksi ehdotettiin, että palaverit pyrittäisiin lopettamaan kymmenen minuuttia etuajassa, ja jos siihen mennessä ei asialistan asioista olisi saatu käytyä läpi, varattaisiin uusi palaveri. Palaveriinkin keskittymistä ja multitaskauksen välttämistä pidettiin haasteellisena mutta tärkeänä. Tämä nousi esille erityisesti Skype-palaverien yhteydessä. Palaverien tauotus pitkissä palavereissa koettiin vireystason ylläpitämisen kannalta todella tarpeelliseksi ja palaverin enimmäiskeston ilman taukoa ilmaistiin olevan puolitoista tuontia. Näiden tarkennusten jälkeen palaverikäytäntöjen huoneen taulun katsottiin olevan valmis Työyhteisötaitojen pelisääntöihin.

Koska palautekeskustelut sopivat ajankohdaltaan Työyhteisötaitojen pelisääntöjen rakentamiseen, otettiin kokeiluun myös työyhteisötaitojen 4 ulottuvuuden hyödyntäminen palautekeskusteluissa keskustelun tukena. Osa esimiehistä ottikin tämän työkalun käyt-

töönsä heti ja he toivat kokemuksiaan siitä esille checkpointin yhteydessä. Työkalu koettiin yllättävän toimivaksi ja sen avulla saatiin oivallutettua ja otettua puheeksi asioita, joista muutoin ei olisi välttämättä herännyt keskustelua tai joita olisi ollut vaikea ottaa luontevasti puheeksi. Työyhteisötaitojen 4 ulottuvuutta –taulu koettiin hyväksi tavaksi pohtia, kuinka ulottuvuudet toteutuvat omassa toiminnassa ja se olisi hyvä olla jokaisen käytettävissä myös palautekeskustelujen ulkopuolella. Näin ollen sekin kirjattiin Työyhteisötaitojen pelisääntöihin.

Kaikkia workshopissa esille tulleita toimenpide-ehdotuksia ei otettu kokeiluun, vaikka niistä käytiin checkpointtien yhteydessä paljonkin keskustelua. Tällaisista edelleen toimenpidelistaukseen eli backlogiin jääneistä ehdotuksista voisi mainita esimiesten keskusteluryhmien perustamisen ja älypuhelimien hankkimisen liikkuvaa työtä tekeville. Keskusteluryhmän perustamisen tarpeellisuus esimerkiksi Whatsapp-sovelluksella oli nostettu esille jo ennen Työyhteisötaitojen pelisääntöjen rakentamista vuoden 2017 työhyvinvointisuunnitelman yhteydessä. Esimiehet halusivat löytää toimivan keinon arkeen esimiesten vertaistuen toteuttamiseksi. Älypuhelinsovelluksen käytöllä ei kuitenkaan koettu ainakaan tässä vaiheessa saatavan asialle lisäarvoa, vaan se lisäisi ehkä enemmänkin arjen häiriötekijöitä. Älypuhelin hankinnan suhteen liikkuvaa työtä tekeville pitäisi tehdä vielä muun muassa kustannusarvioita ennen kokeilun mahdollistumista.

Implementoinnin ajanjakso päättyi tutkimuksen loppukyselyyn. Kuviossa 19 on esitetty, kuinka implementointiajanjakson tärkeimmät kiintopisteet asettuivat aikajanelle.



Kuvio 19. Implementointiajan tärkeimmät kiintopisteet.

5.1.3 Muu toimintamalliin soveltaminen ajanjaksolla

Toimintamallin implementoinnin aikana käynnistyi koko tulosyksikköä koskeva palvelujen kehitysprojekti. Projektiryhmään valittiin yksiköstä Y kaksi esimiestä. Esimiehet havaitsivat Lean-johtamismallin oivallusten ymmärtämisen olevan hyödyksi myös projektiryhmässä työskentelyssä. Projektia työstettiin alusta lähtien avoimesti viestien, asiakasnäkökulma edellä ja kaikki henkilöstö osallistaen. Asiakkaat otettiin myös mukaan kehitystyöhön. Tämä oli selvästi oivalluksen seitsemän eli asiakkaan kohtaaminen mukaista toimintaa.

Ensimmäinen suuri kaikkia koskeva työponnistus projektissa oli kaikkien tulosyksikön palveluiden määrittely ja tämä tehtiin kaikki tiimit osallistaen esimiesvetoisesti. Yksikön Y esimiehillä oli tässä oiva mahdollisuus soveltaa jälleen kolmattatoista oivallusta eli sosiaalisen paineen voimaa ja nähdä Pellerinin 8 tärkeän käytöksen vaikutuksia työyhteisötäidoissa. Projektin edistymisen kannalta oli tärkeää, että esimerkiksi muiden mukaan ottaminen sopivalla tavalla täyttää hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ja vihan tunteet vähenevät.

Palvelujen määrittelyn yhteydessä tuli esille myös eri yksiköiden ja tiimien palvelujen linkittymiset toisiinsa, minkä avulla nähtiin selkeästi palvelujen rooli osana koko systeemiä. Näin oli mahdollista ymmärtää myös mahdollinen tarve muuttaa tiettyjä toimintatapoja, jos sillä saataisiin edesautettua koko uuden mallin mukaista suorituskykyä. Oivalluksen kahdeksan eli systeemin voiman ymmärtämisellä sai etulyöntiaseman tässä kehitystyössä.

Avoimuutta ja osallistumisen kulttuuria pyrittiin edesauttamaan koko toimintamallin implementoinnin ajan, mikä linkittyi muun muassa oivallukseen kaksi eli organisoiminen sekä oivallukseen neljä eli visuaalinen viestintä on tehokkainta. Esimiesten töiden kalenterointi ei pelkästään ollut esimiehelle itselleen avuksi omien töiden organisoinnissa vaan sillä lisättiin myös avoimuutta ja ymmärrystä työyhteisössä. Osallistamista ja osallistumista pyrittiin edesauttamaan kaikilla mahdollisilla tavoilla. Muun muassa barometrin purku tehtiin osallistaen, ja henkilöstö sai itse nostaa tuloksista vahvuudet ja kehityskohdeet. Nämä käsiteltiin lopulta johtotiimissä, jolloin saatiin koko yksikön ajatukset otettua huomioon. Barometrasta esiin nousseet asiat vietiin myös yksikön vuoden 2018 työhyvinvointisuunnitelmaan.

Yksikön Y työhyvinvoinnin kehittämisen tukemiseksi perustetun työhyvinvointiryhmän toiminta oli yhtenä tekijänä lisäämässä avoimuutta ja osallistumisen kulttuuria. Työhyvinvointiryhmän puheenjohtajan puheenvuoro johtotiimin kokouksissa mahdollisti työhyvinvointiasioista tiedottamisen kaikille yksikkömme esimiehille ja samalla puheenvuoroa oli mahdollista hyödyntää esimiesten osallistumisen motivoimiseen työhyvinvoinnin kehittämisen osalta kuten esimerkiksi toimintamallin implementointiin liittyvissä asioissa. Toimihenkilöiden motivointiin vaikutettiin esimiesten ja työhyvinvointiryhmän jäsenten välityksellä.

Työhyvinvointitapahtumien suunnittelu toteutettiin koko henkilöstö osallistaen ideointiin ja lopulta tapahtumien valintaan. Ideoista poimittiin myös sellaisia, joiden antia oli hyvä laajentaa koko tulosyksikköä koskevaksi. Tällainen oli esimerkiksi mindfulness –luento, jolle sai osallistua kaikki tulosyksikön työntekijät. Luento oli menestys. Tietoisen läsnäolon merkitystähän on nostettu esille myös johtamisen kirjallisuudessa.

Työhyvinvointiryhmän toiminta jatkuu tämän kehittämistyön jälkeenkin ja ryhmän toimenkuvaan kuuluu myös työhyvinvoinnin kehittämiseksi sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seuranta. Työhyvinvoinnin kehittämistä jatketaan jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Vuoden 2017 toiminnan pohjalta työhyvinvointiryhmä kokosi seuraavan vuoden suunnan näyttäjäksi työhyvinvoinnin vuosikellon. Tällä aikaansaatii raamit yksikön työhyvinvointitoiminnan jatkumiselle ja näin ollen toiminnasta saatiin myös suunnitelmallisempaa ja näkyvämpää. Työhyvinvointiryhmässä laadittiin myös vuodelle 2018 työhyvinvointisuunnitelma, johon kirjattiin myös Lean-johtamismallin soveltaminen esimiestyössä. Vuoden 2018 työhyvinvointisuunnitelma kulkee tiiviisti yksikön toimintasuunnitelman vierellä ja näiden toteutumaa seurataan yhtä tarkasti.

5.2 Toimintamalli tutkimuksen pohjalta

Tämän toimintatutkimuksen pohjalta yksikössä Y otettiin käyttöön toimintamalli työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön (liite 1). Toimintamallin ydin on Lean-johtamismallin oivallusten soveltamisessa esimiestyössä ja implementointiaikana keskityttiin erityisesti PDSA-syklin mukaisen kehittämisen sisäistämiseen. Toimintamallin implementointiajan tuotos Työyhteisötaidon pelisäännöt (liite 2) otettiin käyttöön koko yksikössä ja pelisääntöjä jatkotyöstetään jatkuvan kehityksen mukaisesti aina uuden toimenpide-ehdotuksen tullessa esille. Lean-johtamismallin oivallusten mukainen toiminta tuo uutta twistiä esimiestyöhön ja tällä pyritään vaikuttamaan positiivisesti koko yksikön työhyvinvointiin.

Toimintamallia voi toteuttaa missä tahansa yksikössä ja sen jalkauttaminen voidaan tehdä samoin askelin kuin tässä toimintatutkimuksessa on tehty kuitenkin yksikön kehitystarpeet huomioiden. Tässä tutkimuksessa näkökulma oli työhyvinvoinnissa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä, mutta Lean-johtamismallin ja sen oivallusten sisäistäminen antaa paljon mahdollisuuksia muullekin kehittämistoiminnalle. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö on kuitenkin perustana hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvinvoiva työyhteisö jaksaa ottaa muutoksia vastaan rakentavasti ja osallistua kehitykseen.

6 Tulokset

Implementointiajan päätteeksi yksikön esimiehille ja toimihenkilöille uusittiin kehittämistehtävän nykytila-analyysia varten tehdyt kyselyt. Esimiehet saivat arvioida myös toimintamallin toimivuutta työssään. Yksikön johdon haastattelu uusittiin ja johto antoi arvionsa työhyvinvoinnin ja esimiestyön tilasta. Valmiiden aineistojen tietoja vertailtiin nykytila-analyysin tietoihin. Valittuja mittareita tarkastellen saatiin tämän kehitystyön tulokset.

6.1 Valmiit aineistot

Tutkimuskauden alussa tietoa kerättiin myös valmiiden aineistojen perusteella. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä saatiin tietoa henkilöstölukumäärästä, ikäjakaumasta, palvelusajasta, sairauspoissaoloprosentista ja koulutustiedoista. Henkilöstöbarometrissa tutkittiin, nousiko sieltä esille tutkimuksen kannalta oleellisia kehityskohteita ja kohdeorganisaation intranetistä etsittiin jo olemassa olevia ohjeita esimiehille ja tutkailtiin niiden löydettävyyttä arjessa. Kaikkea valmiiden aineistojen antamaa tietoa ei luonnollisesti tutkimuksen kannalta ollut oleellista mitata ja seuraavassa onkin esitettyä vain oleelliset valmiista aineistoista saadut tulokset.

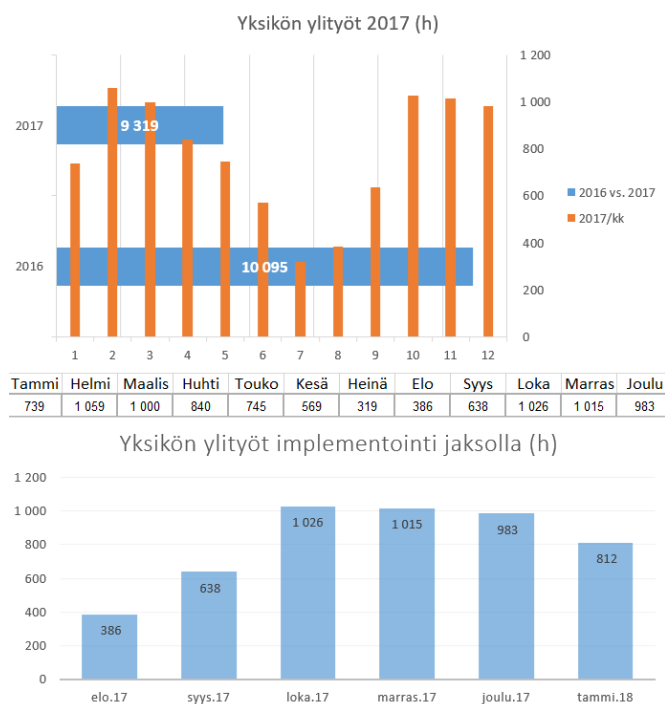
Tutkimusjakson päätyttyä yksikön esimiesten lukumäärä oli pysynyt ennallaan. Kohdeorganisaation valmentavan esimieskoulutuksen oli käynyt 6 henkilöä eli 4 aiempaa enemmän. Henkilöstömäärä yksikössä oli 2017 tammikuussa 114 henkilöä ja 2018 tammikuussa 117 henkilöä. Henkilöstömäärä oli noussut kolmella henkilöllä, vaikka vuoden 2017 aikana eläkkeelle siirtyneitä oli 4 henkilöä.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) nähdään, mitä muutoksia sairauspoissaoloprosentissa on tapahtunut. Sairauspoissaoloprosentti oli vuoden 2017 tammikuussa 7,6 ja vuoden 2018 tammikuussa 7,0. Tammi-helmikuussa 2017 se oli 7,3 ja tammi-helmikuussa 2018 7,2. Vuoden 2016 sairauspoissaoloprosentin keksiarvo oli 7,7 ja vuoden 2017 keskiarvo oli 7,5. Tutkimuskaudella elo-helmikuu 2017-2018 sairauspoissaoloprosentin keskiarvo oli 7,1, kun taas verrattaessa samaan ajanjaksoon 2016-2017 se oli 7,4.

Taulukko 2. Sairauspoissaoloprosentin muutos.

Vertailu	Sairauspoissaolo %		Muutos
vuosi ka (2016 vs. 2017)	7,7	7,5	-0,2
tammi (2017 vs. 2018)	7,6	7	-0,6
tammi-helmi (2017 vs. 2018)	7,3	7,2	-0,1
elo-helmi (2016-2017 vs. 2017-2018)	7,4	7,1	-0,3

Yksikön ylityissä muutosta tapahtui hieman vuositasaalla verrattuna, mutta implementointijakson ylityömäärissä ei ole juurikaan eroa vuoden muihin kuukausiin verrattuna. Tämä on nähtävissä havainnollisemmin kuviossa 20. Yksikössä tehtiin ylityitä vuonna 2016 yhteensä 10095 tuntia ja vuonna 2017 9319 tuntia. Heinäkuun 2017 loppuun mennessä ylityötunteja oli kertynyt 5271 tuntia ja implementointijaksolla 4859 tuntia.



Kuvio 20. Yksikön ylityöt

Kohdeorganisaation henkilöstöbarometrin aikataulua ja sisältöä muutettiin tämän toimintatutkimuksen aikana. Barometrikyselyt ovat aiemmin toteutettu alkuvuoden puolella. Viimeisin barometrikysely toteutettiin 2017 syyskuun lopulla ja toimintamallin implementointiaika alkoi elokuussa. Uusimmissa barometrituloksissa on viitteitä esimiestyön parantumisesta, mutta näin lyhyen ajanjakson vuoksi ei voida varmentaa, onko toimintamalliin liittyvillä toimenpiteillä ollut tähän kuinka isoa vaikutusta.

Esimiehille tarkoitettujen ohjeiden löydettävyyteen vaikutettiin työyhteisötaitojen pelisääntöjen rakentamisen yhteydessä. Ohjeet eivät enää olleet jokaisen esimiehen itse esittävässä intranetistä, vaan linkkejä tärkeisiin ohjeisiin ja dokumentteihin tuotiin helposti löydettäväksi yksikön työtilan etusivulle.

6.2 Kyselyt

Tulosten tulkinnassa monimenetelmällisyys mahdollisti tulosten syvällisemmän tarkastelun. Tällä triangulaatiolla osoitettiin myös tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Kyselyistä saatu kvantitatiivinen data analysoitiin tilastollisin menetelmin tutkimalla vastausten painoarvojen painotettua keskiarvoa. Painoarvot olivat: Täysin samaa mieltä = 5, Jokseenkin samaa mieltä = 4, En samaa enkä eri mieltä = 3, Jokseenkin eri mieltä = 2, Täysin eri mieltä = 1. Painotetun keskiarvon perusteella asetettiin niin sanottu hälytysraja 3,60, jonka alle jääneet arvot listattiin ja nämä esiin nousseet epäkohdat otettiin tarkempaan tarkasteluun. Myös lähelle hälytysrajaa (3,60-3,70) nousseita tarkasteltiin väittämien sisällön vuoksi. Muutosten tilastollista merkitystä analysoitiin suorittamalla datalle kahden riippumattoman otoksen t-testi (two-tailed t-test), jonka avulla samaa ryhmää tutkitaan samalla tavalla jonkin ajan jälkeen. Tämän työn aineistolle sopivin P-arvo oli 0,10. Tietojärjestelmistä saatua valmista dataa vertailtiin alku- ja lopputilanteen välillä. Kyselyistä ja haastatteluista saatua kvalitatiivista aineistoa tarkasteltiin muun muassa etsien vastauksista esiin nousseita epäkohtia ja positiivisia asioita, joiden esiintymistä vertailtiin alku- ja loppukyselyiden välillä. Lopuksi kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia analyysejä peilattiin yhteen tulosten kokonaisnäkemysten tuottamiseksi.

6.2.1 Kvantitatiivinen analyysi

Kyselyiden väittämistä viisi olivat käänteisiä väittämiä, joissa vastauslegendan niin sanotusti positiiviseksi koettu arvo (4 tai 5) merkitsikin asian olevan huonosti.

1. Työni on sirpaleista
2. Työni keskeytyy jatkuvasti
3. Minulla on kohtuuton vastuu työstäni
4. Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin
5. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta

Analysissa skaala käännettiin ja painotus mukautettiin painotetun keskiarvon laske-
miseksi. Näin painotettu keskiarvo saatiin koko aineistossa vertailukelpoiseksi ja kuvat
luettaviksi niin, että väittämästä huolimatta punaiset värisävyt kuvaavat negatiivista, vih-
reät värisävyt positiivista ja sininen neutraalia. Seuraavassa on esitettyä alku- sekä lop-
pukyselyjen tulokset esimiesten, toimihenkilöiden ja koko yksikön osalta (liitteet 3, 4, 5).
Koko yksikön osalta vertailussa käytettiin sekä esimies- että toimihenkilökyselyissä ol-
leita identtisiä väittämiä. Esimiesten ja toimihenkilöiden osalta vertailussa käytettiin koko
aineistoa.

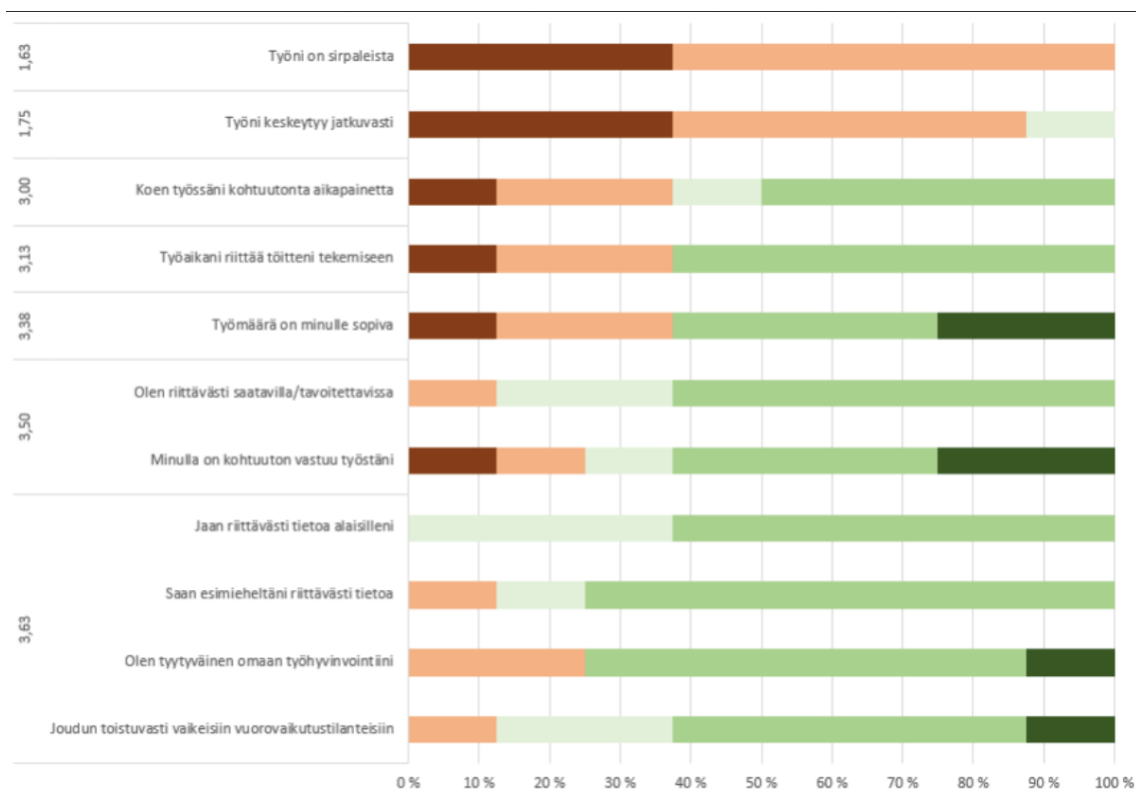
Esimiesten alkukyselyssä vastauksia saatiin 8 kpl eli kaikki esimiehet vastasivat kyse-
lyyn. Alkukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenai-
heeksi seitsemän väittämää. Lähelle hälytysrajaa nousi neljä väittämää (kuvio 21).

Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

1. Työni on sirpaleista (1,63)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (1,75)
3. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (3,00)
4. Työaikani riittää töitteni tekemiseen (3,13)
5. Työmäärä on minulle sopiva (3,38)
6. Olen riittävästi saatavilla/tavoitettavissa (3,50)
7. Minulla on kohtuuton vastuu työstäni (3,50)

Lähellä hälytysrajaa (3,60-3,70) väittämät olivat

1. Jaan riittävästi tietoa alaisilleni (3,63)
2. Saan esimieheltäni riittävästi tietoa (3,63)
3. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (3,63)
4. Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin (3,63)



Kuvio 21. Esimiesten alkukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden ja lähellä olevien väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan.

Esimiesten loppukyselyssä vastuksia saatiin 4 kpl eli puolet esimiehistä vastasivat kyselyyn. Vastausjoukko tilastolliseen analyysiin oli jo entuudestaan pieni, joten kvantitatiivinen analyysi on vain suuntaa antava.

Loppukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenaiheeksi kahdeksan väittämää. Näistä kaksi oli uusia eli eivät olleet alkukyselyssä nousseet lainkaan listalle. Lähelle hälytysrajaa ei noussut yhtään väittämää ja hälytyslistalta oli poistunut viisi väittämää (kuvio 22).

Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

1. Työni on sirpaleista (2,25)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (2,50)
3. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (2,75)
4. Saan alaisiltani viipymättä tiedon, mikäli heidän työssään esiintyy epäkohtia (3,25)
5. Työmäärä on minulle sopiva (3,25)
6. Työaikani riittää töittäni tekemiseen (3,25)

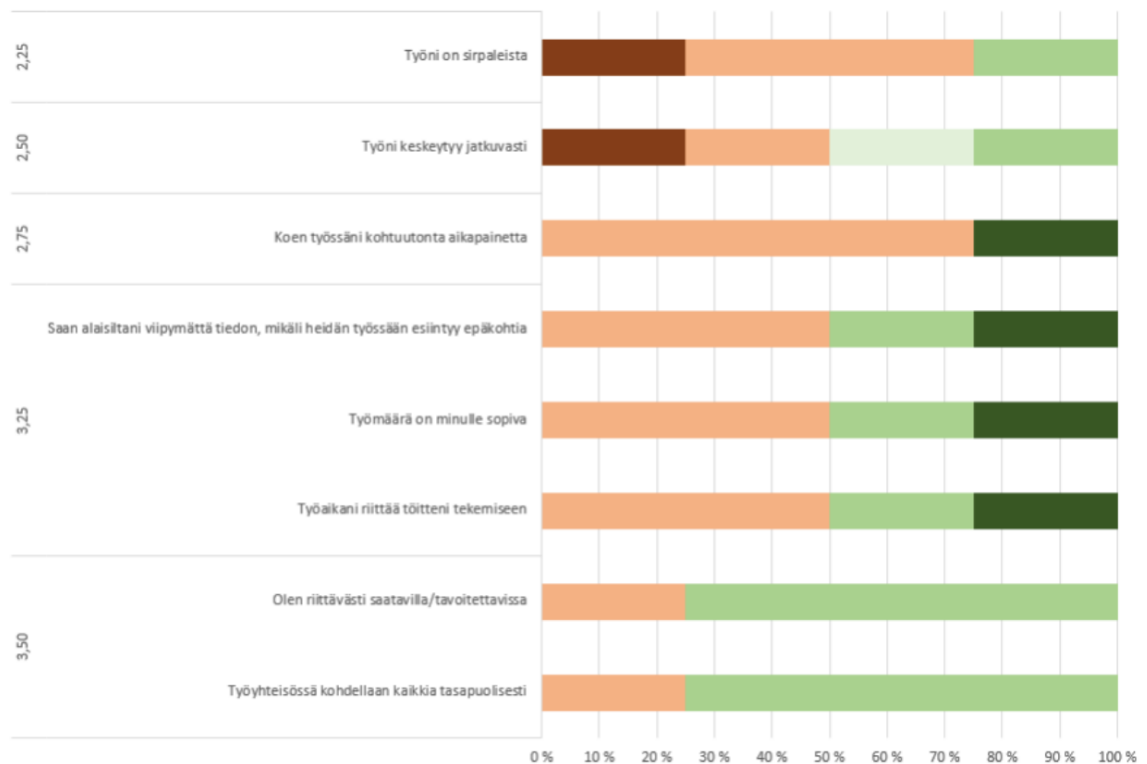
7. Olen riittävästi saatavilla/tavoitettavissa (3,50)
8. Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti (3,50)

Hälytysrajan (3,60) ylittäneistä uutena hälytyslistalle nousivat

1. Saan alaisiltani viipymättä tiedon, mikäli heidän työssään esiintyy epäkohtia (3,25)
2. Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti (3,50)

Väittämät, jotka eivät nousseet enää hälytyslistalle (3,70-5,00)

1. Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin (3,75)
2. Minulla on kohtuuton vastuu työstäni (4,00)
3. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (4,00)
4. Saan esimieheltäni riittävästi tietoa (4,33)
5. Jaan riittävästi tietoa alaisilleni (4,50)



Kuvio 22. Esimiesten loppukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan.

Esimiehet kokivat tutkimuskauden alussa keskeytysten ja aikapaineen kuormittavan työn tekoa. Työn keskeytyminen nousi poikkeuksellisen voimakkaasti esille. Lisäksi töitä

oli liikaa ja vastuu kohtuuton. Esimiehet kokivat, ettei aika riitä esimiestyöhön. Alkutilanteeseen verrattuna muutosta parempaan on tapahtunut (taulukko 3). Erityisesti huomion arvoista on, vaikka työn sirpaleisuus ja keskeytyminen ovat edelleen hälytyslistalla, niin näinkin lyhyessä ajassa on näiden osalta saatu aikaan positiivista muutosta. Kohtuuton vastuu on poistunut listalta kokonaan. Tiedon jako ja kommunikointi ovat parantuneet entisestään, eivätkä ne ole enää edes lähellä hälytysrajaa. Aikapaineen ja työn määrän negatiiviset muutoksen aiheuttavat edelleen huolta. Lisäksi erityisen hälyttävää on tasa-
puolisen kohtelun työyhteisössä ja alaisilta tiedon saannin nousu listalle, vaikka aiemmin nämä eivät olleet edes lähellä hälytysrajaa.

Taulukko 3. Esimieskyselyn muutos painotetun keskiarvon mukaan.

Esimiehet	ennen	jälkeen	
Työni on sirpaleista	1,63	2,25	😊
Työni keskeytyy jatkuvasti	1,75	2,50	😊
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	3,00	2,75	😡
Työaikani riittää töitteni tekemiseen	3,13	3,25	😊
Työmäärä on minulle sopiva	3,38	3,25	😡
Minulla on kohtuuton vastuu työstäni	3,50	4,00	😊
Olen riittävästi saatavilla/tavoitettavissa	3,50	3,50	😐
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	3,63	4,00	😊
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	3,63	3,75	😊
Jaan riittävästi tietoa alaisilleni	3,63	4,50	😊
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	3,63	4,33	😊
Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	3,88	3,50	😡
Saan alaisiltani viipymättä tiedon, mikäli heidän työssään esiintyy epäkohtia	3,88	3,25	😡

Tilastollisesti merkityksellisiksi kahden riippumattoman otoksen t-testissä esille nousi neljä väittämää.

1. Saan riittävästi tukea esimieheltä (Sig. 2-tailed: 0,081, 4,13 → 4,75)
2. Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti (Sig. 2-tailed: 0,051 4,00 → 4,75)
3. Esimies on kiinnostunut siitä, kuinka hyödynnän tietojani (Sig. 2-tailed: 0,081 4,13 → 4,75)
4. Esimieheni on riittävästi saatavilla/tavoitettavissa (Sig. 2-tailed: 0,073 3,75 → 4,50)

Huomioitavaa on, että kaikki väittämät koskevat arvioita oman esimiehen työstä. Toimintamallilla pyrittiin vaikuttamaan nimenomaan esimiestyöhön, joten tätä tulosta voidaan pitää suorana seurauksena toimintamallin käytöstä. Näiden vastausten painoarvot olivat jo alkukyselyssä korkealla, mutta ne ovat silti nousseet myös tilastollisesti merkittäväällä

tavalla. Erityistä on huomata, että oma esimiehen koetaan kohtelevan kaikkia tasapuolisesti, vaikka painotetun keskiarvon mukaan koetaan, ettei työyhteisössä kohdella kaikki tasapuolisesti. Myös oman esimiehen läsnäolossa koetaan selkeää parannusta, vaikka oman esimiestyön arvioinnissa läsnäolossa ei ole muutosta tapahtunut.

Tarkastellessa väittämiä laajemmin (taulukot 4 ja 5) työaikoihin vaikuttamisen positiivista kasvua voidaan pitää vaikutuksena itsensäjohtamisen ja ajanhallinnan kehittymisestä. Myös omien esimiesten toiminta saa enemmän kiitosta. Esimiesten selkeästi panostus esimiestyöhön näkyy myös tiedottamisen kehittymisenä ja alaisten arvostamisen ja reilun kohtelun kasvussa. Esimiehet kuitenkin tuntevat myös työn varjopuolek, millä saattaa olla vaikutuksensa intoon ottaa uusia tehtäviä ja haasteita vastaan sekä palautumisen ja fyysisen kunnon heikentymiseen. Myös tiedon saanti, työn tuki ja kehitysehdotusten heikentynyt saanti alaisilta vaivaa esimiehiä. Työyhteisötaitoissa on esimiesten mielestä edelleen kehitettävää, mutta erityiseen huomioon on nostettava epäasiallisen kohtelun esiintyminen.

Taulukko 4. Esimiesten kyselyn painotetun keskiarvon positiivinen muutos.

Esimiehet	Painotetun keskiarvon positiivinen muutos
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	1,04
Jaan riittävästi tietoa alaisilleni	0,88
Esimieheni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni	0,88
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	0,75
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	0,75
Työni keskeytyy jatkuvasti	0,75
Keskustelen esimieheni kanssa ikävistäkin asioista	0,75
Työvälineeni ovat kunnossa	0,75
Esimieheni on riittävästi saatavilla/tavoitettavissa	0,75
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	0,71
Kohtelen alaisiani arvostavasti	0,63
Esimieheni ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti	0,63
Työni on sirpaleista	0,63
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä	0,63
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	0,63
Tuon epäkohdat työssäni esimieheni tietoon viipymättä	0,63
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	0,63
Esimieheni on kiinnostunut siitä, kuinka hyödynnän tietojani ja taitojani	0,63
Toimintani on reilua	0,63

Taulukko 5. Esimiesten kyselyn painotetun keskiarvon negatiivinen muutos.

Esimiehet	Painotetun keskiarvon negatiivinen muutos
Työssäni on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	-0,75
Saan alaisiltani viipymättä tiedon, mikäli heidän työssään esiintyy epäkohtia	-0,63
Työyhteisössä ei esiinny epäasiallista kohtelua	-0,54
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	-0,42
Tunnen itsen fyysisesti terveeksi	-0,39
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	-0,38
Voin luottaa alaisten toimintaan	-0,38
Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	-0,38
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	-0,25
Pystyn irtautumaan työstäni täysin vapaa-ajalla	-0,25
Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa	-0,25
Annan alaisilleni kiitosta	-0,25
Alaiseni tekevät minulle aktiivisesti ehdotuksia työnsä/työpaikkamme kehittämiseksi	-0,25
Työyhteisö toimii moitteettomasti	-0,13
Työmäärä on minulle sopiva	-0,13
Alaiseni tukevat omalla toiminnallaan minua työssäni	-0,13
Puhun alaisistani eteenpäin vain hyviä asioita	-0,13
Alaiseni ottavat minuun nopeasti yhteyttä, jos tarvitsevat lisää tukea	-0,13
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	-0,13

Toimihenkilöiden alkukyselyssä vastauksia saatiin 34 kpl. Alkukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenaiheeksi kahdeksan väittämää. Lähelle hälytysrajaa nousi neljä väittämää (kuvio 23).

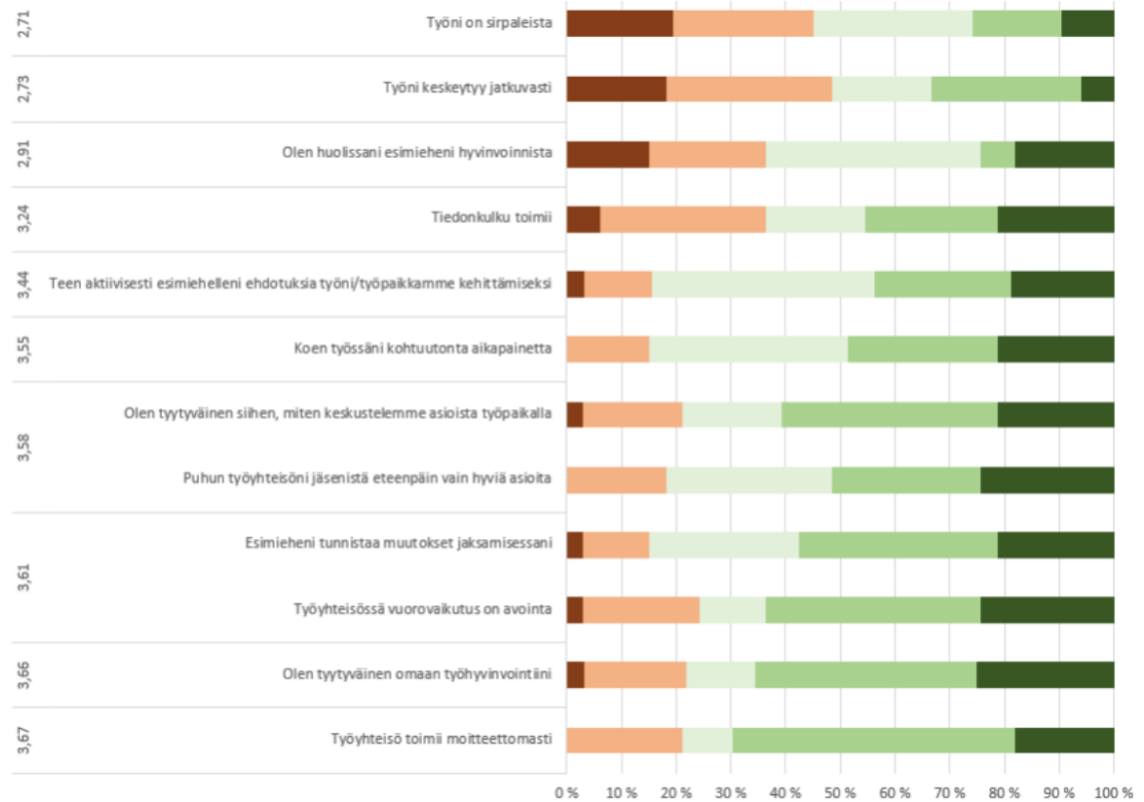
Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

1. Työni on sirpaleista (2,71)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (2,73)
3. Olen huolissani esimieheni hyvinvoinnista (2,91)
4. Tiedonkulku toimii (3,24)
5. Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi (3,44)
6. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (3,55)
7. Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla (3,58)
8. Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita (3,58)

Lähellä hälytysrajaa (3,60-3,70) väittämät olivat

1. Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani (3,61)

2. Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa (3,61)
3. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (3,66)
4. Työyhteisö toimii moitteettomasti (3,67)



Kuvio 23. Toimihenkilöiden alkukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden ja lähellä olevien väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan.

Toimihenkilöiden loppukyselyssä vastauksia saatiin jälleen 34 kpl. Loppukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenaiheeksi kuusi väittämää. Lähelle hälytysrajaa nousi kolme väittämää ja hälytyslistalta oli poistunut neljä väittämää (kuvio 24).

Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

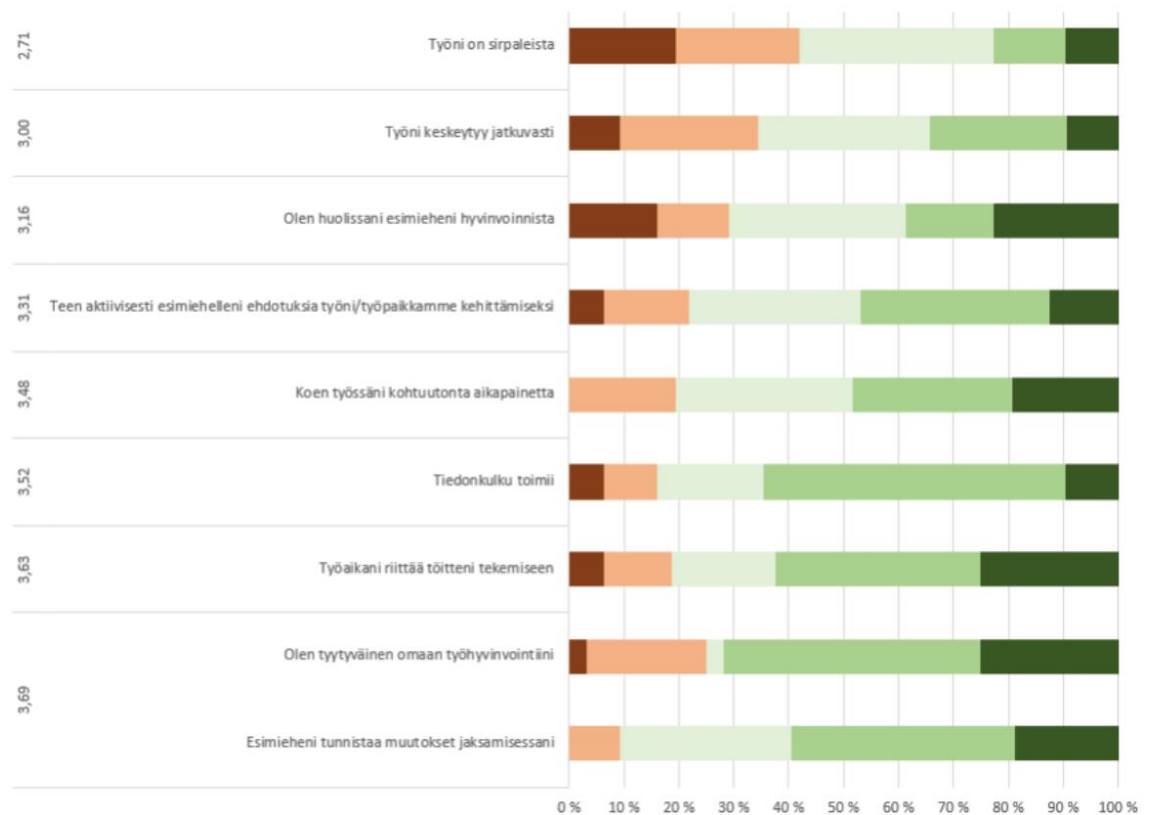
1. Työni on sirpaleista (2,71)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (3,00)
3. Olen huolissani esimieheni hyvinvoinnista (3,16)
4. Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi (3,31)
5. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (3,48)
6. Tiedonkulku toimii (3,52)

Lähellä hälytysrajaa (3,60-3,70) väittämät olivat

1. Työaikani riittää töitteni tekemiseen (3,63)
2. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (3,69)
3. Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani (3,69)

Väittämät, jotka eivät nousseet enää hälytyslistalle (3,70-5,00)

1. Työyhteisö toimii moitteettomasti (3,78)
2. Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa (3,81)
3. Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla (3,84)
4. Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita (3,88)



Kuvio 24. Toimihenkilöiden loppukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden ja lähellä olevien väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan.

Toimihenkilöt kokivat tutkimuskauden alussa suurimmaksi ongelmaksi työn keskeytymisen ja sirpaleisuuden. Lisäksi vallitsi huoli esimiehen hyvinvoinnista. Tiedonkulun toimivuudessa koettiin myös puutteita. Alkutilanteeseen verrattuna muutosta parempaan on tapahtunut suurimmassa osassa hälytyslistalle nousseista väittämistä (taulukko 6). Esimiehen hyvinvointi ei aiheuta enää niin paljon huolta ja tiedonkulun koetaan toimivan

paremmin. Työn keskeytymisessäkin on tapahtunut positiivinen muutos. Esimiehen koetaan tunnistavan muutokset jaksamisessa paremmin ja omaan työhyvinvointiin ollaan tyytyväisempiä. Hälytyslistalta kokonaan poistuneet väittämät koskevat työyhteisötaitoja. Kaikkiin näihin seikkoihin on pyritty vaikuttamaan toimintamallilla. Aikapainetta koetaan silti vielä alkutilannettakin enemmän eikä työajan koeta riittävän. Kehitysehdotuksia toimihenkilöt tekevät esimiehelleen entistä vähemmän.

Taulukko 6. Toimihenkilökyselyn muutos painotetun keskiarvon mukaan.

Toimihenkilöt	ennen	jälkeen	
Työni on sirpaleista	2,71	2,71	😄
Työni keskeytyy jatkuvasti	2,73	3,00	😄
Olen huolissani esimieheni hyvinvoinnista	2,91	3,16	😄
Tiedonkulku toimii	3,24	3,52	😄
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi	3,44	3,31	😞
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	3,55	3,48	😞
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	3,58	3,88	😄
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla	3,58	3,84	😄
Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa	3,61	3,81	😄
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	3,61	3,69	😄
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	3,66	3,69	😄
Työyhteisö toimii moitteettomasti	3,67	3,78	😄
Työaikani riittää töitteni tekemiseen	3,79	3,63	😞

Tilastollisesti merkitykselliseksi kahden riippumattoman otoksen t-testissä esille nousi yksi väittämä.

1. Saan riittävästi tukea työtovereiltani (Sig. 2-tailed: 0.020, 4,48 -> 4,03)

Tämän tuloksen osalta voidaan todeta, että työyhteisötaitoissa on edelleen kehitettävää, vaikka painotetun keskiarvon mukaisessa analyysissä työyhteisötaitoissa oli tapahtunut positiivista muutosta.

Tarkastellessa toimihenkilökyselyn kokonaisuudessaan (taulukot 7 ja 8) ja sen suurimpia muutoksia monet seikat on menneet parempaan päin mutta myös huonontuneet. Pääpiirteittäin positiivisia muutoksia on tapahtunut esimiestyössä ja negatiivisia muutoksia toimihenkilöiden omassa aktiivisuudessa ja asenteissa. Työyhteisötaidot, tiedon kulku ja keskustelukulttuuri ovat parantuneet. Toimihenkilöt kaipaavat selkeästi enemmän selkeyttä työhön ja sen sisältöön ja tukea sekä työkavereilta että esimieheltä.

Taulukko 7. Toimihenkilökyselyn painotetun keskiarvon positiivinen muutos.

Toimihenkilöt	Painotetun keskiarvon positiivinen muutos
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	0,30
Tiedonkulku toimii	0,27
Työni keskeytyy jatkuvasti	0,27
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla	0,27
Olen huolissani esimieheni hyvinvoinnista	0,25
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	0,21
Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa	0,20
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	0,20
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	0,18
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	0,17
Esimieheni kannustaa minua	0,13
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	0,12
Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	0,12
Työyhteisö toimii moitteettomasti	0,11
Mikäli jokin asia on esimieheni ja minun välillä epäselvää, se selvitetään nopeasti	0,11

Taulukko 8. Toimihenkilökyselyn painotetun keskiarvon negatiivinen muutos.

Toimihenkilöt	Painotetun keskiarvon negatiivinen muutos
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	-0,45
Vastuuni ovat minulle selvillä	-0,39
Työni tavoite on minulle selvä	-0,36
Toimin siten, että esimieheni voi luottaa minuun	-0,29
Huolehdin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemani muutokset jaksamisessa	-0,28
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan, vaikken saisikaan siitä itse hyötyä	-0,28
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	-0,27
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytyäkseni työtehtävistäni	-0,26
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	-0,25
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita	-0,25
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	-0,24
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä	-0,24
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	-0,24
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	-0,24
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	-0,24

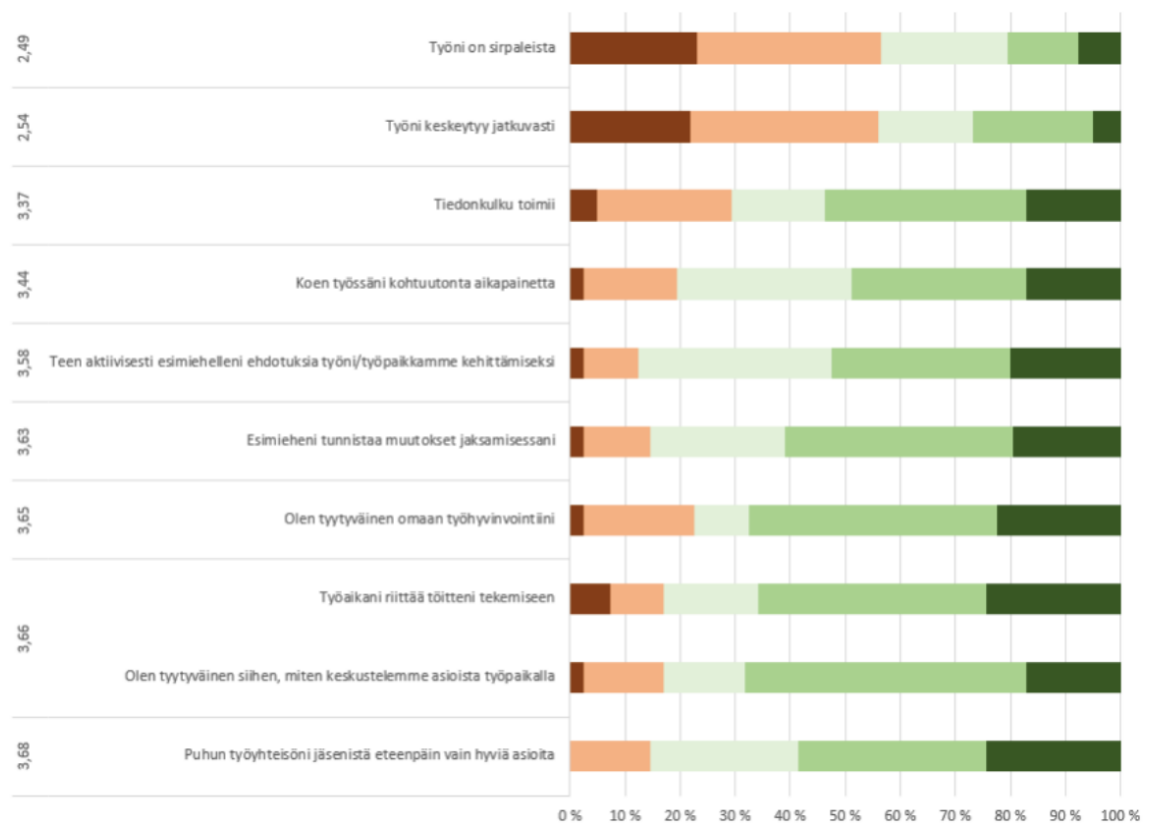
Koko yksikön osalta alkukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenaiheeksi viisi väittämää. Lähelle hälytysrajaa nousi viisi väittämää (kuvio 25).

Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

1. Työni on sirpaleista (2,49)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (2,54)
3. Tiedonkulku toimii (3,37)
4. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (3,44)
5. Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi (3,58)

Lähellä hälytysrajaa (3,60-3,70) väittämät olivat

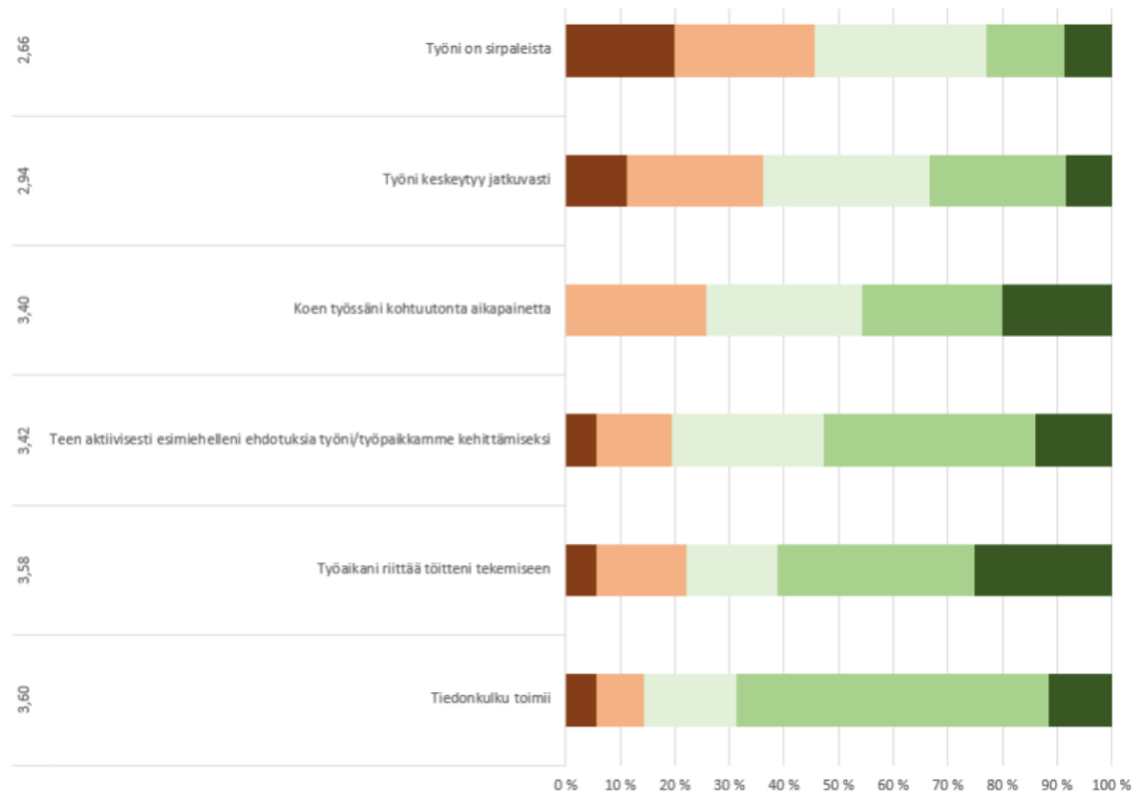
1. Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani (3,63)
2. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (3,65)
3. Työaikani riittää töitteni tekemiseen (3,66)
4. Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla (3,66)
5. Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita (3,68)



Kuvio 25. Alkukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden ja lähellä olevien väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan koko yksikön osalta.

Koko yksikön osalta loppukyselyssä painotetun keskiarvon perusteella nousivat suurimmaksi huolenaiheeksi kuusi väittämää, joista yksi oli ollut aiemmin lähellä hälytysrajaa.

Lähelle hälytysrajaa ei noussut yhtään väittämää ja hälytyslistalta oli poistunut neljä väittämää (kuvio 26).



Kuvio 26. Loppukyselyn hälytyskynnyksen ylittäneiden väittämien vastausjakauma painotetun keskiarvon mukaan koko yksikön osalta.

Hälytysrajan (3,60) ylittäneet väittämät olivat

1. Työni on sirpaleista (2,66)
2. Työni keskeytyy jatkuvasti (2,94)
3. Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta (3,40)
4. Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi (3,42)
5. Työaikani riittää töittäni tekemiseen (3,58)
6. Tiedonkulku toimii (3,60)

Väittämät, jotka eivät nousseet enää hälytyslistalle (3,70-5,00)

1. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini (3,72)
2. Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani (3,75)
3. Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita (3,89)
4. Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla (3,89)

Alkutilanteeseen verrattuna voidaan todeta, että työhyvinvointiin ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin liittyvissä seikoissa on tapahtunut parannusta (taulukko 9). Toimintamallin implementoinnin aikana tehdyissä toimenpiteissä keskeisinä fokusalueina olivat ajanhallinta, työyhteisötaidot ja esimiestoimintaan liittyvät seikat ja näihin on tuloksissa nähtävissä yhteys. Työn sirpaleisuudessa, työn keskeytymisessä, tiedon kulussa ja kommunikaatiossa työyhteisössä on näiden tulosten mukaan havaittavissa positiivista notkahdusta parempaan päin. Koko yksikössä koetaan myös oman työhyvinvoinnin parantuneen. Esimiehen koetaan myös tunnistavan paremmin muutokset jaksamisessa. Aikapainetta on edelleen hälyttävästi. Tähän ei ole pystytty tässä ajassa tarpeeksi vaikuttamaan, sillä toimenpiteet koskettivat lähinnä omaa ajanhallintaa.

Taulukko 9. Koko yksikön osalta muutos painotetun keskiarvon mukaan.

Koko yksikkö	ennen	jälkeen	
Työni on sirpaleista	2,49	2,66	😊
Työni keskeytyy jatkuvasti	2,54	2,94	😊
Tiedonkulku toimii	3,37	3,60	😊
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	3,44	3,40	😡
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni/työpaikkamme kehittämiseksi	3,58	3,42	😡
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	3,63	3,75	😊
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	3,65	3,72	😊
Työaikani riittää töitteni tekemiseen	3,66	3,58	😡
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla	3,66	3,89	😊
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	3,68	3,89	😊

Tilastollisesti merkityksellisiksi kahden riippumattoman otoksen t-testissä esille nousi kolme väittämää.

1. Otan mielellään vastaan uusia tehtäviä ja haasteita (Sig. 2-tailed: 0,065, 4,29 -> 3,97)
2. Työni tavoite on minulle selvä (Sig. 2-tailed: 0,088, 4,63 -> 4,36)
3. Saan riittävästi tukea työkavereiltani (Sig. 2-tailed: 0,065, 4,41 -> 4,11)

Näiden asioiden osalta muutokset ovat menneet negatiiviseen suuntaan. Kaksi ensimmäistä painottuu omaan aktiiviuuteen ja asenteeseen sekä epävarmuuteen työn sisällöstä. Kolmannella on suora yhteys työyhteisötaitoihin, mikä osoittaa näissä olevan edelleen kehitettävää. Tosin yksikään näistä muutoksista ei ole hälytysrajalla.

Tarkastellessa sekä esimiesten että toimihenkilöiden kyselyjen yhteisiä väittämiä laajemmin nähdään seuraavia positiivisia ja negatiivisia muutoksia (taulukot 10 ja 9).

Taulukko 10. Koko yksikön osalta painotetun keskiarvon positiivinen muutos.

Koko yksikkö	Painotetun keskiarvon positiivinen muutos
Työni keskeytyy jatkuvasti	0,41
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	0,30
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	0,26
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	0,26
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	0,24
Tiedonkulku toimii	0,23
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpaikalla	0,23
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	0,21
Työni on sirpaleista	0,17
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	0,16
Esimieheni kannustaa minua	0,16
Esimieheni on riittävästi saatavilla/tavoitettavissa	0,14
Mikäli jokin asia on esimieheni ja minun välillä epäselvää, se selvitetään nopeasti	0,14
Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin	0,13
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	0,12

Taulukko 11. Koko yksikön osalta painotetun keskiarvon negatiivinen muutos.

Koko yksikkö	Painotetun keskiarvon negatiivinen muutos
Vastuuni ovat minulle selvillä	-0,34
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	-0,32
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	-0,30
Työni tavoite on minulle selvä	-0,27
Huolehdin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemani muutokset jaksamisessa	-0,26
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	-0,24
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytyäkseni työtehtävistäni	-0,24
Työssäni on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	-0,21
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	-0,21
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita	-0,21
Toimin siten, että esimieheni voi luottaa minuun	-0,20
Tunnen itsen fyysisesti terveeksi	-0,20
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssään	-0,20
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan, vaikken saisikaan siitä itse hyötyä	-0,20
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	-0,18

Yksikön työntekijät ovat aiempaa tyytyväisempiä omien esimiesten toimintaan. Tasavertaisuus, arvostus, kannustus ja saatavuus ovat kohonneet ja kommunikaatio sekä työilmapiiri ovat myös kehittyneet parempaan päin. Monet asiat kuitenkin ovat myös menneet huonompaan suuntaan. Erityisesti itse työhön liittyvät seikat kuten työkuva, tavoitteet ja vastuiden selkeys huolestuttavat. Hälyttävää ovat kuitenkin muutokset fyysisen ja psyykkisen terveyden kokemuksissa.

6.2.2 Kvalitatiivinen analyysi

Esimiehille suunnatun alkukyselyn avovastausten (liite 7) mukaan esimiehet luopuisivat jatkuvasta kiireestä ja siitä, ettei töiden tekemiseen ole aikaa kunnolla. Lisäksi esimiehet haluaisivat luopua tehottomista ja valmistelemattomista palavereista. He toivoivat huomion kiinnittämistä resurssien riittävyteen ja enemmän aikaa alaisten tukemiseen sekä voivansa delegoida osaa töistään paremmin. Lisäksi kaivattiin pelisääntöjä viestintään ja aikaa suunnittelulle ja asioiden kehittämiseksi.

Esimiehet kokivat työilmapiirin hyväksi. Erityisesti lähikollegoiden kesken keskusteluyhteyttä pidettiin hyvänä ja asioista pystyi puhumaan matalalla kynnyksellä. Työyhteisön avoimuus oli parantunut, mutta sen läpinäkyvyyttä peräänkuulutettiin.

Esimiehet osoittivat pitävänsä työstään, sen haasteellisuudesta ja yhteistyöstä eri alojen asiantuntijoiden kanssa. He kokivat työporukan ja esimiehet hyväksi. Energiaa toivat onnistumiset, yhdessä tekemisen meininki ja asiakkailta saatu palaute.

Kuormitusta toi vähäisten resurssien jakaminen yksikön töille, ongelmien ja asioiden käytävillä esille tuominen, jatkuva kiire ja työtehtävien paljous ja päällekkäisyys, riittämättömyyden tunne sekä töiden kasaantuminen samalle ajankohdalle. Kuormittuessaan esimiehet hakivat tukea pääsääntöisesti omalta esimieheltään ja lähikollegoilta. Konkreettisina toimina esimiesten esimiehillä kuormituksen vähentämiseen on ollut muun muassa tehtävien priorisointiin ja delegointiin osallistuminen ja etätyöpäiviin kannustaminen. Työhyvinvointinsa tukemiseksi esimiehet toivoisivat oman esimiehensä kiinnittävän enemmän huomiota resursointiin, työkuormaan ja aikatauluihin, tehtävien priorisointiin ja selkeämpään viestintään eli mitä halutaan ja mihin mennessä.

Loppukyselyn avovastausten (liite 7) mukaan esimiehet luopuisivat työssään kiireestä ja työ sirpaleisuudesta. He toivoisivat työssään olevan enemmän aikaa suunnittelulle ja kehittämislle. Lisäksi asioiden jalkauttamiseen tulisi panostaa enemmän ja aikaa henkilöstölle tulisi muutenkin lisätä.

Esimiehet kokivat saavansa lähikollegoilta hyvin tukea ja ajatusten vaihto puolin ja toisin on ollut rentoa ja luontevaa. He kokivat työyhteisössä vuorovaikutuksen toimivan hyvin ja asioiden parantuneen. Avoimuutta ja positiivisempaa ajattelutapaa saisi kuitenkin edelleen lisätä.

Esimiehet pitivät työssään erityisesti monipuolisesta työnkuvastaan ja vaikutusmahdollisuuksista omiin tekemisiin. Energiaa he saivat onnistumisista ja asioiden etenemisestä suunnitelmien mukaan. Esimiehiä kuormitti aikataulupaineet ja samalla prioriteetilla olevien töiden päällekkäisyys. Osa koki kuormittumista myös henkilöstöasioiden kasaantumisesta liiaksi esimiesten hoidettavaksi.

Kuormituessaan esimiehet ovat olleet yhteydessä omaan esimieheensä ja lähikollegoihin. Esimiesten esimiehet ovat pyrkineet vähentämään kuormittumista muun muassa reagoimalla priorisointeihin, aikataulutukseen ja kehottaen lähtemään kotiin ajoissa. Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, kuinka heidän esimiehensä tuki heidän hyvinvointiaan.

Esimiesten vastauksissa ei tullut enää esille tehottomat ja valmistelemattomat palaverit, töiden delegointi, viestinnän pelisäännöt, resursointi, kotietätyömahdollisuuden toteutuminen, ongelmien ja asioiden käytävillä esille tuominen, riittämättömyyden tunne eikä töiden kasaantuminen samalle ajankohdalle. Vastauksissa tuli kuitenkin edelleen esille kiire, työtehtävien paljous ja päällekkäisyys sekä ajan tarve alaisille, suunnittelulle ja kehittämislle.

Lähikollegoiden tuki oli edelleen esimiehille tärkeää ja sen koettiin toimivan hyvin. Esimiehet pitivät työstään eikä kyselyiden välillä ole havaittavissa muutosta siinä, mikä antaa energiaa tai keneen ottaa yhteyttä kuormituessaan. Kuormittumisen aiheuttajat liittyivät edelleen aikatauluihin ja töiden päällekkäisyyksiin, mutta kaikkia alkukyselyssä esiin tulleita kuormitustekijöitä ei enää nostettu esille.

Toimihenkilöille suunnatun alkukyselyn (liite 6) avovastausten mukaan työyhteisö, yhteishenki ja välit esimieheen koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Työkaverit olivat mukavia

ja lähipiiristä koettiin saavan tukea. Positiiviseksi ja innostaviksi asioiksi toimihenkilöt kokivat työssään monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, uuden oppimisen, työkaverit, positiivisen palautteen, haasteelliset tilanteet, työpäivien erilaisuuden sekä onnistumiset.

Toimihenkilöt toivat negatiivisina asioina esille kiireen, raskaat työvaiheet, työn yksitoikkoisuuden ja rutiininomaisuuden, kehitysprojektien hitaan etenemisen sekä yksittäisten työkavereiden huonon työilmapiirin luomisen. Toimihenkilöt haluaisivat keskittyä erilaisien työtehtävien sijaan yhden tehtäväalueen asiantuntemukseen. Työkuorman ei koettu jakautuman tasaisesti ja resurssipula tuntui työmäärässä.

Toimihenkilöt toivoivat haastavampia työtehtäviä, rauhallisempaa työtahtia, joustamista esimieheltä, enemmän aikaa vaativampien työtehtävien hoitamiseen sekä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työaikaansa. Esimiesten toimintaan toivottiin yhdenmukaisuutta. Lisäksi parannusta toivottiin tiedonkulkuun.

Kuormitusta aiheutti työtehtävien paljous ja jatkuva kiireen tuntu, työn keskeytykset ja töiden kasaantuminen, asioiden hidas eteneminen sekä itsekkäät ja negatiiviset ihmiset. Kuormittuessaan suurin osa toimihenkilöistä otti yhteyttä omaan esimieheen, lähikollegaan tai työterveyshuoltoon. Osa purki asioita kotona, ystäville tai itsekseen.

Esimiesten koettiin tehneen myös konkreettisia toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi kuten esimerkiksi huolehtineen työpisteen ergonomian kuntoon, jakaneen työkuormaa tiimissä tasaisemmin, rekrytoineen uusia henkilöitä, keskustelleen ja kuunnelleen, ottaneen nopeasti yhteyttä työterveyshuoltoon, käyneen kyselemässä jaksamisesta.

Esimiesten toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota työhyvinvoinnin tukemisessa läsnäoloon, kuuntelemiseen, kuulumisten kyselyyn, kannustamiseen, positiiviseen palautteeseen, tasapuoliseen kohteluun, työkuorman tasapuoliseen jakautumiseen ja resursointiin. Lisäksi esimiehen toivottiin jakavan omaa kuormitustaan enemmän eteenpäin, olevan jämäkämpi ja selkeämpi, kiittävän enemmän sekä kiinnittävän enemmän huomiota empatiaan.

Toimihenkilöt edistäisivät yhteistyötä itsensä ja esimiehensä välillä luottamuksella, avoimuudella, keskusteluilla, positiivisella asenteella, tulevaisuuden katsomisella, joustavuudella, kuuntelemalla ja lisäämällä kiinnostusta kummankin osapuolen hyvinvoinnista.

Toimihenkilöille suunnatun loppukyselyn (liite 6) avovastauksissa positiivina asioina työyhteisössä nostettiin esille hyvä yhteishenki ja huumorintaju, vaihtelevat työtehtävät, työilmapiiri ja toisista välittäminen, luottamus ja avoin ilmapiiri, jokaisen asiantuntijuuden arvostaminen, erilaisiin työtehtäviin osallistumisen mahdollisuus ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet. Myös työnantajan ja työterveyshuollon mainittiin olevan hyvät. Toimihenkilöitä innosti työssään riittävät haasteet ja vapaus oman työn tekemisessä, monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, onnistumiset, uuden oppiminen ja kehittyminen, oman työn organisoiminen ja työtahdin suunnittelun mahdollisuus, hyvät työkaverit, arvostuksen tunne ja kehittymään kannustaminen sekä ihmisten huomioon ottaminen.

Vastausten mukaan toimihenkilöt luopuisivat raskaista ja likaisista töistä, kiireestä ja aikatauluista, yksitoikkaisista työtehtävistä, mutta myös omasta ajoittaisesta saamattomuudestaan. Toimihenkilöt toivoivat ongelman ratkaisullisia haasteita, lisää uusia tehtäviä, työn tekemistä omaan tahtiin, asioista voitavan keskustella asiallisesti, esimiehiltä lisää ohjausta työn tekoon ja vastuiden jakautumiseen sekä osaamisen laajentamista. Tiedon kulussa koettiin puutteita, kun tietoa piti itse aktiivisesti etsiä Intranetistä. Asioista koettiin vedettävän väärä johtopäätöksiä spekuloinnin vuoksi. Työkaveria ja toisen työtä ei koettu aina arvostettavan. Yksittäiset henkilöt loivat huonoa ilmapiiriä. Työyhteisössä koettiin turhaan valittamista asioissa, joissa olisi parempi katsoa peiliin.

Kuormittavuutta työhön toi oman roolin epäselvyys, jatkuva kiire, toisten virheiden korjaaminen, keskeytykset, negatiivista ilmapiiriä luovat työkaverit, mielekkään työn vähyyys ja huono tiedon kulku. Kuormitusta purettiin joko itsekseen tai sitten otettiin yhteyttä esimieheen, kollegaan tai työterveyshuoltoon. Vastauksista kävi ilmi myös, että aiemmin oli otettu suoraan yhteyttä työterveyshuoltoon, mutta nyt ensin esimieheen ja sitten tarvittaessa työterveyshuoltoon.

Toimihenkilöiden mukaan esimiesten konkreettisia toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi ovat olleet töiden uudelleenjärjestelyt, töiden aikataulutuksien muokkaaminen, avoin keskustelu, kuuntelu, työtahdista keskustelu ja yhdessä pohtiminen, kuinka asioita voisi tehdä järkevämmiin. Esimiesten on koettu osoittavan kiinnostusta toimihenkilöiden tekemää työtä kohtaan.

Toimihenkilöiden mielestä esimiehet voisivat kiinnittää työhyvinvoinnin tukemisessa enemmän huomiota työn kuormituksen jakautumiseen, kuulumisten säännölliseen kyselemiseen ja yhteisten palavereiden järjestämiseen. Lisäksi esimiehen toivottiin pitävän

enemmän yhteyttä, olemaan paremmin tavoitettavissa, toteuttavan rohkeasti omia ajatuksiaan, hyväksymään tai hylkäämään selkeästi kalenteristaan kokoukset, käyttävän enemmän apunaan etäyhteyksiä sekä tekevän vapaa-ajallaan enemmän itselleen mie-luisia asioita.

Toimihenkilöt voisivat omasta mielestään edistää yhteistyötä esimiehensä kanssa ole-malla itsekkin aktiivisempia yhteydenpidossa, unohtamalla menneet ja katsomalla tule-vaan, ottamalla nopeammin yhteyttä mahdollisten ongelmien ilmetessä, kysymällä myös esimiehen kuulumisia, kertomalla oma-aloitteisesti työtilanteesta, kysymällä tarkentavia kysymyksiä heti eikä liiaksi miettiä itsekseen sekä luottamalla asioiden järjestymiseen.

Toimihenkilöiden vastauksissa ei tullut enää esille töiden kasaantuminen, asioiden hidas eteneminen eikä tasapuolisen kohtelun tarve. Esimiesten toiminnan yhdenmukaistami-sen tarvetta eikä myöskään esimiesten kuormituksen jakamista nostettu enää esille. Niin ikään kannustamista ja palautteen antoa ei enää niin peräänkuulutettu.

Vastauksissa esiintyi edelleen hyvä yhteishenki ja mukavat työkaverit, työn keskeytyk-set, yksitoikkoiset työtehtävät, mutta myös työn monipuolisuus ja vaihtelevat työtehtävät. Työkuorman tasaisemmassa jakautumisessa ja tiedon kulussa koettiin vielä olevan puut-teita. Edelleen koettiin myös yksittäisten henkilöiden vaikuttavan työilmapiiriin negatiivi-sesti. Esimiesten läsnäolo koettiin edelleen tärkeäksi ja yhteydenpidon ja tavoitettavuuden merkitys korostui.

Loppukyselyn vastauksissa oli lisäksi nostettu esiin positiivisia asioita kuten luottamus ja avoin ilmapiiri, arvostus ja oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä oman työn organi-soinnin ja työtahdin suunnittelun mahdollisuus. Erityistä oli, että vastauksista oli havait-tavissa myös toimihenkilöiden itsearviointia oman aktiivisuuden suhteen sekä niin sano-tun peilin katsomisen tarpeen huomioimista. Ääneen ihmettelyä sai osakseen, kuinka vaikeata ihmisten on ymmärtää muutoksen lähtevän jokaisesta itsestään eikä ulkopuoli-sesta tekijästä. Vastauksista oli havaittavissa myös arviointia edelliseen työpaikkaan ja nykyisessä koettiin muun muassa ihmisten huomioon ottamisen olevan paremmalla to-lalla.

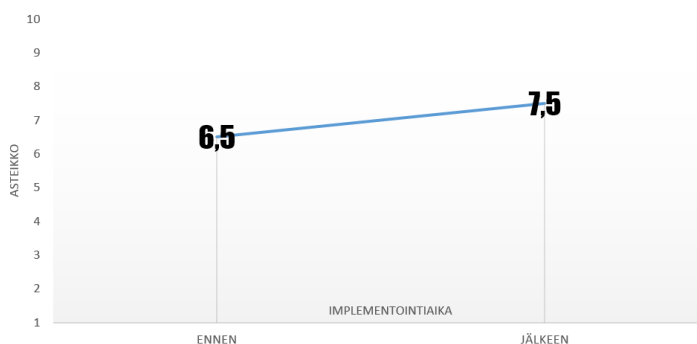
Avovastausten perusteella kyselyjen välillä vaikutti muutosta tapahtuneen oman työajan hallinnassa. Oman työn organisoinnin ja työtahdin suunnittelun mahdollisuus oli nostettu

loppukyselyssä positiivisesti esille, kun taas alkukyselyssä toivottiin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työaikaansa. Tuen hakemisessa kuormittuneisuuteen oli myös suoraan havaittavissa muutosta. Loppukyselyn vastauksista kävi selkeästi ilmi, että ennen oli otettu suoraan yhteyttä työterveyshuoltoon, mutta nyt ensin esimieheen ja sitten tarvittaessa työterveyshuoltoon.

Ristiriitaista toimihenkilöiden vastauksissa oli, että työtehtäviä koettiin yksitoikkoisiksi mutta myös monipuolisiksi ja vaihteleviksi ja oltiin tyytyväisiä erilaisiin työtehtäviin osallistumisen mahdollisuuksista ja oman osaamisen kehittämismahdollisuuksista. Arvostuksen tunteissa oli myös havaittavissa kokemuksia eri äärlaidoista. Vastauksissa nostettiin esiin, että arvostus työtovereita ja heidän tekemisiään kohtaan ei aina ole kunnossa, mutta sitten taas jokaisen omaa asiantuntijuutta arvostettiin. Kiire nousi sekä alku- että loppukyselyssä esille, mutta toisaalta toivotaan myös lisää työtehtäviä. Tiedonkulussa mainittiin olevan puutteita, mutta vain loppukyselyssä sitä oli avattu hieman enemmän. Esille nostettiin se, että tietoa piti itse osata aktiivisesti etsiä intranetistä.

6.3 Haastattelu

Yksikön Y johto kertoi ajatuksensa ja näkemyksensä yksikön työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä ennen ja jälkeen tutkimuskauden (liitteet 8, 9). Lisäksi häntä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä kymmeneen, mikä luku kuvastaisi sen hetkistä tilannetta niin työhyvinvoinnin kuin esimiestyönkin osalta (kuviot 27). Paras mahdollinen luku oli kymmenen. Tutkimuskauden alussa yksikön johto arvotti työhyvinvoinnin luvuksi 6-7, josta tässä määritellään keskiarvo eli 6,5 sekä esimiestyön luvuksi niin ikään 6-7 eli 6,5. Tutkimuskauden lopuksi yksikön johto arvotti sekä työhyvinvoinnin että esimiestyön luvulla 7-8 eli 7,5.



Kuvio 27. Yksikön Y johdon arvio työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehityksestä tutkimuskaudella.

Tutkimuskauden alussa yksikön Y johto pohti myös ihannekuvaansa yksikön työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä vuoden päästä. Hänen tavoitteenaan oli muun muassa, että toimihenkilöt kokisivat esimiestyön parantuneen ja esimiehillä olisi tehtäviensä edellyttämä osaaminen, jonka päivittämisestä ja uudistumisesta he myös huolehtisivat. Työyhteisössä olisi avoin ja keskusteleva ilmapiiri ja kaikki toimisivat yhtenäisesti yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja pelisääntöjä noudattaen. Esimiehet johtaisivat valmentavalla otteella osallistaen ja arvostaen toimihenkilöitä. Psykososiaaliset kuormitustekijät olisivat maltillisissa rajoissa ja kaikilla olisi riittävät työkalut itsensäjohtamiseen ja oman työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimuskauden lopulla yksikön Y johto koki yksikön työhyvinvoinnin jonkun verran parantuneen. Esimiestyön ammattimaisuutta, valmentavan otteen tärkeyttä sekä työyhteisötaitojen pelisääntöjä oli jatkuvasti pidetty esillä. Esimiestyön arvioinnit olivat henkilöstöbarometrissa kohonneet viime vuosiin verrattuna ja yksikön Y johdon mielestä oli näin ollen olettavissa esimiestyönkin parantuneen ja sen vaikuttavan myös yksikön työhyvinvointiin. Myös kohdeorganisaation yhteisiä työkyvyn hallintaan liittyvien toimintamallien säännöllistä käyttöä esimiesten työkaluna oli korostettu. Sairauspoissaoloprosentti oli silti edelleen korkea, mutta läheskään kaikkiin sairauspoissaoloihin ei oltu pystytty vaikuttamaan työnantajan tukitoimin.

Yksikön Y johdon mukaan toimintaympäristö muuttuu nopeaa vauhtia, mikä vaikuttaa myös psykososiaaliseen kuormitukseen. Priorisointi ja ennakointi sekä resursointi ovat nousseet kuormituksen minimoimisessa merkittävään asemaan muuan muassa toimitalanhankkeissa sekä prosessien kehittämisessä. Pelivaraa on jätetty myös kiireellisiin toimeksiantoihin. Normaalin linjatyön lisäksi on ollut meneillään useita kehittämishankkeita ja hankkeissa mukana olleita tämä on työllistänyt merkittävästi lisäten kuormitusta. Kaikki nämä hankkeet tuovat kuitenkin toteutuessaan työtä näkyvämmäksi ja tehostavat työprosesseja vaikuttaen tätä kautta myös työhyvinvointiin.

Yksikön Y johto kokee yksikön esimiestyön kehittyneen positiiviseen suuntaan. Esimiehet ovat osallistuneet valmentavan esimiestyön koulutuksiin ja ammattimaista johtamista on pidetty vahvasti esillä johtotiimissä sekä työhyvinvointia tukevan esimiestyön toimintamallin toimenpiteissä. Esimiesten itsensäjohtamistaidot ovat kehittyneet tai ainakin tietoisuus näiden tärkeydestä on kasvanut. Kehitettävää edelleen löytyy muun muassa arkipalautteen annossa ja tiedon kulussa. Yksikön Y johdolla ei ole tietoa, noudattavatko kaikki esimiehet yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.

Yksikön Y johdon mukaan yksikössä on edelleen asioiden johtaminen merkittävämmässä roolissa kuin ihmisten johtaminen. Esimiesten toimenkuviin liittyy merkittävässä määrin oman alansa asiantuntijuutta eikä tämän hetkinen resurssitilanne ole tuomassa tähän merkittävää helpotusta. Yksikössä hoidettavien asioiden luonne myös vaatii esimiehiltä riittävää tietoa vastuualueensa asiasisällöstä.

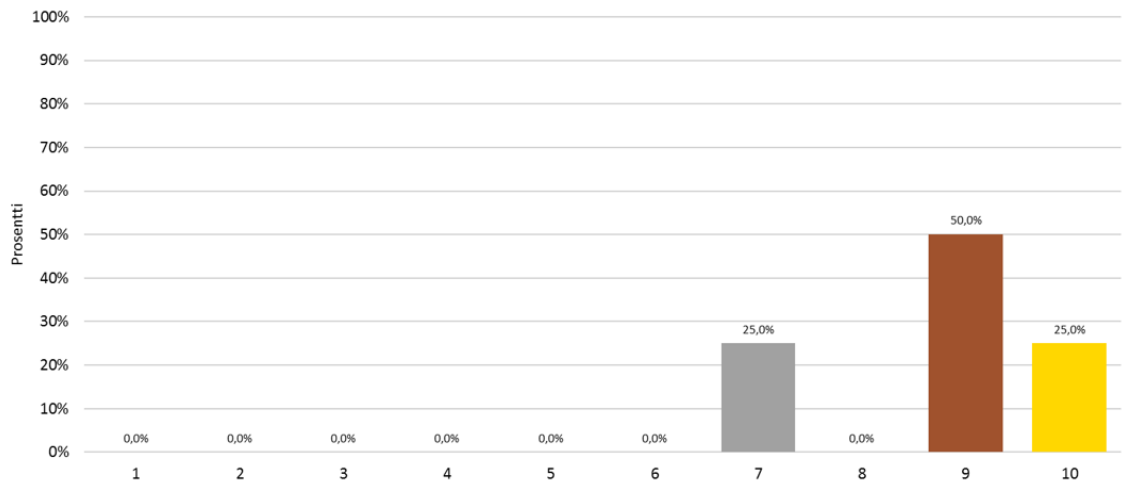
6.4 Esimiesten palaute toimintamallista

Esimiehiä pyydettiin vielä arvioimaan työhyvinvointia tukevan esimiestyön toimintamallin toimivuutta vastaamalla seitsemään väittämään (kuvio 28). Vastausten perusteella toimintamalli on vastaanotettu hyvin ja se koetaan toimivaksi.



Kuvio 28. Esimiesten arvio työhyvinvointia tukevan esimiestyön toimintamallista.

Esimiehet arvioivat vielä asteikolla yhdestä kymmeneen, millä todennäköisyydellä he soveltavat toimintamallia jatkossakin (kuvio 29). Annetut arviot kohdistuivat numeroille 7, 9 ja 10. Keskiarvoksi todennäköisyydelle saatiin 8,75. Tämän perusteella voidaan sanoa, että toimintamallin pysyvyys arjessa on hyvin todennäköistä.



Kuvio 29. Esimiesten todennäköinen toimintamallin soveltaminen jatkossa arvioasteikolla 1-10.

6.5 Tulosten yhteenveto

Kaikki mittarit osoittivat muutosta tapahtuneen (taulukot 12 ja 13). Työhyvinvointi näytti parantuneen ja jopa sairauspoissaoloprosentti oli laskenut. Esimiesten ammattimaisen johtamisen osaamisen tilassa valmentavan esimiestyön koulutustietojen perusteella oli tapahtunut merkittävä muutos. Nyt valmentavan esimiestyön koulutuksen oli käynyt jo kuusi esimestä, kun tutkimuskauden alussa heitä oli vain kaksi. Esimiestyö oli muutenkin parantunut. Esimiesten arjen työtä oli konkreettisesti helpotettu työyhteisötaitojen pelisääntöjen avulla muun muassa esimiehille tarkoitettujen ohjeiden löydettävyyden parantamisella. Käyttö jäi kuitenkin jokaisen esimiehen omalle vastuulle, eikä siihen ole tässä tutkimuksessa otettu kantaa. Yksikön ylitöissä muutos oli havaittavissa vuositasolla, muttei implementointiajanjaksolla. Huomioitavaa oli, että yksikön henkilöstönlukumäärä oli eläköitymisistä huolimatta kasvanut eli resursoinnissakin oli tapahtunut muutosta, mutta se ei ollut mittaristossa.

Taulukko 12. Mittarien osoittamat muutokset työhyvinvoinnin näkökulmasta

Mittari		Muutos
Johdon haastattelu	Yksikön työhyvinvointi	↑
Kyselyt esimiehille ja toimihenkilöille	Oma työhyvinvointi	↑
	Psykososiaalinen kuormitus	↑ ↓
Sairauspoissaoloprosentti		↓
Ylityötunnit	Vuositasolla	↓
	Implementointiajanjaksolla	—
Henkilöstöbarometri -> Ei vertailukelpoinen edelliseen (ajankohta muuttui)		

Taulukko 13. Mittarien osoittamat muutokset esimiestyön näkökulmasta

Mittari		Muutos
Johdon haastattelu	Yksikön esimiestyö	↑
Kyselyt esimiehille ja toimihenkilöille	Esimiestyö	↑
Ammattimainen johtamisen osaamisen tila	Valmentavan esimiestyön koulutus	↑
Toimintamallin onnistuminen		+

Tämän toimintatutkimuksen tulosten kokonaisuuden perusteella voidaan sanoa, että esimiestyöllä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kun esimiestyössä on tapahtunut kehitystä ja esimiehet itse kokevat työhyvinvointinsa parantuneen, niin myös toimihenkilöiden haitallisessa psykososiaalisessa kuormituksessa on tapahtunut laskua. Esimiestyöhön ollaan yleisesti tyytyväisempiä ja oma työhyvinvointi koetaan paremmaksi. Lisäksi työyhteisössä kommunikaatio, avoimuus ja tiedon kulku ovat parantuneet. Työn keskeytyminen ja sirpaleisuuskaan eivät ole enää niin huonolla tolalla. Tämä tulos on hyvin linjassa myös teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi Maarit Salo (2009) on esittänyt, että esimiehen omalla hyvinvoinnilla on keskeinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja siten organisaation perustehtävän toteutumiseen.

Yksikössä koetaan silti edelleen aikapainetta eikä ajan koeta riittävän työntekoon. Huolta aiheuttaa myös henkilöiden fyysinen ja psyykinen terveys. Asioita on mennyt myös huonompaan suuntaan ja näihin seikkoihin on jatkossa tartuttava tarkemmin.

Yksikön esimiehet ovat ottaneet toimintamallin hyvin vastaan ja käyttöönsä. He soveltavat toimintamallia myös jatkossa hyvin todennäköisesti. Tämä palaute yhdessä tutkimustulosten kanssa kertoo toimintamallin onnistumisesta.

7 Johtopäätökset ja arviointi

Kehittämishankkeen päämääränä oli selvittää esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin. Liikkeelle lähdettiin siitä oletuksesta, että mikäli tehdyt toimenpiteet toimisivat suunnitelmien mukaan, saataisiin selville, onko yksikön Y esimiestyöllä vaikutusta yksikön yleiseen työhyvinvointiin ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Teoreettinen viitekehys antoi aiheita hypoteesiin, että mikäli esimiesten oma työhyvinvointi on kunnossa, he voivat esimiestyöllään vaikuttaa positiivisesti myös toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Toimenpiteillä pyrittiin siihen, että esimiehillä olisi varmemmat otteet työnsä tekemiseen niin, että se olisi kaikelta osin työhyvinvointia tukevaa. Toimihenkilöt kokisivat saavansa esimiestyöltä enemmän ja työyhteisötaidot ovat paranisivat. Yksikön psykososiaalinen kuormitus alenisi ja sairauspoissaoloprosentti pienenisi. Lisäksi kehitystyö nostattaisi esille uusia kehitysideoita työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämiseksi.

Tutkimusaikana työympäristössä ja organisaatiossa on tapahtunut paljon kaikenlaista, mikä on lisännyt toimintaympäristön hektisyyttä entuudestaan. Muun muassa kohdeorganisaation uudet tehtävät vaikuttivat huomattavasti organisaation henkilöstömäärään ja sitä kautta myös yksikön Y vastuulla oleviin tehtäviin. Kohdeorganisaatiossa oli vuoden 2017 lopussa vuoden takaiseen verrattuna yli 500 henkilöä enemmän ja eniten henkilöstöä kuin koskaan aiemmin. Kiire ja ainakin kiireen tuntu on jatkuvasti läsnä. Esimerkiksi henkilöstöbarometrissä esiintyvä väittämä ”liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla” saa edelleen alhaisia tuloksia. Tämä on kohdeorganisaatio-tasoinen ongelma eikä siihen ole voitu näin lyhyellä tutkimusajalla tämän yksikön osalta vaikuttaa. Lisäksi tähän vaikuttavat tekijät eivät ole pelkästään yksikössä, vaan kyse on paljon laajemmasta toimintavasta. Toimintakulttuurin muutos vie paljon pidemmän ajan.

Tutkimustulosten tulkinnan yhteydessä nousi hyvin esille yksikön työtehtävien laaja kirjo sekä yksikön ikärakenne ja työvuodet. Nämä selittivät osaltaan joitain ristiriitaisuuksia, mitä vastausten perusteella ilmeni. Osalla on vaikeampi suhtautua muutoksiin ja nähdä yksikön työhyvinvoinnin tilaa eri perspektiiveistä. Kun taas toiset vaikuttavat avoimemmilta katsontakannassaan ja löytävät ehkä helpommin myös positiivisiakin asioita työympäristöstään ja -yhteisöstään.

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on aina muutos ja tämän tutkimuksen aikana muutosta tapahtui. Tämän kehitystyön tuloksena esimiehillä on paremmat valmiudet kehittää itseään, tiimejään ja prosesseja ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti niin omaan kuin toimihenkilöidenkin työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin ja tutkimusongelmaan ” *Millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin?* ” saatiin myös ratkaisu. Kaikki merkit viittaavat siihen, että esimiestyöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Esimiestyössä tehdyt erilaiset toimenpiteet vaikuttavat sekä esimiehen omaan että toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Toimenpiteistä riippuen kuormitus joko lisääntyy tai laskee. Tässä tutkimuksessa tehdyt toimenpiteet vaikuttivat suuressa määrin positiivisesti, mikä oli myös kehittämistehtävän tavoitteena. Vastaukset tutkimuskysymyksiin ovat koottuna taulukkoon 14.

Taulukko 14. Tutkimuskysymykset ja vastaukset.

Tutkimuskysymykset	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	
Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja millaisella johtamisella ja esimiestyöllä sitä voitaisiin parantaa?	Yksikössä esiintyi haitallista psykososiaalista kuormitusta, sairauspoissaoloprosentti oli korkea, omaa työhyvinvointia ei koettu kovin hyväksi ja toimihenkilöt olivat huolissaan oman esimiehen hyvinvoinnista.	Esimiestyön kehittämällä Lean-johtamismallin soveltamisen avulla saatiin aikaan positiivista muutosta työhyvinvointiin.
Millaisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä esiintyy ja millä keinoilla niihin voitaisiin vaikuttaa?	Työn sisältöön (sirpaleisuus), työmäärään ja -tahtiin (aikapaine), työnhallintaan (työajan riittäminen töiden tekemiseen), organisaatiokulttuuriin ja toimintaan (tiedon kulun puutteet) liittyvää haitallista psykososiaalista kuormitusta.	Esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittämällä saatiin aikaan positiivista muutosta.
Millaisia työkaluja esimiehet tarvitsevat esimiestyön tueksi?	Esimiehet tarvitsivat arkea sujuvoittavia ja työaikaa tehostavia työkaluja. Keskeiseksi nousivat itsensäjohtamisen ja ajanhallinnan työkalut. Lisäksi työtilan etusivulle kerätty linkkejä tärkeisiin ohjeisiin ja dokumentteihin helposti löydettäväksi.	
Miten työyhteisötaitoja voitaisiin kehittää/edistää?	Työyhteisötaitoja päädyttiin edistämään Työyhteisötaitojen pelisääntöjen rakentamisella Lean-johtamismallia soveltaen. Työ jatkuu edelleen implementointijakson jälkeenkin jatkuvan kehittämisen periaatteella.	

Näin lyhyellä ajanjaksolla ei voi odottaa ihmeitä, kun yritetään vaikuttaa ihmisten tapoihin toimia. Verrattuna Sari Torkkolan tuloksiin Patrialla, esimerkiksi sairauspoissaolot eivät puolittuneet, mutta vähenivät kuitenkin ja oman työhyvinvoinnin koetaan yksikössä pa-

rantuneen. Huomioitavaa on myös, että Torkkolan kehitystyö kesti kaksi vuotta. Kehitysuunta on kuitenkin oikea, mistä voidaan vetää johtopäätöksiä, että oikeilla raiteilla ollaan etenemässä. Yksikön esimiestyössä on vuoden aikana otettu harppaus eteenpäin, mutta tehtävää vielä on. Esimerkiksi kokouskäytännöt ja kokouksiin valmistautuminen sekä suurimmalla osalla esimiehistä valmentava työote esimiestyössä ovat jo arkipäivää. Tämän tutkimuksen mukanaan tuomat käytännöt itsensäjohtamiseen, ajanhallintaan ja työrauhaan ovat jo hyvin asettuneet tai osin asettumassa jokapäiväiseen toimintaan. Lean-johtamismallin soveltamisella on vaikutettu työhyvinvointiin esimiestyön avulla ja toimintamallista saa tukea jatkossa muuhunkin kehittämistoimintaan. Tutkimuksesta oli hyötyä sekä toimeksiantajalle että tekijälle. Kehittämistehtävää voidaan pitää onnistuneena.

7.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Luotettavuuden varmistaminen on keskeinen vaatimus työn onnistumiselle. Tämän työn validiteettia ja reliabiliteettia on varmistettu tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun dokumentaatiolla. Näin työn eteneminen alusta loppuun on myös todennettavissa ja ulkopuolisen arvioitsijan on mahdollista jäljittää tapahtumat, käytetyt menetelmät ja muutokset sekä arvioida näiden luotettavuutta.

Teoriavalinnoilla voidaan osoittaa tämän kehittämishankkeen pätevyyttä. Teoreettiseksi viitekehikseksi eli tietopohjaksi valikoitiin vain sellaista tietoa, mitkä tukivat tutkimusongelman selvittämistä. Esille nostettiin ne aihepiirit, joilla voitiin osoittaa esimiestyön vaikutuksia työhyvinvointiin, ja joilla kirjallisuuden perusteella oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Teoriavalinnoissa otettiin huomioon myös mallit kehittämistehtävän läpiviemiseksi kuten esimerkiksi muutosjohtamisen mallit. Tämä johtamiseen ja esimiestyöhön painottuva tietopohja auttoi ongelmanratkaisussa paremmin kuin pelkästään yleisesti työhyvinvointiin tai prosessien kehittämiseen painottuva tieto. Toki olennaista oli tarkastella myös työhyvinvoinnin teoriaa. Ongelmanratkaisun kannalta ei kuitenkaan ollut olennaista avata johtamisen kaikkia malleja, vaan ainoastaan ne, joista toimintamallin rakentamisen kannalta oli hyötyä.

Tutkimuksen luotettavuutta on tässä työssä lisätty triangulaatiolla. Toimenpiteet ovat olleet suunnitelmallisia ja teoreettiseen viitekehikseen pohjautuvia, mikä osoittaa niiden pätevyyttä tuottaa oikeanlaista tietoa. Toimintamalli on myös toistettavissa. Sitä voidaan toteuttaa missä tahansa yksikössä ja sen jalkauttaminen voidaan tehdä samoin askelin

kuin tässä toimintatutkimuksessa on tehty kuitenkin yksikön kehitystarpeet huomioiden. Kyselyjen monivalintakysymykset olivat tarkkaan valitut ja niitä on käytetty tieteellisissä tutkimuksissa. Alkukartoitus on verrattavissa loppukyselyyn ja kyselyt tehtiin samoille kohderyhmille. Menetelmä- ja aineistotriangulaatiot ovat osoittaneet valitut toimenpiteet päteviksi ja luotettaviksi.

Mittareiden pätevyys perustuu teoriapohjaiseen nykytilanteen kartoituksen sisältöön. Näin ollen voidaan varmistua, että mittareilla on mitattu juuri tämän kehittämistehtävän kannalta oleellisia asioita. Mittarit ovat myös toistettavissa, jolla varmistetaan mittareiden luotettavuutta. Tulosten analysoinnin triangulaatio osoittaa myös mittariston luotettavuutta ja pätevyyttä. Tulokset analysoitiin monimenetelmällisesti. Toimenpiteiden ja tulosten todentamiseksi kaikki aineistonkeruumateriaali ja dokumentointi säilytetään.

7.2 Itsearviointi

Kehitystyö oli hyvin opettavainen ja positiivinen kokemus niin ammatillisesti kuin koulutuksellisesti. Koska työ kattoi koko yksikön, sain tutkimusaikana entistä laajemman käsityksen koko yksikön toiminnasta. Tutkimustyö tarjosi oivan mahdollisuuden oppia niin toiminnan kehittämistä kuin muutosjohtamistakin käytännössä. Leaniin tutustuminen ja sen soveltaminen arkipäivän työhön toi täysin uusia näkökulmia omaan työhön ja siihen, miten lyhyelläkin aikavälillä voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka pienilläkin muutoksilla omassa toiminnassa oli vaikutusta. Uuden ajattelutavan oivaltaminen oli avainasemassa.

Yhteistyö esimiesten ja yksikön Y johdon kanssa sujui erinomaisesti ja tuloksia syntyi. Oli hienoa päästä kokeilemaan siipiään myös fasilitaattorina ja saada tästä yksikön esimiehiltä positiivista palautetta. Haasteena oli pitää työn fokus rajattuna, kun innostus oli välillä viedä mennessään. Valitettavasti esimiesten työkuorma kasvoi tutkimuksen aikana entisestään ja aikaa tähän työhön jäi osapuolilta tavoiteltua vähemmän. Tässä vaiheessa sain johdolta tukea ja työ saatiin lopulta hyvillä tuloksilla maaliin.

Työ toi esille myös henkilökohtaisen haasteen. Muutos ei ole helppoa ja vaatii kärsivällisyyttä. Varsinkin uuden ajattelutavan sisäistäminen ei tapahdu hetkessä. Muistettava on myös, että itselle jo kirjallisuuteen tutustumisen kautta hyvin tutuksi tulleet asiat ovat niitä esitellessä täysin uusia asioita kohdeyleisölle. Tässä vaiheessa kommunikointi nousee

hyvin merkittävään asemaan. Erityisesti haluan kiinnittää tulevaisuudessa huomiota siihen, että annan muutokselle tarvittavan ajan omasta innostumisesta huolimatta. Maailmaa ei voi parantaa kerralla, vaan pienin askelin.

8 Yhteenveto

Kehitystyön alussa en ajatellut Leanin soveltuvan tämänkaltaiseen kehitystyöhön. Mieli-kuvani mukaan Lean soveltui paremmin tuotannollisten prosessien kehitysmenetelmäksi. Tutustuessani Sari Torkkolan Lean-johtamismalliin ajatukseni Leania kohtaan työhyvinvoinnin kontekstissa tekivät täyskäännöksen. Käänteentekeväntä Torkkolan tuloksista oli lukea, kuinka työn tuottavuus oli kasvanut mutta ennen kaikkea työhyvinvoinnin parantuminen oli selvästi aistittavissa ilmapiirissä sekä mitattavissa sairauspoissaolojen puolittumisella.

Lean-johtamismallin täysivaltainen toteuttaminen vaatii aikaa, paneutumista ja sitoutumista. Yksikön Y esimiehet odottivat ehkä saavansa nopeammin ja ”vaivattomammin” valmiita työkaluja ja vastauksia tarpeeseensa. Varsinkin jatkuvassa kiireessä saattaa olla hankalaa pysähtyä pohtimaan ja sisäistää, kuinka oman toiminnan pienilläkin muutoksilla olisi suuri merkitys kokonaisuuteen esimerkiksi omaan ajanhallintaan ja sitä kautta oman kuormituksen vähenemiseen. Haasteena kehitystyössä olivat esimiesten jo ennalta hektinen työtilanne. Oli ylipäättään vaikeaa saada esimiehille yhteistä aikaa järjestettyä ja seurannat osuivat lähinnä johtotiimin kokouksiin tai esimiesten työtunneille. Ajoittain he eivät voineet työkiireiden takia osallistua tutkimukseen niin paljon kuin olisivat halunneet. Havaittavissa oli myös, että uusien tapojen omaksuminen omaan työhön vei liikaa epämukavuusalueelle ja siksi vanhoihin tapoihin oli varsinkin kiiretilanteessa helpompi palata. Omien toimintatapojen muuttaminen onkin usein vaikeinta. Vanhasta poisoppiminen ei tapahdu hetkessä ja tapojen rutinoitumiseen tarvitaan paljon sinnikkyttä.

Tämän toimintamallin ydin oli Lean-johtamismallin oivallusten soveltamisessa yksikön esimiestyössä. Lean-johtamismallin avulla voitiin vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti myös näin lyhyellä aikavälillä. Yksikössä onkin alettu koko ajan enemmän ja enemmän kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin ja esimiehet ovat saaneet jo paljon myös koko kohdeorganisaation taseisia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen. Kun perusta on vahvistettu ja esimiehet ja koko työyhteisö voivat paremmin, riittää kapasiteettia myös prosessien kehittämiseen Lean-johtamismallia hyödyntäen.

Toimintamalli todettiin tehokkaaksi ja käyttökelpoiseksi. Tulosten perusteella tutkimusjaksolla saatiin positiivista kehitystä aikaiseksi. Esimiehet kokivat oman työhyvinvoinnin selvästi parantuneen. Toimihenkilöt olivat lisäksi tyytyväisimpiä esimiesten toimintaan ja siihen, että kommunikaatio, avoimuus ja tiedon kulku olivat parantuneet. Myös huoli oman esimiehen hyvinvoinnista oli vähentynyt. Tärkeimmät yksittäiset parannukset olivat kuitenkin, että työn keskeytyminen ja sirpaleisuus olivat vähentyneet. Tämä osoitti, että kehitystyön rajatun aikataulun puitteissa oli siis mahdollista vähentää näiden pahimpienkin kuormitustekijöiden vaikutusta.

Suurimpana ongelmien tuottajana on kuitenkin edelleen jatkuva kiire, jonka aiheuttajat eivät aina ole yksikön sisällä. Tähän vaikuttaminen onkin suurempi asia ja vaatii huomattavasti enemmän aikaa. Esimerkiksi kaikkea alkukartoituskyselyssä saadusta tiedosta ja tarpeista ei ollut sen laajuuden vuoksi mahdollista ottaa tämän tutkimuksen yhteydessä käsittelyyn. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella rakennettu toimintamalli antaa kaikki työkalut pureutua näihin jatkossa ja parantaa pitkällä aikavälillä yksikön työhyvinvointia. Esimerkiksi yksikön ylitöiden määrään vaikuttaminen olisi yksi hyvä jatkokehityskohde. Kuinka prosesseja voisi kehittää, ettei ylitöiden tarvetta tulisi niin paljon?

Tämä toimintamalli kehitettiin yksikön Y tarpeisiin työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Toimintamallin soveltaminen sopii kuitenkin kehittämistavaksi organisaatiosta riippumatta mihin tahansa esimiestyössä tai johtamisessa esiin tulleisiin haasteisiin. Sitä voidaan soveltaa joko koko organisaatiossa tai keskitetysti jossain yksikössä tai tiimissä. Alkuun pääsee helposti ja tuloksia syntyy nopeasti. Vähitellen toimintamalli muuttuu osaksi yrityksen kulttuuria ja muutos aina parempaan tulee jatkossa jokaisen työntekijän selkäytimestä. Toki esimiestyössä tehdyt toimenpiteet vaikuttavat aina myös työhyvinvointiin, kuten tässäkin tutkimuksessa todettiin. Lean-johtamismallin soveltamista kannattaa rohkeasti kokeilla erilaisiin kehitystarpeisiin niin tuotannossa kuin työyhteisössäkin.

Positiivista tuloksista rohkaistuneena uskon vahvasti siihen, että tämän kehittämistehtävän implementoinnin aikana yksikköön Y istutettiin Lean-puun siemen. Puun kasvaminen tapahtuu hitaasti, mutta puu tulee ajan myötä kasvamaan vehreäksi ja hyvin voivaksi.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Talentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:2>.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. alentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAT-BFBCXIBA#kohta:4>.

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBJXFUG#kohta:9\(\(20\)PUUN\(\(20\)JA\(\(20\)KUOREN\(\(20\)V\(\(c4\)LISS\(\(c4\)\(\(:\(20\)KOKO\(\(20\)ONGELMA-VYYHTI\(\(20\):9.1\(\(20\)Liian\(\(20\)raskas\(\(20\)kuorma\(\(20\)vai\(\(20\)esimiestaidot\(\(20\)piilossa?\(\(20\):Aikavarkaat\(\(20\)kuriin\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBJXFUG#kohta:9((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4)((:(20)KOKO((20)ONGELMA-VYYHTI((20):9.1((20)Liian((20)raskas((20)kuorma((20)vai((20)esimiestaidot((20)piilossa?((20):Aikavarkaat((20)kuriin((20))).

Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho, Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelma-Thiel, Tiina & Saari Eveliina & Wallin, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Anttonen, Hannu & Räisänen, Tuula (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro, Helsinki.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2017. Henkilöstöön pitää panostaa riittävästi. Helsingin Sanomat 6.2.2017. <http://www.hs.fi/paivanlehti/06022017/art-2000005076086.html?share=8fb3bb2282e42431338ca7b886358bd5>. Luettu 14.3.2017.

Aura, Ossi 2017. Management ja leadership – molempia tarvitaan! Luento. Work goes happy 2017.

Creswell, John W. 2015. A Concise Introduction to Mixed Method Research. SAGE Publications, Inc. Los Angeles (CA).

England, David 2002. Inner leadership – personal transformation. Industrial and Commercial Training. Vol. 34 Iss 1 pp. 21- 27. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850210414062>. Luettu 15.3.2017.

Hakala, Liisa 2013. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Akavalainen. 19.11.2013. http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu. Luettu 14.3.2017.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tammerprint Oy, Tampere.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos 2016. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 13.3.2017.

- Ilmarinen 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf. Luettu 14.3.2017.
- Imai, M. 2012. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy (Second Ed.). New York, NY: The McGraw Hill Companies.
- Jalostin 2017. Käytä energiasi oikein. 20.1.2017. <http://www.jalostin.fi/kayta-energiiasi-oikein/>. Luettu 15.3.2017.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten Kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kasurinen, Tomi 2017. Kyky oivaltaa johtamisen ja esimiestyön uusi rooli on nyt kilpailukykytekijä nro 1. 25.2.2017. <https://www.linkedin.com/pulse/kyky-oivaltaa-johtamisen-ja-esimiesty%C3%B6n-uusi-rooli-nyt-tomi-kasurinen>. Luettu 14.3.2017.
- Kotter, John P. 2007. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Tammikuu 2007.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. 3. painos. Talentum Media Oy. BALTO print, Liettua.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media ja kirjoittaja. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20))).
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. WSOYpro, Helsinki.
- Modig, Niklas & Åhlström Pär 2013. Tätä on Lean, Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Bulls graphics Ab, Halmstad.
- Ojanen, Päivi & Tarkkonen, Juhani 2013. Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta työssä. 3. painos. Painojussit Oy.
- Pellerin Charles J. 2009. How NASA Builds Teams. Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Perhoniemi, Riku 2017. Kunpa työhyvinvointia ei tarvitsisi kuntouttaa. Blogiteksti 26.1.2017. <http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/3701>. Luettu 14.3.2017.
- Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Print Best, Viro.
- Rissa, Kari 2016. Työturvallisuuskeskus. Työyhteisöviestintä on osa hyvinvointia. 2. uudistettu painos. http://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2013. Valmentava esimies. Talentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIES\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA((20)ESIMIES((20)))
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Talentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAGBCXJTFF#kohta:1>

Rogers, Everett M. 1983. Diffusion of Innovations. 3. painos. Free Press, New York.

Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija 2015. Työnohjaajan opas. Talentum Media Oy. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropoli.fi/teos/JAHBHXGUG#kohta:TY\(\(d6\)NOHJAAJAN\(\(20\)OPAS\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropoli.fi/teos/JAHBHXGUG#kohta:TY((d6)NOHJAAJAN((20)OPAS((20))).

Saari, Oskari 2015. Aki Hintsa. Voittamisen anatomia. WSOY, Helsinki.

Salminen, Jari 2014. Uuden esimiehen kirja –Tulevaisuuden johtajalle. Kopioniini Oy, Helsinki.

Salo, Mari 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Terveysportti.

<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/ttl00612>. Luettu 14.3.2017.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Juvonen-Posti, Pirjo 2016. Kohti syvempää tulkintaa: kokemuksia monimenetelmällisestä tutkimuksesta. Kelan Tutkimusblogi 7.3.2016.<http://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/2995>. Luettu 3.4.2018.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alataidot käytännössä. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Sormunen, Marjorita &, Saaranen, Terhi & Tossavainen, Kerttu & Turunen, Hannele 2013. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013:50 312-321. <https://journal.fi/sla/article/view/41281/10526>. Luettu 3.4.2018.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy, Tampere.

Torkkola, Sari 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 5. painos. Talentum Media Oy. BALTO print, Liettua.

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos 2016. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 12.3.2017.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017. Päivitetty 30.01.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 14.3.2017.

Työterveyslaitos 2009. PRIMA-EF eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille. Alkuperäisjulkaisu Maailman terveysjärjestö, WHO (2008). Suomen Printman Oy, Hyvinkää. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43966/3/9789241597104_fin.pdf

Valmennus oy Liitos 2013. Joharin ikkuna. http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html. Luettu 15.3.2017.

Womack, James P. & Jones, Daniel T. 2003, Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, New York.

Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janho, Minna 2016. Ajanhallinta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>. Luettu 15.3.2017.

Toimintamalli työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön

Toimintamalli

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAAN ESIMIESTYÖHÖN

Jenni Westerholm 2017-2018

Tärkeimmät kehityskohteet



Esimiestyön ammattimaisuus

- Ammattimaiseen johtamiseen keskittyminen -> valmentava työote
- Ihmisten johtaminen
- Asiantuntijatyö vähemmäksi esimiehiltä -> Esimies-asiantuntija työparius
- Prosessien ja resursoinnin toimivuus

Esimiestoiminnan yhdenmukaisuus

Avoin ja keskusteleva ilmapiiri

Pelisäännöt

- työyhteisötaidot

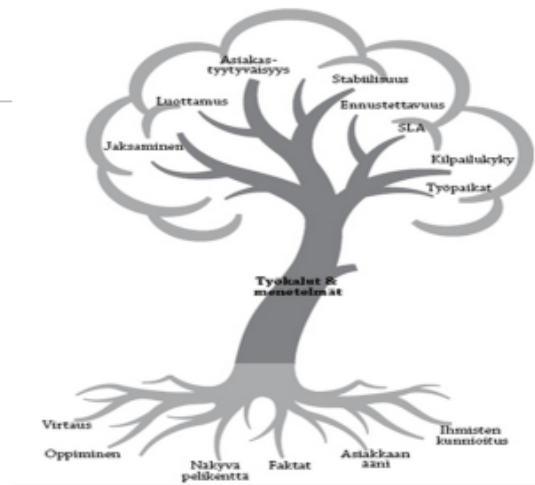
Ajanhallinta

Johtamistaitojen kehittäminen on työyhteisötaitojen kehittämistä!

Lean johtamismalli

Lean-periaatteiden soveltaminen johtamisessa yksikössä

- Ammattimaistaa ja yhdenmukaistaa esimiestyötä
- Vähentää psykososiaalista kuormitusta
- Luo avoimuutta ja lisää läsnäoloa
- Vaikuttaa ajanhallintaan ja työyhteisötaitoihin positiivisesti



Lean

- Lean Manufacturing tai Lean on nykyään laajasti käytetty käsite, jonka juuret ovat Toyotan Production System (TPS) menetelmässä.
- Taiichi Ohno ja Eiji Toydan kehittämän TPS:n keskeinen ajatus on kehittää kokonaisvaltaista järjestelmää Toyotan autonvalmistukselle, joka kattaa kaikki osapuolet tuotannosta, logistiikkaan aina asiakkaalle ja alihankkijoille saakka.

Lean ymmärretään varsinkin tuotannollisten prosessien kehittämismenetelmänä. Sitä se onkin, mutta myös paljon muuta.

Leanin keskeisiä ajatuksia

Toimintojen virtaviivaistaminen

- Poistetaan työn tekemisen esteet ja hukka
- Virheet prosessissa, ei henkilöissä
- Suuri merkitys ajanhallintaan

Avoimen ja keskustelevan kulttuurin luominen

- Työ ja ongelmat näkyväksi
- Ongelmista voi ja saa puhua
- Luo turvallisuuden tunnetta ja parantaa työtyytyväisyyttä

Jatkuvan kehityksen ylläpitäminen

- Jatkuva parantaminen ja ongelmanratkaisutaidot osaksi arkipäivää
- Opitaan onnistumisista ja epäonnistumisista
- Rakentaa rohkeutta ja itseohjautuvuutta
- Kehitystä pieni osa kerrallaan




Tulokset Patrialla (Sari Torkkola 2017)

Työhyvinvointi on parantunut

- Aistittavissa naurunremakoista ja yleisestä tunnelmasta
- Mitattavissa sairauslomien puolittumisella

Työn tuottavuus kasvanut

- Samalla henkilöstöllä saadaan aikaan enemmän
 - Paine rekrytoida uusia osaajia on hävinnyt
- 

Lean toimii!

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nauru-palasi-palaverieihin--kun-lean-tuli-taloon/gGBHXmrH>

"Patria ratkaisi työnteon ongelmat Leanin avulla. Samaa tahtia tehokkuuden kanssa parani työhyvinvointi."

<http://www.patriamagazine.fi/hallin-helicopters-yksikossa-olla-an-hip/>

"Kyse on läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa toteutettavasta kehitystyöstä, jossa lähdettiin määrätietoisesti hakemaan uudenlaisia toimintatapoja ja uudenlaista kulttuuria ja päätettiin menestyä yhdessä asiakkaan kanssa."

"Luottamuksen ilmapiiri, läpinäkyvyys ja joustavuus ovat aivan uudella tasolla"

<http://www.aaltopro.fi/blog/lean-johtaja-tekee-vahemmalla-enemman>

"Lean-johtajat on helppo tunnistaa: he edesauttavat muiden kyvykkyyttä. Heidän sitoutumisensa itsensä kehittämiseen tekee heistä hyviä roolimalleja."

"Lean-johtajat valmentavat joukkojaan käytännönläheisellä tavalla ja "johtavat gembasta", eli vapaasti japaninkielestä suomennettuna ovat fyysisesti läsnä tuotantotiloissa, eivätkä piileskele pääkonttorilla työpöytänsä takana."

"Onnistunut lean-hanke vaatii vahvaa johtamista"

Talouselämä nro28, 18.8.2017

"On totta, että prosessien sujuvuuteen liittyvän lean-ajattelun edistäminen jää turhan usein pulitiehen muutamien asiasta innostuneiden puuhasteluksi. Erityisesti sitoutuminen, johtajuus ja viestintä vaatisivat enemmän huomiota."

Lean on ennen kaikkea johtamisfilosofia. Ilman omistautunutta ja pelotonta johtoa lean-implemmentatio johtaa vääjäämättä epäonnistumiseen, riippumatta siitä miten motivoitunut henkilökunta on kyseessä."

Reijula Jori, johtava asiantuntija

Granlund Consulting Oy

Demingin periaatteet

1. Systeemiajattelu
 - o Auttaa johtamaan monimutkaisuutta
 - o Johtajan tehtävä on parantaa systeemiä, ei vain ylläpitää nykyistä tasoa
2. Vaihtelun ymmärtäminen
 - o Tilastollisen ajattelun tunteminen
3. Uuden tiedon luominen PDSA-syklillä
 - o Kokeilun rohkeus – epäonnistumiset osana uudistumista
4. Psykologia
 - o Toiminta ei ole tehokasta, jos ihmiset eivät voi hyvin

Plan-Do-Study-Act

- Demingin jatkuvan kehittämisen kehä – PDSA-sykli
- Muutoksen avain – menetelmä, jolla muutos tehdään

(Plan) Jollakulla on parannusidea työn tekemiseen

(Do) Parannusidean testaus käytännössä

(Check) Pysähdytään arvioimaan tapahtuiko parannusta

(Act) Jos parannusta on tapahtunut, levitetään käytäntöön.



- Kehää voidaan pyöräyttää missä aikasyklissä tahansa. Jokaisella pyörähdyksellä käytetään hyväksi edellisellä kierroksella opittuja asioita ja löydettyjä uusia faktoja

13 Oivallusta



Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännön toimenpiteet yksikössämme
1. Henkilöstön turvallisuus	Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy. Luodaan turvallista ja tekemistä sekä kehittämistä tukevaa ilmapiiriä, joka rakentaa rohkeutta ja itseohjautuvuutta.	<ul style="list-style-type: none">• Selvitetään eniten vaihtelua aiheuttavat tekijät.• Selvitetään, mistä ylikuorma ja hukka syntyy.
2. Organisoi oppiminen	Ongelmista saa ja voi puhua. Avoimuuden ja osallistumisen kulttuurin edistäminen. Päivittäinen ongelmanratkaisuosaaaminen. Keskitytään siihen, miksi virhe tapahtui ei siihen kuka virheen teki.	<ul style="list-style-type: none">• Johto organisoii oppimisen: mitä koulutetaan• Ongelmat näkyville (esim. työtila)• Osallistetaan ryhmää ongelman ratkaisuun: annetaan toimihenkilöiden kertoa, mitä pitäisi tehdä.• Opitaan virheistä ja jaetaan ratkaisun avaimet kaikille• Kolmivaiheinen ongelmaratkaisuprosessi:<ul style="list-style-type: none">- ongelman analyysi, tavoitetila, ratkaisun ensimmäiset askeleet

Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännössä yksikössämme
3. Suunnitelma on vain hypoteesi	Tehdään rohkeita kokeiluja pieni muutos kerrallaan. Plan-Do-Study-Act	<ul style="list-style-type: none"> • Ei hiota suunnitelmia liian valmiiksi • Kokeillaan ideoita rohkeasti pieni muutos kerrallaan: nopea pilotointi ja päätös laajemmasta käyttöönotosta • Hyvä tapa omaksua myös itsensäjohtamisessa: kokeillaan rohkeasti uutta ja löydetään toimivat ratkaisut
4. Visuaalinen viestintä on tehokkainta	Työ näkyväksi. Ongelmat näkyväksi. Kokonaiskuva yhdellä silmäyksellä. Avoin asioiden käsittely luo turvallisuuden tunnetta ja parantaa työtyytyväisyyttä.	<ul style="list-style-type: none"> • Työ kaikille näkyväksi: ➢ Esimiesten työt sähköisessä kalenterissa ➢ Työtilan aktiivinen käyttö ja sinne dokumentointi mm. johtotiimin työskentely

Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännössä yksikössämme
5. Virtaustehokkuus	Poistetaan esteet työn tekemiseltä. Keskeytysten minimointi. Tiedetään mitä prosessissa tapahtuu ja kuinka tehtävät etenee. Kanban-taulu käyttöön.	<ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisen esimiestyön (hr-asiat) yhdenmukaistaminen • Keskeytysten minimointi: asia kerrallaan, ei multitaskausta • Henkilökohtaiset kanban-taulut: todo, doing, done • Johtotiimin/esimiesten työtunnin kanban • Tiimien kanbanit • Kanbanit kaikkien näkyvillä
6. Kaaosta ei voi parantaa	Ensin on etsittävä järjestys. Hallitsemattomasta työkuormasta syntyy vain lisää kaaosta.	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen viestinnän pelisäännöt • Ajanhallinnan työkalut • Opetetaan asiakkaat pois "jonon ohi" – pyynnöistä • Annetaan työrauha
7. Asiakkaan kohtaaminen	Varmista asiakaslähtöisyys kaikessa toiminnassa. Keskustele asiakkaan kanssa asiakkaan kielellä.	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjeistus Intrassa ja muu asiakasviestinsä asiakasnäkökulmasta • Palveluportaali

Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännössä yksikössämme
8. Systeemin voima	Systeemi on verkosto, jonka itsenäiset osat toimivat yhteen yhteisen päämäärän vuoksi. Kehitä työyhteisösi systeemiälyä. Systeemiajattelussa on ymmärrettävä oma rooli osana systeemiä ja oltava valmiina muuttamaan toimintatapoja, jos se edesauttaa kokonaisuuden suorituskykyä.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön tehostaminen tiimien välillä • Yhteistyön varmistaminen asiakkaiden, toimittajien, alihankkijoiden ja organisaation sisäisten osien välillä • Syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen - systeemisen ajattelun kehittäminen
9. Esimies kehittää ihmistä, asiantuntija kehittää työtä	Valmennus. Suorittamisen sijaan oppiminen. Rohkaistaan kokeilemaan. PDSA.	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentava ote esimiestyössä • Kuuntele, kysy, haasta tavoitteilla • Esimies-asiantuntija työparius • Kokeillaan pienin askelin ja opitaan tekemisestä • Reagoidaan nopeasti asiakkaan muuttuviin vaatimuksiin -> jos suunnitellaan liian pitkään, syntyy hukkaa

Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännössä yksikössämme
10. Suunnittele sujuvaksi	Toiminnan kehittäminen sujuvan prosessin suunnittelun periaattein. Gemba-läpikävely eli prosessin havainnointi asiakkaan näkökulmasta ja reaaliaikainen palautteen anto. Dugganin menetelmän 9 askelta.	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin tai prosessin osan havainnointi työpyynnön etenemisjärjestyksessä • Paikan päällä läsnäolo ja palautteen anto reaaliajassa • Ongelmien ratkaisu osallistamalla
11. Asiantuntija-työn mittaaminen	Aseta tarkoituksenmukaiset mittarit ja tavoitteet. Tulokset ovat nähtävissä mittareista, mikä tuo työtyytyväisyyttä ja hallinnan tunnetta omaan työhön. SPC-käyrät.	<ul style="list-style-type: none"> • Yksinkertainen mittari, joka sopii kaikille: in-out • Tavoitekortit • Tulosityksikön palveluidenn yhteiset mittarit

Oivallukset	S.Torkkola, 2017	Käytännössä yksikössämme
12. Luonnonlait arjessa	Littlen laki - keskeneräisen työn rajoittaminen. Kingmanin yhtälö – käyttöasteen ja vaihtelun vaikutus. Virheiden vähentäminen ja systeemin yksinkertaistaminen. Lean Six Sigma.	<ul style="list-style-type: none">• Uutta työtä ei oteta ennen kuin jotain valmistuu• Pyritään yksinkertaistamaan prosessit – turhat työvaiheet pois
13. Sosiaalisen paineen voima	Sosiaalinen paine eli kulttuuri eli sosiaalinen konteksti on johdettavissa - 8 hyvää käytöstä, joista tärkein on aidon arvostuksen osoittaminen. Yhteisymmärryksen luominen, mitä on hyvä käytös.	<ul style="list-style-type: none">• Työyhteisötaitojen pelisäännöt• Kaikkien mukaan ottaminen sopivalla tavalla:<ul style="list-style-type: none">○ Barometrin purku osallistaen○ Työhyvinvointitapahtumiin vaikuttaminen○ yms.

Toimintamallin implementointi

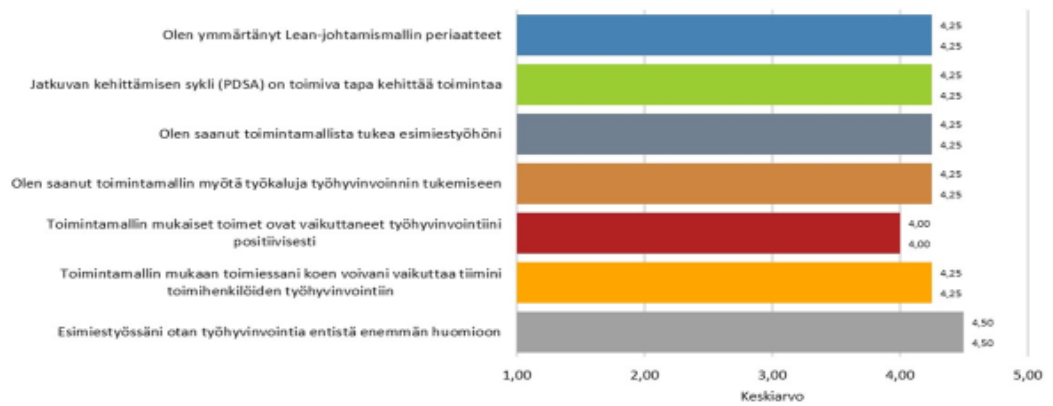
Toimintamalli implementoitiin yksikössä aikavälillä elokuu 2017 – helmikuu 2018

Toimintamallilla todettiin positiivinen vaikutus yksikön työhyvinvointiin

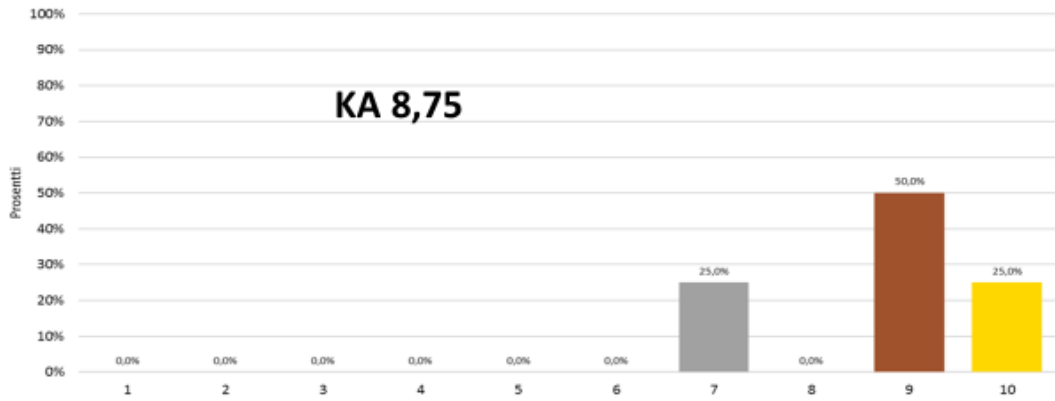
Yksikön esimiehet kokivat toimintamallin toimivaksi ja soveltavat sitä jatkossakin suurella todennäköisyydellä



Esimiesten arvio työhyvinvointia tukevan esimiestyön toimintamallista



Esimiesten todennäköinen toimintamallin soveltaminen jatkossa arvioasteikolla 1-10.



Työyhteisötaitojen pelisäännöt



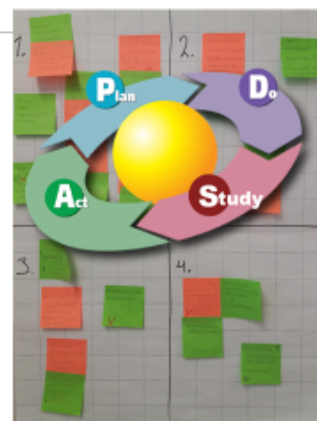
Työyhteisötaitojen pelisäännöt

JENNI WESTERHOLM

PÄIVITETTY 29.1.2018

Pelisääntöjen rakentuminen

- Pelisäännöt on rakennettu Lean-johtamismallin mukaista ajattelua hyödyntäen.
- Yksikön esimiehet ovat Workshopin avulla löytäneet erilaisia tapoja, joilla muuttaa/kehittää käytäntöjä työyhteisössä pienin askelin - PDSA-syklein
- Esille nostettiin konkreettisia toimenpiteitä kohti paremmin toimivan työyhteisön toimintatapoja.
- Ensimmäiset kokeilut valittiin Workshopissa ja sovituin ajanjaksoin checkpointtien yhteydessä arvioitiin niiden käyttöönottoa sellaisenaan, ei ollenkaan vai tarvitseeko toimenpide vielä säätöä sekä valittiin kokeiluun uusia toimenpiteitä.
- Kokeilujen kautta hyväksi todetut toimintatavat kirjattiin työyhteisötaitojen pelisääntöiksi.
- Jatkuva kehittäminen ei pysähdy ja pelisäännöt elävät sen mukaan. Jatketaan rohkeasti kokeillen. Kokeilematta jääneitä toimenpide-ehdotuksia otetaan jatkossakin kokeiluun ja hyväksi havaitut lisätään pelisääntöihin. Aiemmin käyttöönotettuja voidaan myös tuunata. Uusia ideoitakin syntyy varmasti.



Työyhteisötaitojen 4 ulottuvuutta

Ulottuvuus	Mitä tarkoittaa?	Miten toteutuu omassa toiminnassani?
1. Itseään koskevat taidot	Oman roolin ymmärtäminen, vastuunottaminen ja aktiivinen toiminta.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedätkö roolini? • Otanko/saanko vastuuta? • Tuonko asioita aktiivisesti esille?
2 Taidot työkaverin kanssa	Avun pyytäminen ja tarjoaminen, kuunteleminen, tukeminen, arvostaminen ja palautteen anto	<ul style="list-style-type: none"> • Pyydätkö/saanko apua? • Kuuntelenko ja tuenko työkavereita? • Arvostanko toisten työtä/omaa työtäni? • Saanko/annanko palautetta?
3 Taidot esimies-alaisuudessa	Kyky toimia johdettavana sekä taito ja tahto yhteistyön tekemiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Osaanko toimia johdettavana? • Toiminko yhteistyössä esimieheni kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi? • Autanko esimiestäni onnistumaan?
4 Taidot työyhteisön ulkopuolella	Miten työssä tapahtuneet asiat vaikuttavat työn ulkopuolella ja millaisen kuvan annamme puheissamme työyhteisöstä, korostammeko ongelmia vai onnistumisia.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka puhun työyhteisöstäni muille? • Kuinka puhun työkavereistani? • Kuinka puhun esimiehestäni? • Korostanko ongelmia vai onnistumisia?

Kalenterointi – ajanhallintaa ja itsensäjohtamista

- Huolehditaan, että kalenteri on ajantasalla
 - Kokoukset, lomat, etäpäivät, yksityiset menot (lukollisina)
 - Kokousten/varausten yhteyteen myös mahdolliset siirtymän tarpeet
- Organisoidaan ja aikataulutetaan omaa tekemistä varaamalla aikaa myös muihin työtehtäviin ei vain kokouksiin
 - Tehdään työ näkyväksi
 - Avoimuuden lisäämistä
- Esimiehillä kalenterissa viikoittainen ”vastaanottoaika”
 - Ollaan tavoitettavissa: Skype vihreällä ja ovi auki
 - Ei hyväksytä kokouksia samaan ajankohtaan
 - Jos ei yhteydenottoja, hyödynnetään muuhun työskentelyyn

Outlook toiminnot tutuiksi ja hyvät käytännöt jakoon



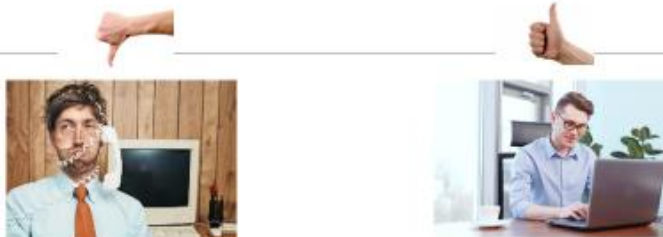
Tavoitettavuuden pelisäännöt

Asiat hoituu sujuvasti myös toisen työtä kunnioittaen!

		
Soita -sairauspoissaolot -akuutit asiat, joihin tarvitset heti vastauksen	Skypetä -asiasi voi odottaa vastausta hetken -kunnioita/käytä Skypen liikennevaloja	Meilaa - Asiiasi voi odottaa 1-3 päivää -asiassasi on 5+ lausetta -tarvitset asian kirjallisena myöhempääkin käyttöä varten

Huom!
Muista aina pitää poissaolotietosi (myös etäpäivät) ajantasalla kalenterissa/skypessä/sähköpostin vastausviesteissä. Pitkissä poissaoloissa laita myös lappu oveen silvoojallekin tiedoksi.

Vältetään puhelin-, käytävä- ja ovensuu -toimeksiantoja



- Ei keskeytetä toisen työtä huikkaamalla asioita ovensuusta ellei ole pakko.
- Annetaan tärkeät toimeksiannot kirjallisina. Näin niiden hoitaminen ja niihin palaaminen on sujuvampaa.
- Mikäli tietoja/toimeksiantoja annetaan kuitenkin suullisesti, varmistetaan tärkeät asiat kirjallisena lähettämällä tarkemmat tiedot vielä sähköpostilla.
- Huom! Asioista saa edelleen keskustella ja vaihtaa ajatuksia lennostakin, kunhan kumpikin osapuoli on hetkessä mukana.

Kokouksiin valmistautuminen

➤ Huolellisella valmistautumisella säästetään huomattavasti kokousaikaa

Asialistat kokouksiin toimitetaan ajoissa

- Linkit materiaaleihin

Luetaan huolella etukäteen toimitettu materiaali

- Päästään nopeammin keskusteluun/päätöksen tekoon
- Kokouksessa voidaan käydä läpi tarvittaessa vain pääkohdat
- Ollaan valmiina kysymään tarvittaessa lisätietoja



Toimitetaan pyydetty materiaali/puheenvuoro edelliseen päivään mennessä

7

Palaverien pelisäännöt

Valmistelut

- Mieti osallistujat tarkoin – kenelle riittäisi muistio tiedoksi?
- Valitse paikka osallistujien ja ajankäytön mukaan - Skype vai neuvotteluhuone?
- Huomioi kalenterivarausten välillä siirtymäaika
- Asialista palaveriajan mukaiseksi – varaa tarvittaessa lisää aikaa
- Valmistaudu palaveriin – tutustu ennakkomateriaaliin/tee ennakotehtävät

Palaverissa

- Puheenjohtaja aloita ja lopeta ajoissa
- Osallistuja ole ajoissa paikalla
 - Ilmoita, mikäli myöhästyt
- Käytä palaveriaika palaverin asioihin – Älä multitaskaa!
- Ole läsnä
- Puhelimet palaverissa äänettömällä
 - Vastausviesti toiminnot käyttöön
- Huomioi tauotus pitkissä palavereissa
 - Max. 1,5h ilman taukoa

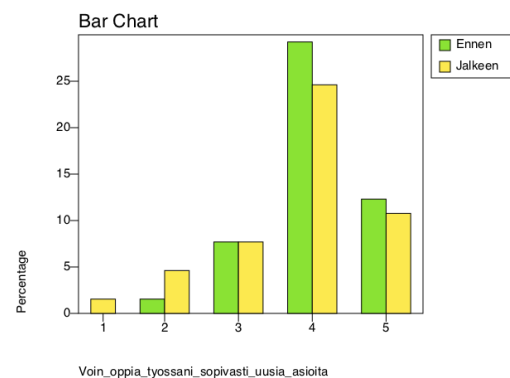
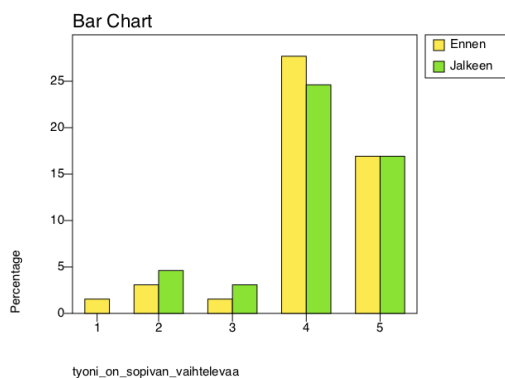
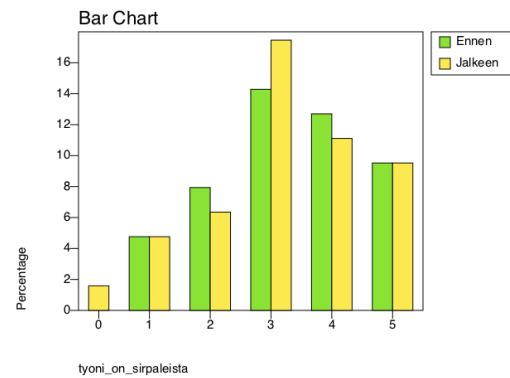
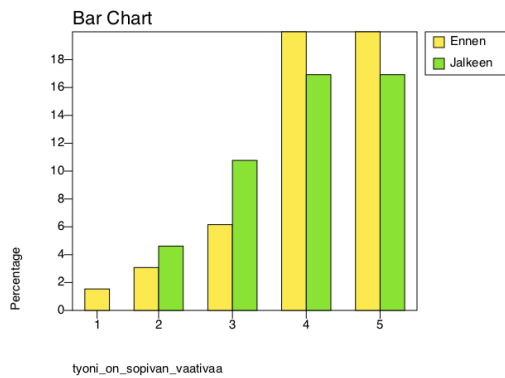
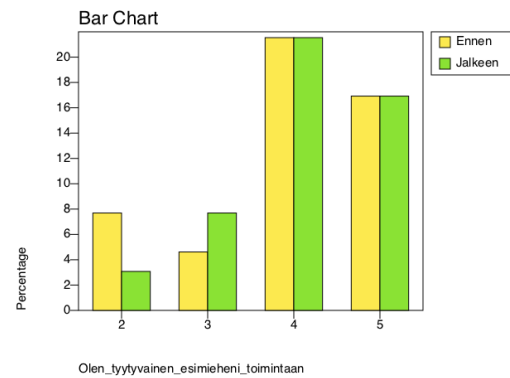
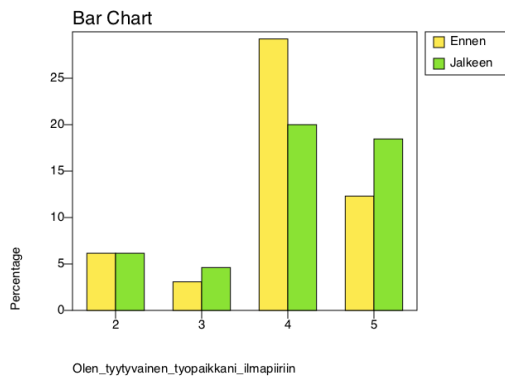
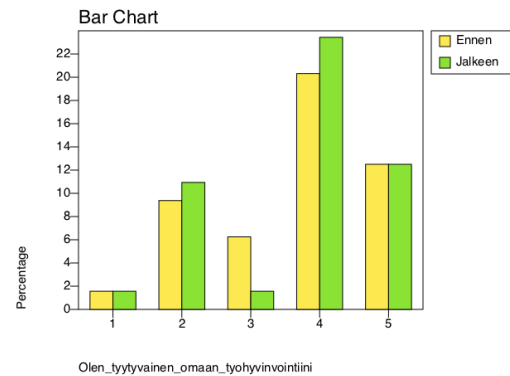
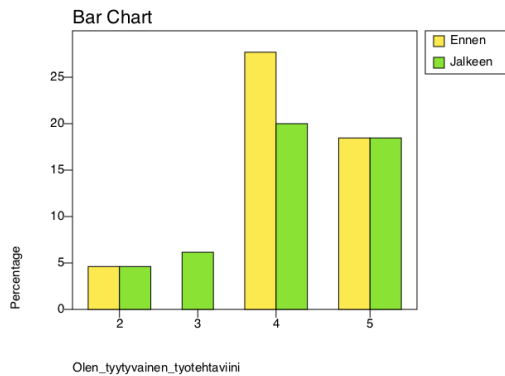
Arki helpommaksi - HR-asioita kootusti yhteen paikkaan

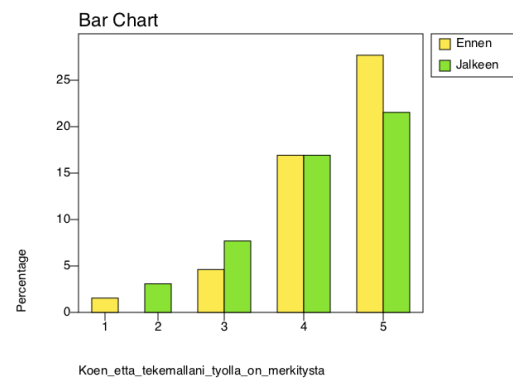
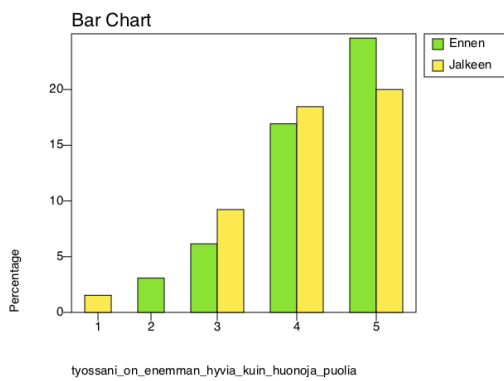
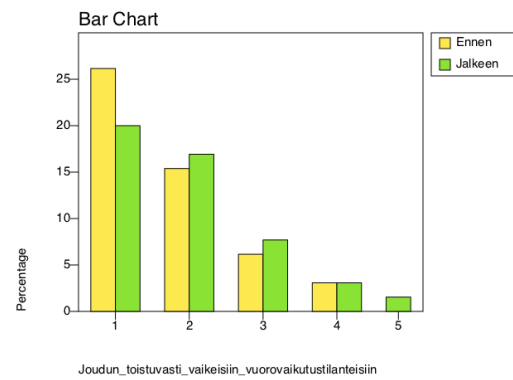
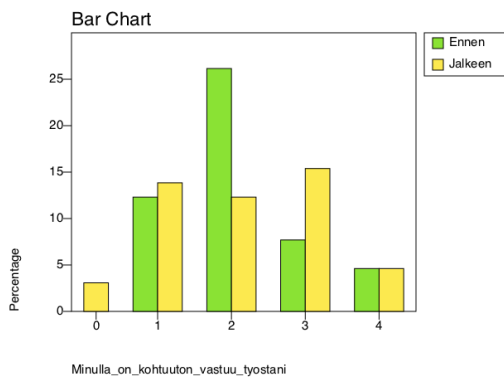
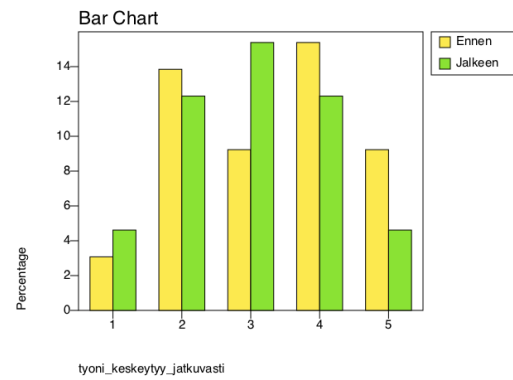
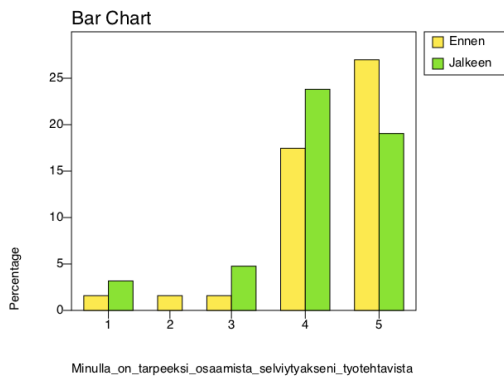
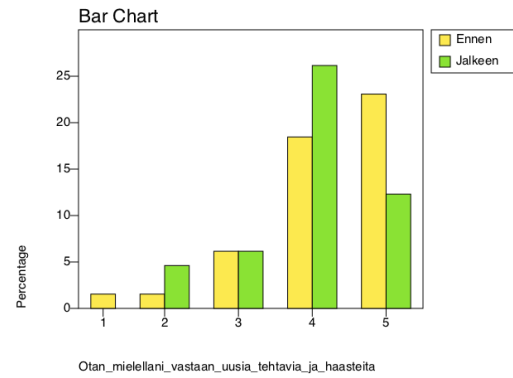
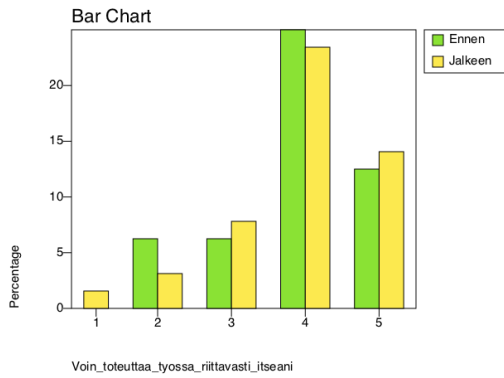
- Kerätään työtilaan helposti löydettäväksi
- Työtilan käyttö rutiiniksi

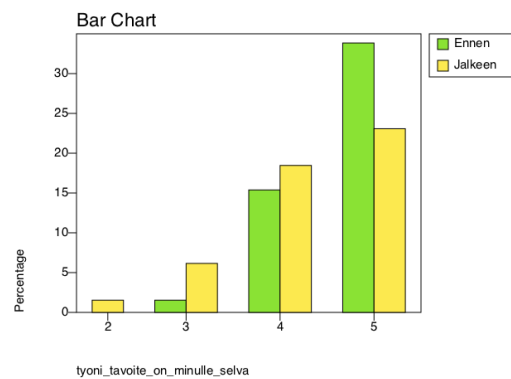
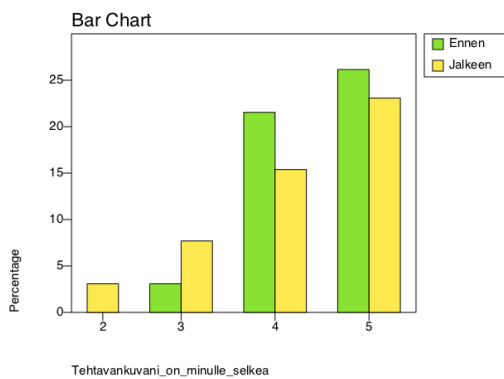
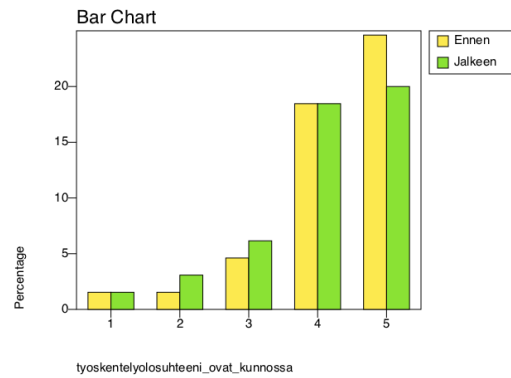
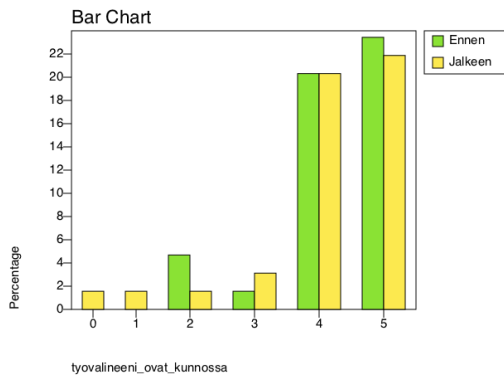
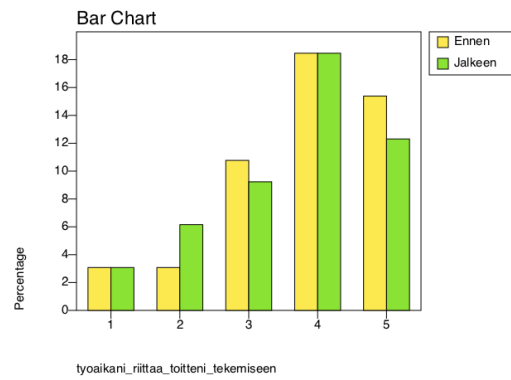
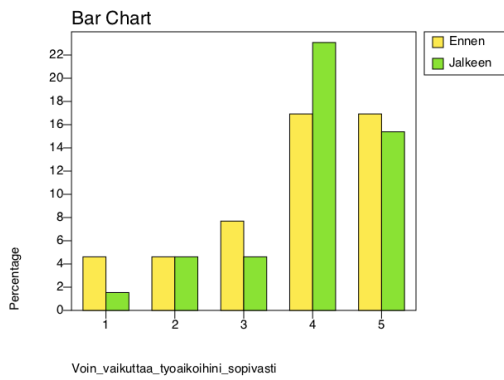
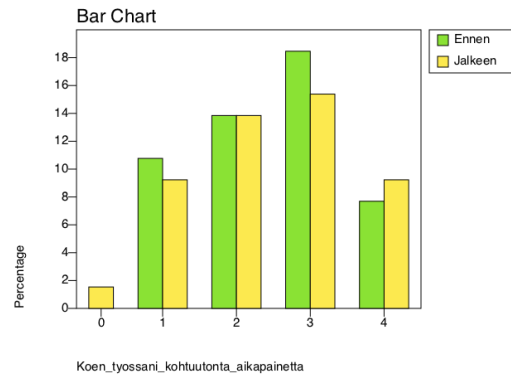
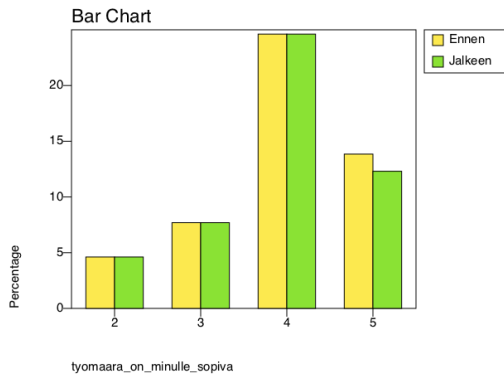


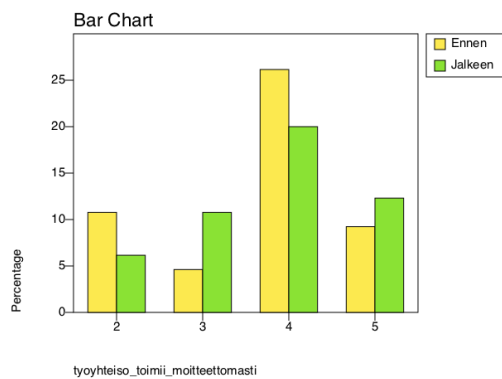
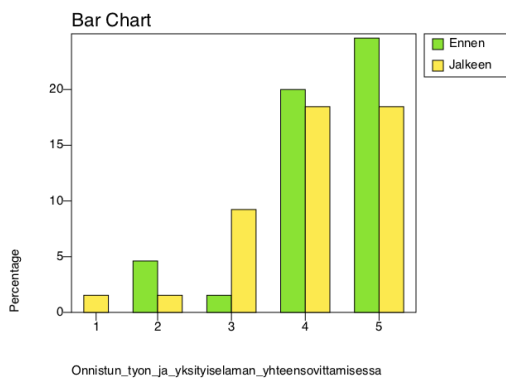
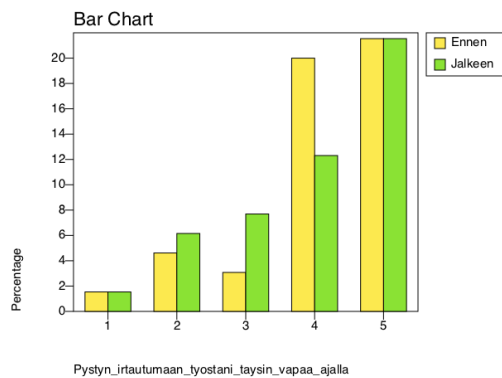
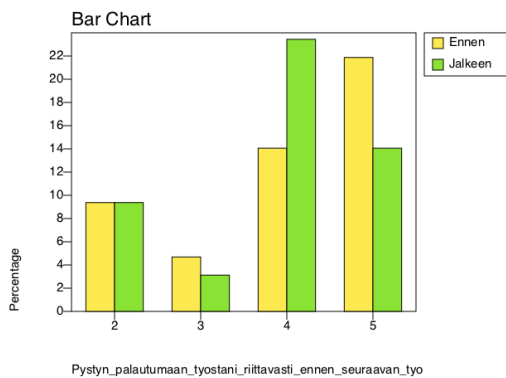
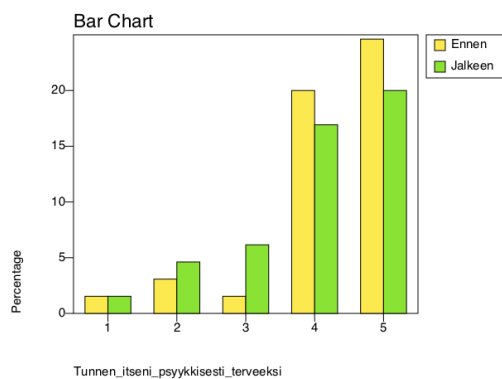
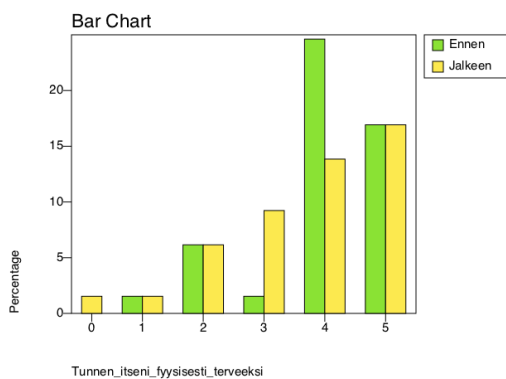
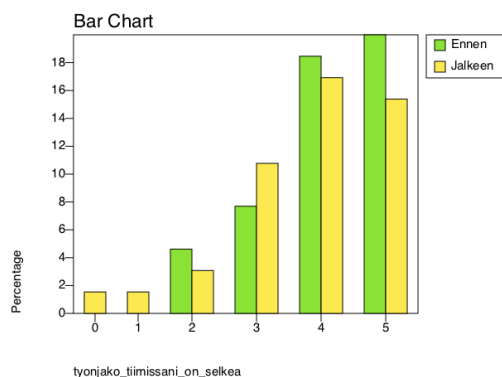
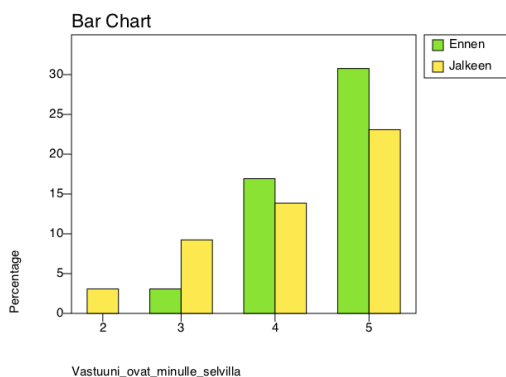
- Dokumenttiluokka "esimiehelle"
- Etusivulla linkkejä hyödyllisiin työtiloihin ja dokumentteihin
- Materiaalia päivitetään aktiivisesti
 - Jaetaan hyviä käytäntöjä ja annetaan linkkivinkkejä

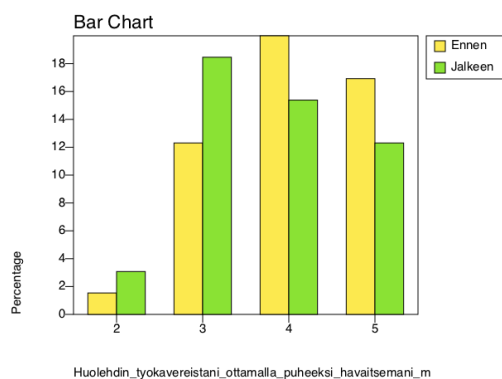
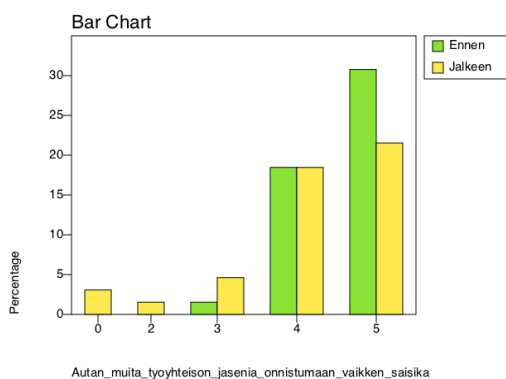
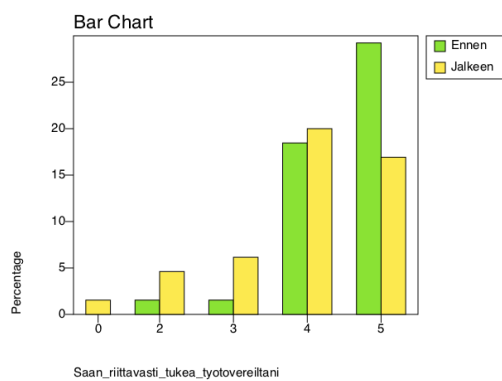
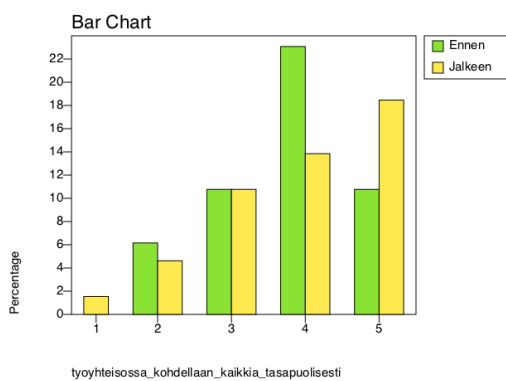
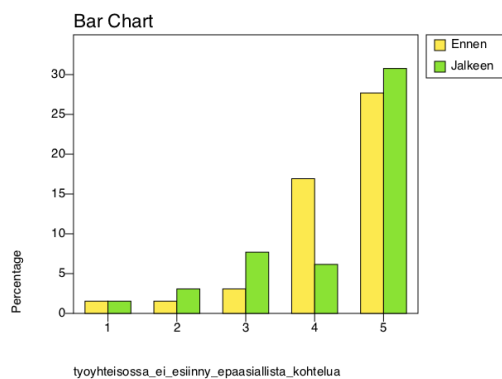
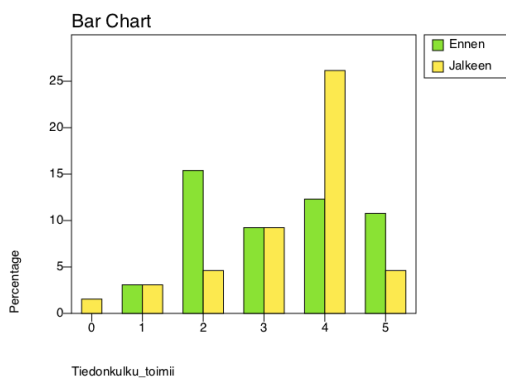
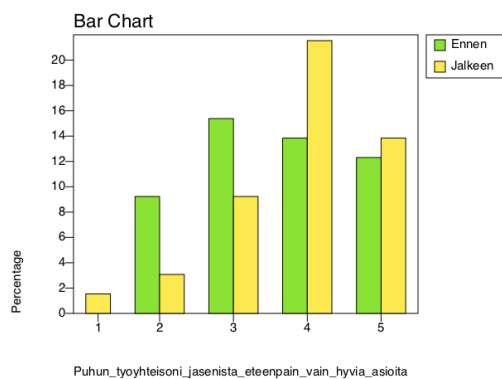
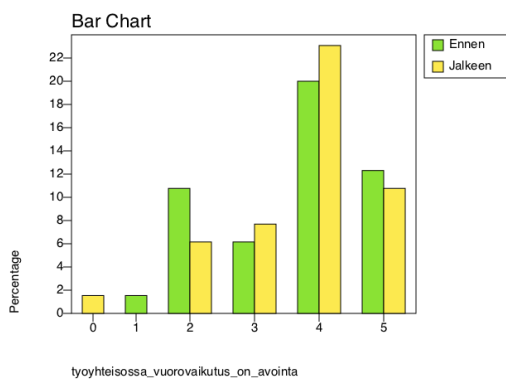
Alku- ja loppukyselyn analyysi toimihenkilöt

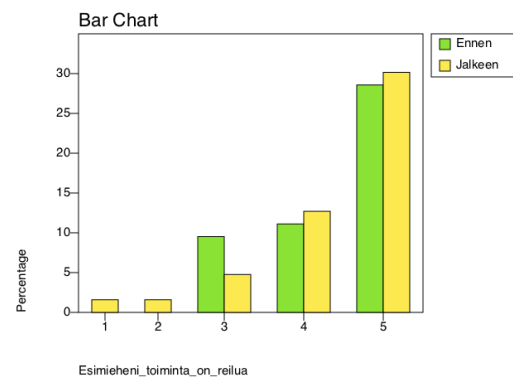
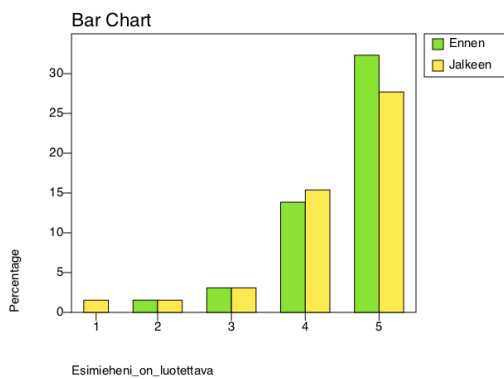
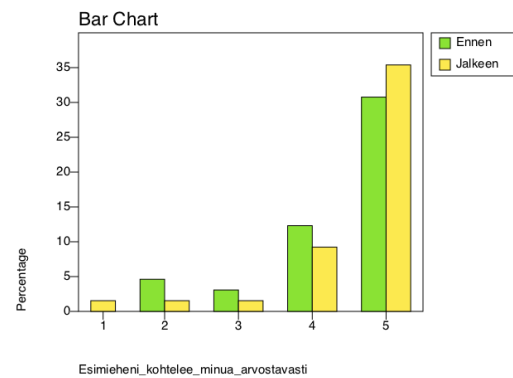
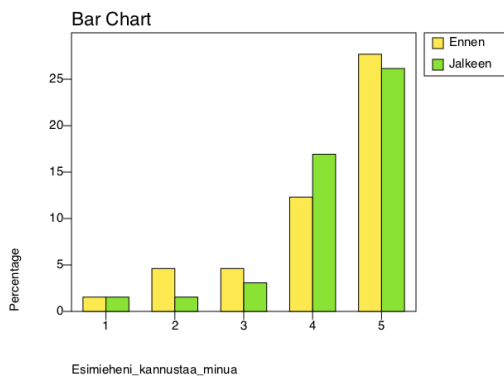
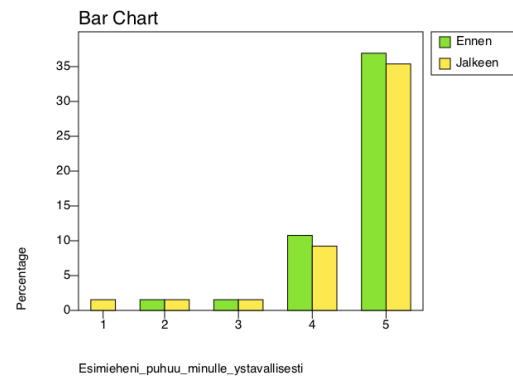
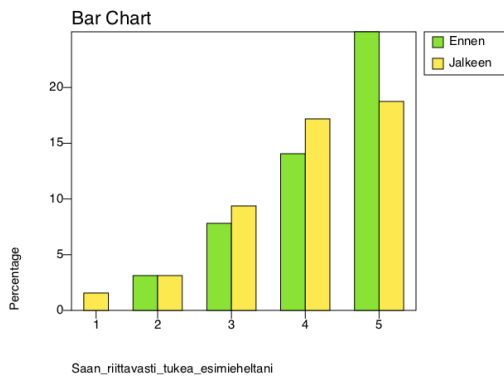
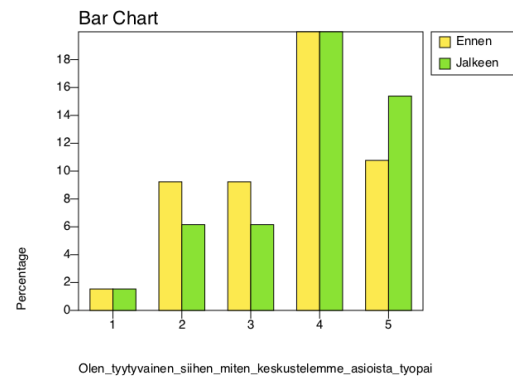
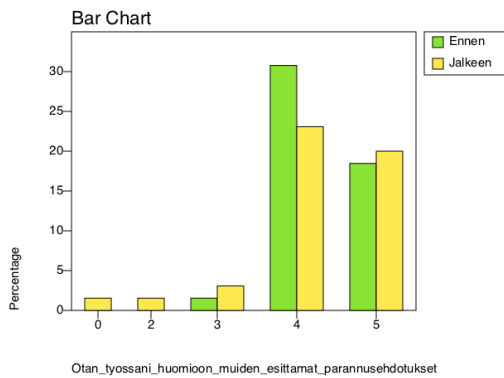


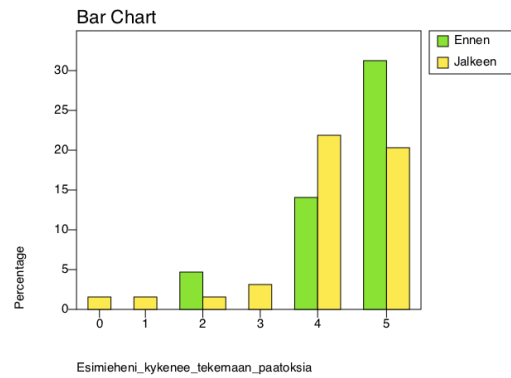
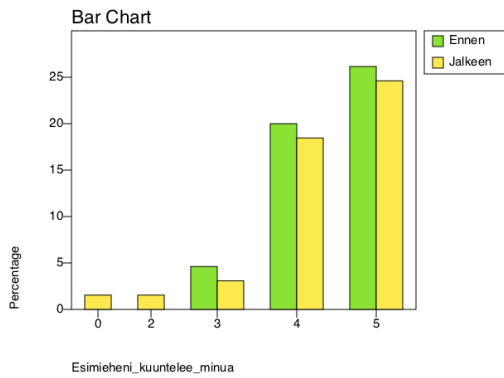
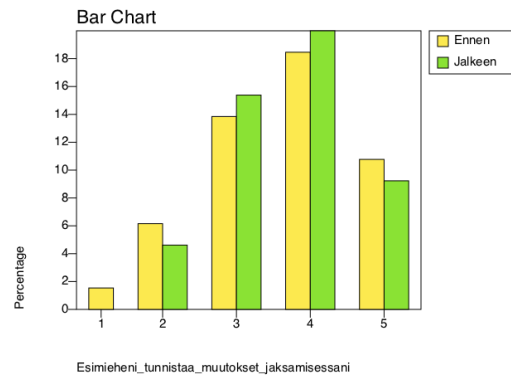
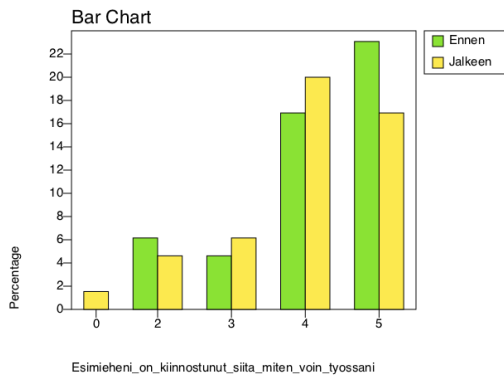
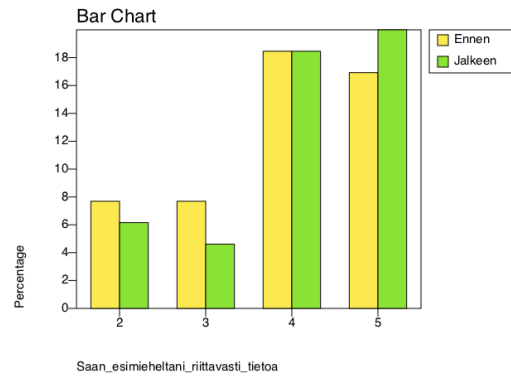
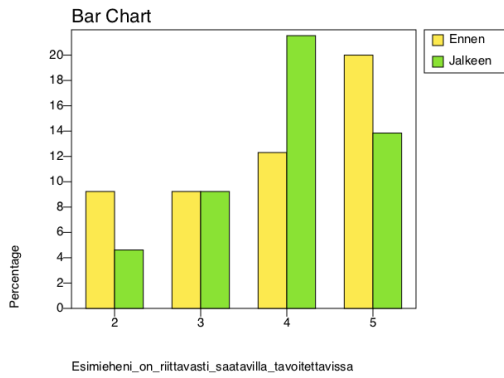
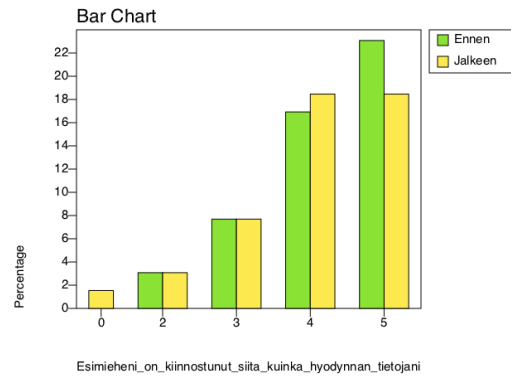
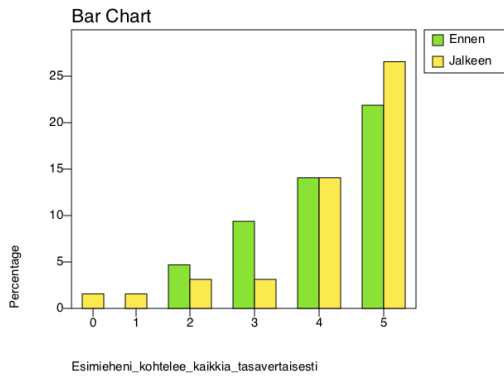


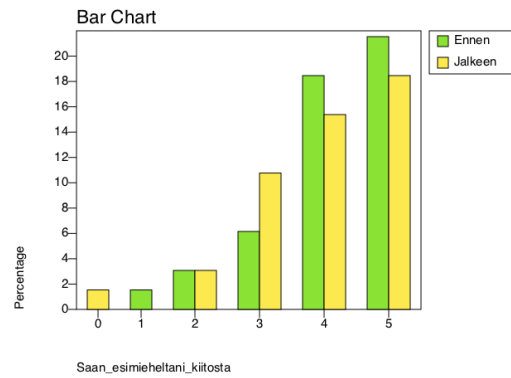
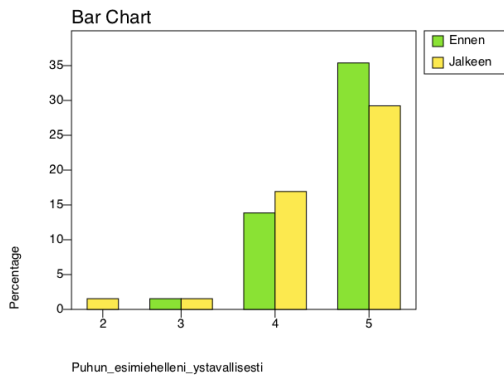
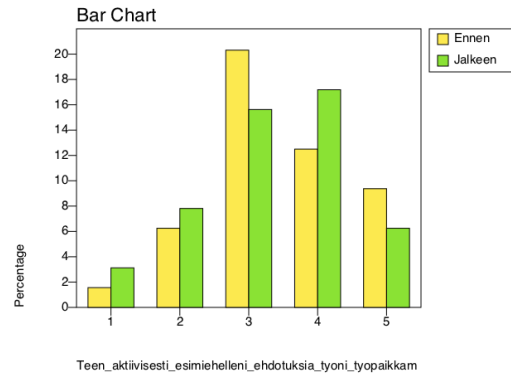
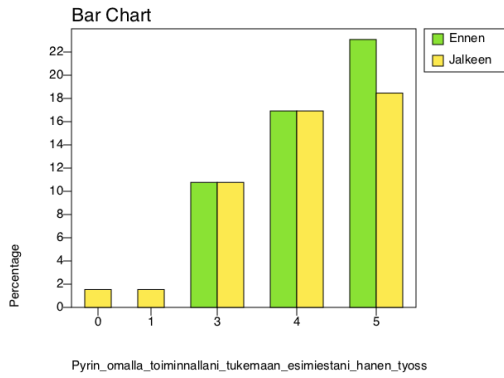
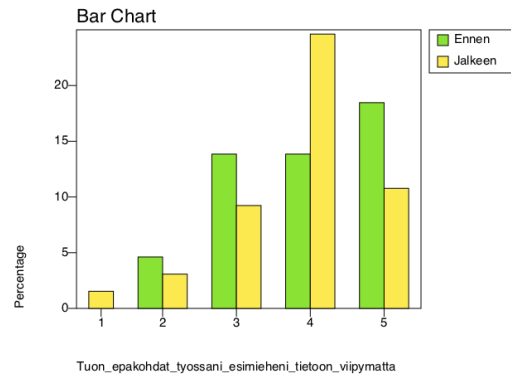
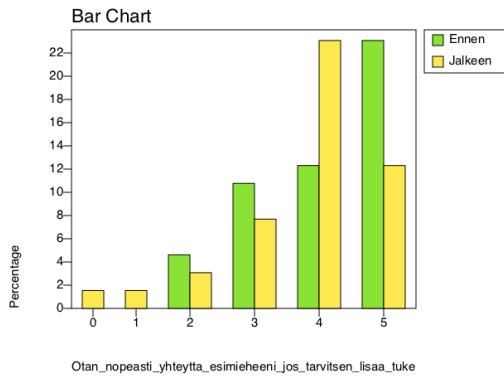
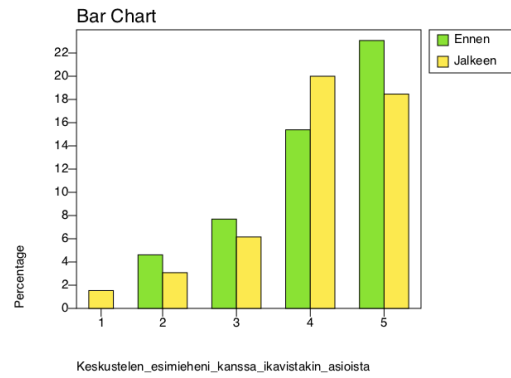
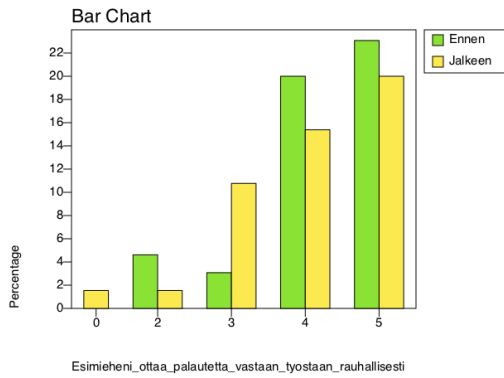


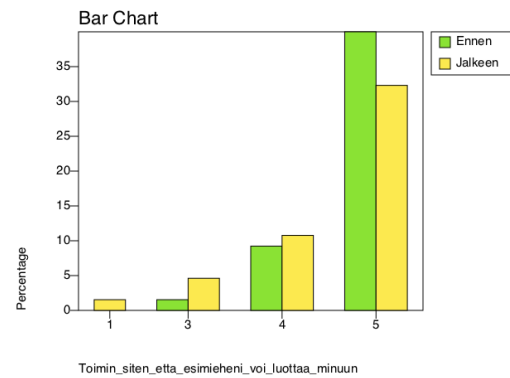
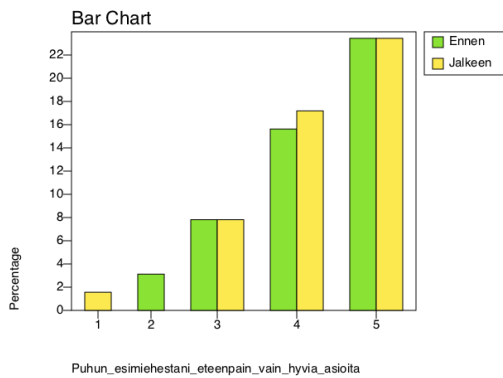
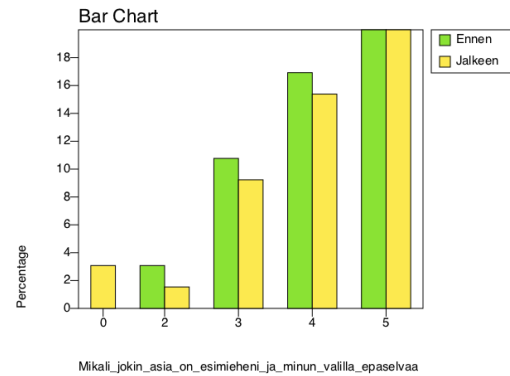
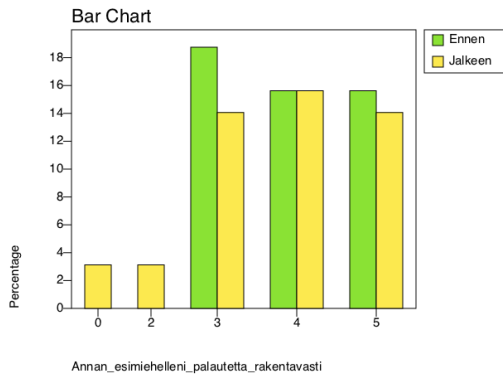












Group Statistics

	Aika	N	Mean	Std. Deviation	S.E. Mean
Olen tyytyväinen tyotehtäviini	Ennen	33	4.18	.85	.15
	Jalkeen	32	4.06	.95	.17
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	Ennen	32	3.66	1.15	.20
	Jalkeen	32	3.69	1.18	.21
Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin	Ennen	33	3.94	.90	.16
	Jalkeen	32	4.03	1.00	.18
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	Ennen	33	3.94	1.03	.18
	Jalkeen	32	4.06	.88	.16
työni on sopivan vaativaa	Ennen	33	4.06	1.03	.18
	Jalkeen	32	3.94	.98	.17
työni on sirpaleista	Ennen	31	3.29	1.24	.22
	Jalkeen	32	3.19	1.33	.24
työni on sopivan vaihtelevaa	Ennen	33	4.09	.95	.16
	Jalkeen	32	4.09	.89	.16
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita	Ennen	33	4.03	.73	.13
	Jalkeen	32	3.78	1.01	.18
Voin toteuttaa työssäni riittävästi itseäni	Ennen	32	3.88	.94	.17
	Jalkeen	32	3.91	1.00	.18
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	Ennen	33	4.18	.98	.17

	Jalkeen	32	3.94	.88	.16
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytykseni tyotehtavista	Ennen	31	4.35	.95	.17
	Jalkeen	32	4.09	1.03	.18
työni keskeytyy jatkuvasti	Ennen	33	3.27	1.23	.21
	Jalkeen	32	3.00	1.14	.20
Minulla on kohtuuton vastuu työstäni	Ennen	33	2.09	.88	.15
	Jalkeen	32	2.09	1.12	.20
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	Ennen	33	1.73	.91	.16
	Jalkeen	32	1.97	1.06	.19
työssäni on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	Ennen	33	4.24	.90	.16
	Jalkeen	32	4.13	.94	.17
Koen että tekemälläni työllä on merkitystä	Ennen	33	4.36	.90	.16
	Jalkeen	32	4.16	.92	.16
työmaara on minulle sopiva	Ennen	33	3.94	.90	.16
	Jalkeen	32	3.91	.89	.16
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	Ennen	33	2.45	1.00	.17
	Jalkeen	32	2.44	1.11	.20
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	Ennen	33	3.73	1.28	.22
	Jalkeen	32	3.94	1.05	.18
työaikani riittää taittani tekemiseen	Ennen	33	3.79	1.14	.20
	Jalkeen	32	3.63	1.18	.21
työvälineeni ovat kunnossa	Ennen	32	4.25	.92	.16
	Jalkeen	32	4.09	1.20	.21
työskentelyolosuhteeni ovat kunnossa	Ennen	33	4.24	.97	.17
	Jalkeen	32	4.06	1.05	.18
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	Ennen	33	4.45	.62	.11
	Jalkeen	32	4.19	.93	.16
työni tavoite on minulle selvä	Ennen	33	4.64	.55	.10
	Jalkeen	32	4.28	.81	.14
Vastuuni ovat minulle selvillä	Ennen	33	4.55	.62	.11
	Jalkeen	32	4.16	.95	.17
työnjako tiimissäni on selkeä	Ennen	33	4.06	.97	.17
	Jalkeen	32	3.75	1.24	.22
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi	Ennen	33	3.97	1.07	.19
	Jalkeen	32	3.69	1.33	.24
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	Ennen	33	4.24	1.00	.17
	Jalkeen	32	4.00	1.11	.20
Pystyn palautumaan työstäni riittävästi ennen seuraavaan työhön	Ennen	32	3.97	1.15	.20
	Jalkeen	32	3.84	1.05	.19
Pystyn irtautumaan työstäni taysin vapaa ajalla	Ennen	33	4.09	1.07	.19
	Jalkeen	32	3.94	1.19	.21
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	Ennen	33	4.27	.91	.16
	Jalkeen	32	4.03	1.00	.18

tyoyhteisa toimii moitteettomasti	Ennen	33	3.67	1.02	.18
	Jalkeen	32	3.78	.97	.17
tyoyhteisassa vuorovaikutus on avointa	Ennen	33	3.61	1.17	.20
	Jalkeen	32	3.69	1.15	.20
Puhun tyoyhteisani jäsensistä eteenpäin vain hyviä asioita	Ennen	33	3.58	1.06	.18
	Jalkeen	32	3.88	1.01	.18
Tiedonkulku toimii	Ennen	33	3.24	1.28	.22
	Jalkeen	32	3.41	1.19	.21
tyoyhteisassa ei esiinny epäasiallista kohtelua	Ennen	33	4.33	.96	.17
	Jalkeen	32	4.25	1.14	.20
tyoyhteisassa kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	Ennen	33	3.76	.94	.16
	Jalkeen	32	3.88	1.13	.20
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	Ennen	33	4.48	.71	.12
	Jalkeen	32	3.91	1.17	.21
Autan muita tyoyhteisön jäseniä onnistumaan vaikka saisika	Ennen	33	4.58	.56	.10
	Jalkeen	32	4.03	1.31	.23
Huolehdin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemani m	Ennen	33	4.03	.85	.15
	Jalkeen	32	3.75	.92	.16
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	Ennen	33	4.33	.54	.09
	Jalkeen	32	4.16	1.05	.19
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelemme asioista työpai	Ennen	33	3.58	1.12	.19
	Jalkeen	32	3.84	1.11	.20
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Ennen	32	4.22	.94	.17
	Jalkeen	32	3.97	1.06	.19
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti	Ennen	33	4.64	.70	.12
	Jalkeen	32	4.53	.95	.17
Esimieheni kannustaa minua	Ennen	33	4.18	1.13	.20
	Jalkeen	32	4.31	.97	.17
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	Ennen	33	4.36	.96	.17
	Jalkeen	32	4.53	.95	.17
Esimieheni on luotettava	Ennen	33	4.52	.76	.13
	Jalkeen	32	4.34	.97	.17
Esimieheni toiminta on reilua	Ennen	31	4.39	.80	.14
	Jalkeen	32	4.34	1.00	.18
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	Ennen	32	4.06	1.01	.18
	Jalkeen	32	4.13	1.29	.23
Esimieheni on kiinnostunut siitä kuinka hyödynnän tietojani	Ennen	33	4.18	.92	.16
	Jalkeen	32	3.97	1.15	.20
Esimieheni on riittävästi saatavilla tavoitettavissa	Ennen	33	3.85	1.15	.20
	Jalkeen	32	3.91	.93	.16
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	Ennen	33	3.88	1.05	.18
	Jalkeen	32	4.06	1.01	.18
Esimieheni on kiinnostunut siitä miten voin työssäni	Ennen	33	4.12	1.02	.18

						tai- led)				
Olen tyytyväinen tyotehtäviini	Equal var. assumed	.51	.476	.54	63.00	.594	.12	.22	-.33	.56
	Equal var. not assumed			.53	61.71	.595	.12	.22	-.33	.57
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	Equal var. assumed	.00	.990	-.11	62.00	.915	-.03	.29	-.61	.55
	Equal var. not assumed			-.11	61.98	.915	-.03	.29	-.61	.55
Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin	Equal var. assumed	.72	.398	-.39	63.00	.698	-.09	.24	-.56	.38
	Equal var. not assumed			-.39	61.85	.699	-.09	.24	-.56	.38
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	Equal var. assumed	.52	.473	-.52	63.00	.606	-.12	.24	-.60	.35
	Equal var. not assumed			-.52	62.00	.605	-.12	.24	-.60	.35
työni on sopivan vaativaa	Equal var. assumed	.04	.837	.49	63.00	.624	.12	.25	-.38	.62
	Equal var. not assumed			.49	62.98	.623	.12	.25	-.38	.62
työni on sirpaleista	Equal var. assumed	.00	.970	.32	61.00	.753	.10	.32	-.55	.75
	Equal var. not assumed			.32	60.92	.752	.10	.32	-.55	.75
työni on sopivan vaihtelevaa	Equal var. assumed	.01	.920	-.01	63.00	.990	.00	.23	-.46	.45
	Equal var. not assumed			-.01	62.95	.990	.00	.23	-.46	.45
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita	Equal var. assumed	3.53	.065	1.14	63.00	.257	.25	.22	-.19	.68
	Equal var. not assumed			1.14	56.35	.259	.25	.22	-.19	.69
Voin toteuttaa työssäni riittävästi itseäni	Equal var. assumed	.01	.925	-.13	62.00	.898	-.03	.24	-.52	.45
	Equal var. not assumed			-.13	61.81	.898	-.03	.24	-.52	.45
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	Equal var. assumed	.87	.354	1.06	63.00	.295	.24	.23	-.22	.71
	Equal var. not assumed			1.06	62.58	.294	.24	.23	-.22	.71
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytykseni tyotehtävistä	Equal var. assumed	.03	.874	1.05	61.00	.300	.26	.25	-.24	.76
	Equal var. not assumed			1.05	60.87	.299	.26	.25	-.24	.76
työni keskeytyy jatkuvasti	Equal var. assumed	1.46	.231	.93	63.00	.357	.27	.29	-.32	.86
	Equal var. not assumed			.93	62.85	.357	.27	.29	-.31	.86
Minulla on kohtuuton vastuu työstäni	Equal var. assumed	3.98	.050	-.01	63.00	.991	.00	.25	-.50	.49
	Equal var. not assumed			-.01	58.84	.991	.00	.25	-.50	.50

Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovai-	Equal var. assumed	.06	.802	-.98	63.00	.328	-.24	.25	-.73	.25
kutustilanteisiin	Equal var. not assumed			-.98	60.95	.330	-.24	.25	-.73	.25
tyossani on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	Equal var. assumed	.03	.865	.51	63.00	.610	.12	.23	-.34	.57
	Equal var. not assumed			.51	62.66	.610	.12	.23	-.34	.57
Koen että tekemällani työllä on merkitystä	Equal var. assumed	.11	.744	.92	63.00	.360	.21	.23	-.24	.66
	Equal var. not assumed			.92	62.79	.361	.21	.23	-.24	.66
työmaara on minulle sopiva	Equal var. assumed	.00	.983	.15	63.00	.882	.03	.22	-.41	.48
	Equal var. not assumed			.15	62.96	.882	.03	.22	-.41	.48
Koen työssani kohtuutonta aikapainetta	Equal var. assumed	.31	.578	.07	63.00	.948	.02	.26	-.51	.54
	Equal var. not assumed			.07	61.98	.948	.02	.26	-.51	.54
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	Equal var. assumed	2.79	.100	-.72	63.00	.472	-.21	.29	-.79	.37
	Equal var. not assumed			-.73	61.23	.471	-.21	.29	-.79	.37
työaikani riittää taitteni tekemiseen	Equal var. assumed	.23	.636	.57	63.00	.574	.16	.29	-.41	.74
	Equal var. not assumed			.56	62.69	.574	.16	.29	-.41	.74
työvalineeni ovat kunnossa	Equal var. assumed	.23	.633	.59	62.00	.561	.16	.27	-.38	.69
	Equal var. not assumed			.59	57.94	.561	.16	.27	-.38	.69
työskentelyolosuhteeni ovat kunnossa	Equal var. assumed	.03	.869	.72	63.00	.474	.18	.25	-.32	.68
	Equal var. not assumed			.72	62.29	.475	.18	.25	-.32	.68
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	Equal var. assumed	4.06	.048	1.37	63.00	.176	.27	.20	-.12	.66
	Equal var. not assumed			1.36	53.61	.180	.27	.20	-.13	.66
työni tavoite on minulle selvä	Equal var. assumed	4.68	.034	2.07	63.00	.043	.36	.17	.01	.70
	Equal var. not assumed			2.06	54.21	.044	.36	.17	.01	.70
Vastuuni ovat minulle selvillä	Equal var. assumed	5.69	.020	1.96	63.00	.055	.39	.20	-.01	.79
	Equal var. not assumed			1.95	52.83	.057	.39	.20	-.01	.79
työnjako tiimissäni on selkeä	Equal var. assumed	1.51	.224	1.13	63.00	.264	.31	.28	-.24	.86
	Equal var. not assumed			1.12	58.48	.267	.31	.28	-.24	.86
Tunnen itsen fyysisesti terveeksi	Equal var. assumed	3.55	.064	.94	63.00	.350	.28	.30	-.32	.88
	Equal var. not assumed			.94	59.55	.352	.28	.30	-.32	.88

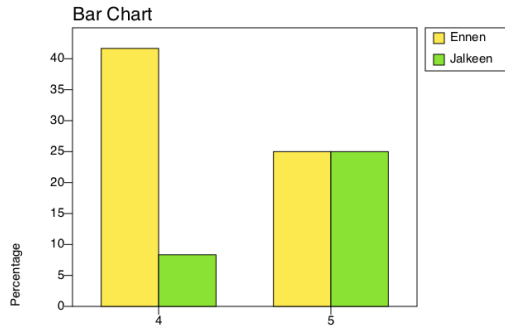
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	Equal var. assumed	.20	.657	.93	63.00	.358	.24	.26	-.28	.77
	Equal var. not assumed			.93	61.93	.358	.24	.26	-.28	.77
Pystyn palautumaan työstäni riittävästi ennen seuraavan työ	Equal var. assumed	.54	.465	.45	62.00	.651	.13	.28	-.43	.68
	Equal var. not assumed			.45	61.50	.651	.13	.28	-.43	.68
Pystyn irtautumaan työstäni taysin vapaa ajalla	Equal var. assumed	1.17	.283	.55	63.00	.587	.15	.28	-.41	.71
	Equal var. not assumed			.55	61.86	.587	.15	.28	-.41	.72
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	Equal var. assumed	.02	.890	1.02	63.00	.312	.24	.24	-.23	.72
	Equal var. not assumed			1.02	62.05	.313	.24	.24	-.23	.72
työyhteisä toimii moitteettomasti	Equal var. assumed	.09	.771	-.46	63.00	.645	-.11	.25	-.61	.38
	Equal var. not assumed			-.46	62.99	.645	-.11	.25	-.61	.38
työyhteisässä vuorovaikutus on avointa	Equal var. assumed	.51	.479	-.28	63.00	.778	-.08	.29	-.66	.49
	Equal var. not assumed			-.28	62.99	.778	-.08	.29	-.66	.49
Puhun työyhteisäni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	Equal var. assumed	1.51	.224	-	63.00	.249	-.30	.26	-.81	.21
	Equal var. not assumed			1.16	62.97	.248	-.30	.26	-.81	.21
Tiedonkulku toimii	Equal var. assumed	1.26	.266	-.54	63.00	.594	-.16	.31	-.78	.45
	Equal var. not assumed			1.17	62.90	.594	-.16	.31	-.77	.45
työyhteisässä ei esiinny epäasiallista kohtelua	Equal var. assumed	1.90	.172	.32	63.00	.750	.08	.26	-.44	.60
	Equal var. not assumed			.32	60.57	.751	.08	.26	-.44	.61
työyhteisässä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	Equal var. assumed	1.27	.264	-.46	63.00	.649	-.12	.26	-.63	.40
	Equal var. not assumed			-.46	60.21	.650	-.12	.26	-.63	.40
Saan riittävästi tukea työtovereiltäni	Equal var. assumed	2.22	.141	2.41	63.00	.019	.58	.24	.10	1.06
	Equal var. not assumed			2.39	50.82	.020	.58	.24	.09	1.06
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan vaikkei saisika	Equal var. assumed	3.63	.061	2.19	63.00	.032	.54	.25	.05	1.04
	Equal var. not assumed			2.17	41.76	.036	.54	.25	.04	1.05
Huolehdin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemäni m	Equal var. assumed	1.19	.280	1.28	63.00	.205	.28	.22	-.16	.72

	Equal var. not assumed				1.28	62.26	.205	.28	.22	-.16	.72
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	Equal var. assumed	1.99	.164	.86	63.00	.394	.18	.21	-.24	.59	
	Equal var. not assumed			.85	46.00	.399	.18	.21	-.24	.60	
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelimme asioista työpäivä	Equal var. assumed	.31	.580	-.97	63.00	.336	-.27	.28	-.82	.28	
	Equal var. not assumed			-.97	62.96	.336	-.27	.28	-.82	.28	
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Equal var. assumed	.01	.928	1.00	62.00	.323	.25	.25	-.25	.75	
	Equal var. not assumed			1.00	61.12	.323	.25	.25	-.25	.75	
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti	Equal var. assumed	1.08	.302	.51	63.00	.612	.11	.21	-.31	.52	
	Equal var. not assumed			.51	56.91	.614	.11	.21	-.31	.52	
Esimieheni kannustaa minua	Equal var. assumed	1.02	.317	-.50	63.00	.618	-.13	.26	-.65	.39	
	Equal var. not assumed			-.50	62.01	.618	-.13	.26	-.65	.39	
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	Equal var. assumed	.42	.522	-.71	63.00	.482	-.17	.24	-.64	.31	
	Equal var. not assumed			-.71	62.98	.482	-.17	.24	-.64	.31	
Esimieheni on luotettava	Equal var. assumed	.86	.357	.80	63.00	.429	.17	.22	-.26	.60	
	Equal var. not assumed			.79	58.52	.431	.17	.22	-.26	.60	
Esimieheni toiminta on reilua	Equal var. assumed	.28	.596	.19	61.00	.851	.04	.23	-.42	.50	
	Equal var. not assumed			.19	58.93	.850	.04	.23	-.41	.50	
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	Equal var. assumed	.35	.558	-.22	62.00	.830	-.06	.29	-.64	.52	
	Equal var. not assumed			-.22	58.75	.830	-.06	.29	-.64	.52	
Esimieheni on kiinnostunut siitä kuinka hyödynnän tietojani	Equal var. assumed	.10	.755	.83	63.00	.411	.21	.26	-.30	.73	
	Equal var. not assumed			.82	59.22	.413	.21	.26	-.30	.73	
Esimieheni on riittävästi saatavilla tavoitettavissa	Equal var. assumed	3.80	.056	-.22	63.00	.825	-.06	.26	-.58	.46	
	Equal var. not assumed			-.22	61.04	.824	-.06	.26	-.58	.46	
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	Equal var. assumed	.22	.643	-.72	63.00	.477	-.18	.26	-.70	.33	
	Equal var. not assumed			-.72	63.00	.476	-.18	.26	-.70	.33	
Esimieheni on kiinnostunut siitä miten voin työssäni	Equal var. assumed	.03	.872	.79	63.00	.434	.21	.27	-.33	.76	

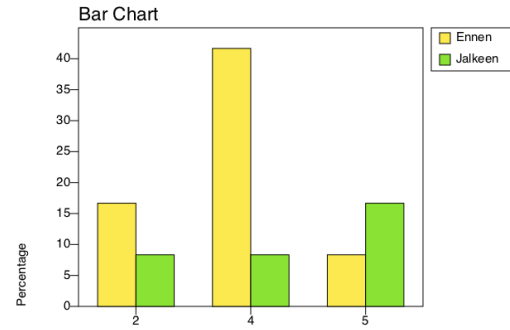
	Equal var. not assumed				.79	61.28	.435	.21	.27	-.33	.76
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	Equal var. assumed	1.02	.318	-.33	63.00	.739	-.08	.24	-.57	.41	
	Equal var. not assumed			-.34	61.87	.739	-.08	.24	-.57	.40	
Esimieheni kuuntelee minua	Equal var. assumed	1.23	.272	.79	63.00	.434	.17	.22	-.27	.62	
	Equal var. not assumed			.78	51.24	.438	.17	.22	-.27	.62	
Esimieheni kykenee tekemaan paatoksia	Equal var. assumed	.10	.757	1.41	62.00	.162	.38	.27	-.16	.91	
	Equal var. not assumed			1.41	58.13	.163	.38	.27	-.16	.91	
Esimieheni ottaa palautetta vastaan tyostaan rauhallisesti	Equal var. assumed	.32	.573	.83	63.00	.412	.21	.26	-.30	.73	
	Equal var. not assumed			.82	59.81	.414	.21	.26	-.30	.73	
Keskustelen esimieheni kanssa ikävistä asioista	Equal var. assumed	.20	.655	.36	63.00	.721	.09	.25	-.41	.59	
	Equal var. not assumed			.36	62.70	.721	.09	.25	-.41	.59	
Otan nopeasti yhteyttä esimieheeni jos tarvitsen lisää tukea	Equal var. assumed	.00	.975	1.13	63.00	.264	.31	.28	-.24	.86	
	Equal var. not assumed			1.12	61.10	.266	.31	.28	-.24	.86	
Tuon epakohdat työssani esimieheni taetoon viipymatta	Equal var. assumed	.85	.359	.39	63.00	.695	.10	.25	-.39	.59	
	Equal var. not assumed			.39	62.98	.695	.10	.25	-.39	.59	
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestani hänen työssään	Equal var. assumed	.91	.344	1.22	63.00	.227	.30	.25	-.19	.80	
	Equal var. not assumed			1.21	53.74	.231	.30	.25	-.20	.81	
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia työni työpaikallani	Equal var. assumed	.04	.852	.47	62.00	.641	.13	.27	-.41	.66	
	Equal var. not assumed			.47	61.89	.641	.13	.27	-.41	.66	
Puhun esimiehelleni ystävällisesti	Equal var. assumed	2.46	.122	1.06	63.00	.293	.17	.16	-.15	.48	
	Equal var. not assumed			1.05	57.54	.296	.17	.16	-.15	.48	
Saan esimieheltäni kiitosta	Equal var. assumed	.36	.552	.67	63.00	.504	.18	.28	-.37	.73	
	Equal var. not assumed			.67	61.62	.505	.18	.28	-.37	.74	
Annan esimiehelleni palautetta rakentavasti	Equal var. assumed	3.40	.070	1.13	62.00	.261	.31	.28	-.24	.86	

	Equal var. not assumed			1.13	52.72	.262	.31	.28	-.24	.87
Mikali jokin asia on esimieheni ja minun valilla epaselvaa	Equal var. assumed	1.23	.272	.54	63.00	.589	.15	.28	-.41	.72
	Equal var. not assumed			.54	55.47	.591	.15	.29	-.42	.73
Puhun esimiehestani eteenpain vain hyvia asioita	Equal var. assumed	.05	.831	-.13	62.00	.894	-.03	.23	-.50	.44
	Equal var. not assumed			-.13	61.99	.894	-.03	.23	-.50	.44
Toimin siten etta esimieheni voi luottaa minuun	Equal var. assumed	7.45	.008	1.58	63.00	.118	.29	.18	-.08	.65
	Equal var. not assumed			1.57	47.78	.123	.29	.18	-.08	.66

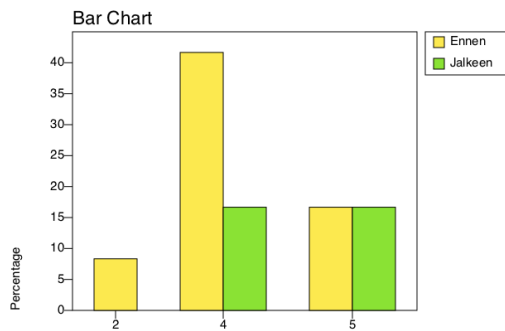
Alku- ja loppukyselyn analyysi esimiehet



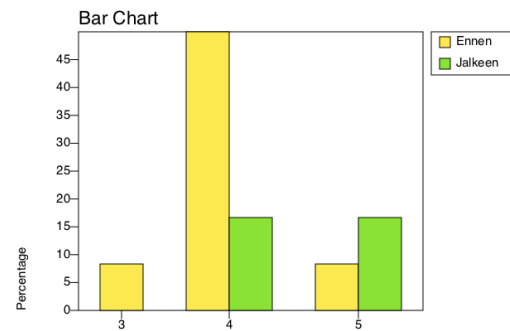
Olen_tyytyväinen_tyotehtävini



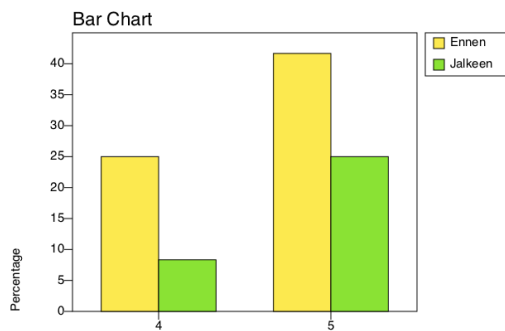
Olen_tyytyväinen_omaan_työhyvinvointiini



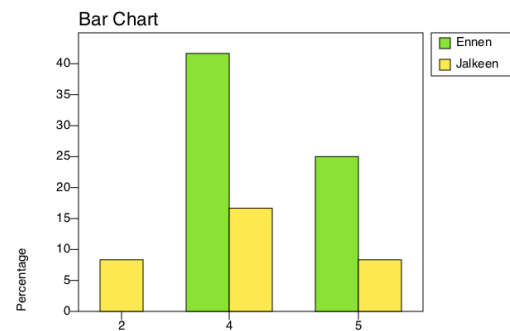
Olen_tyytyväinen_tyopaikkani_ilmapiiriin



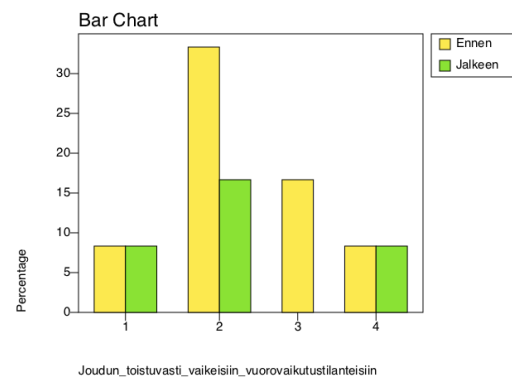
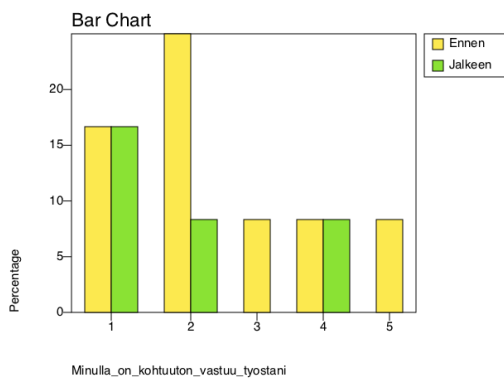
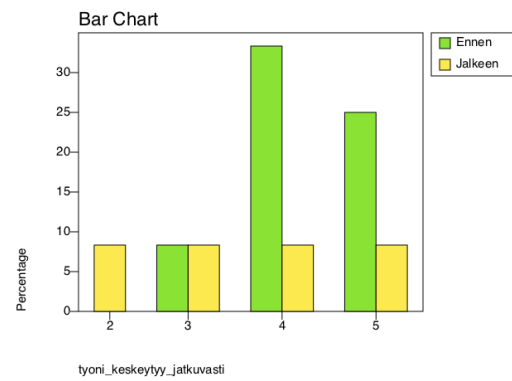
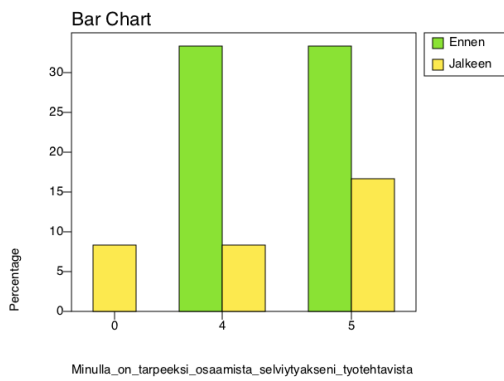
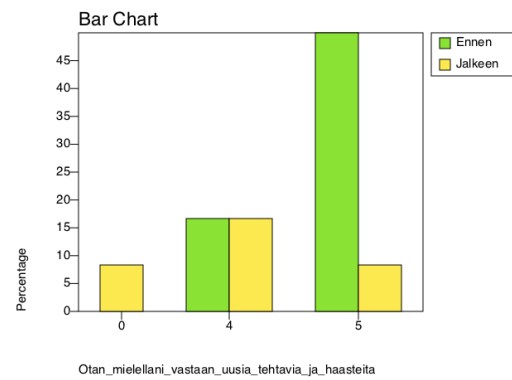
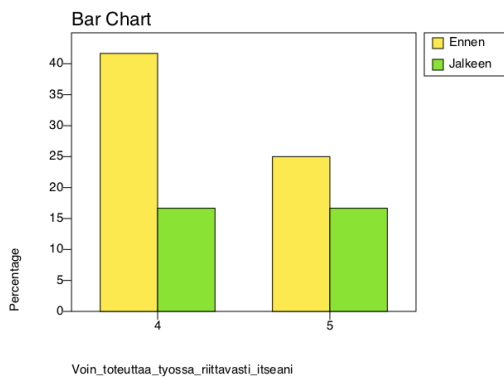
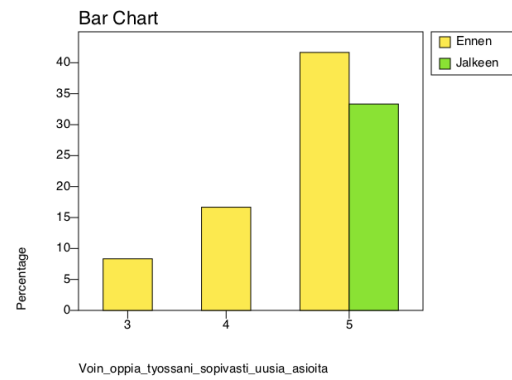
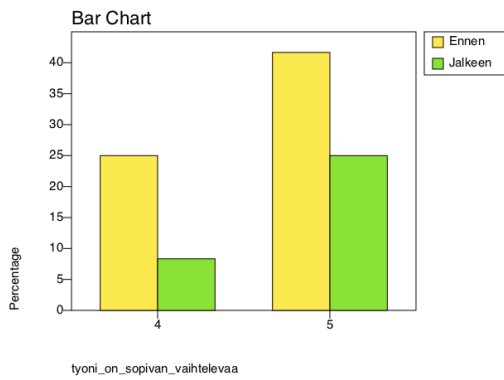
Olen_tyytyväinen_esimieheni_toimintaan

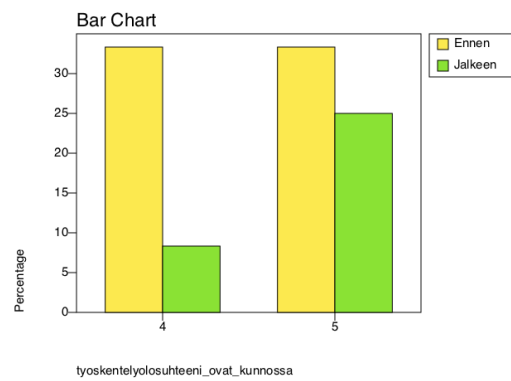
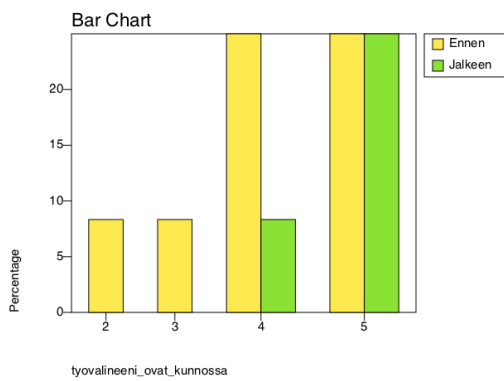
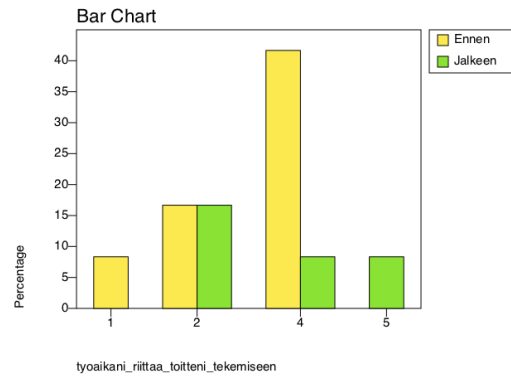
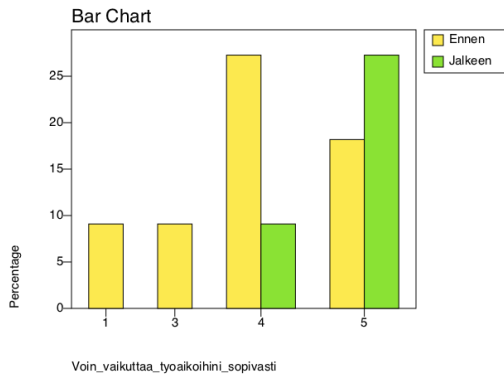
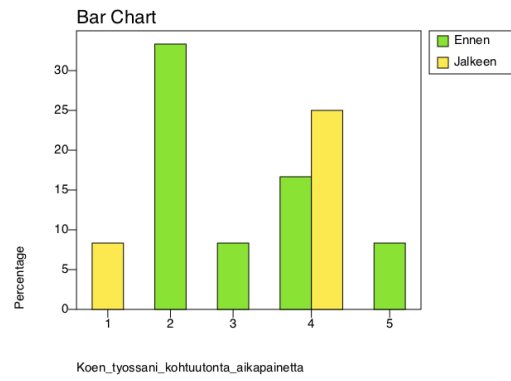
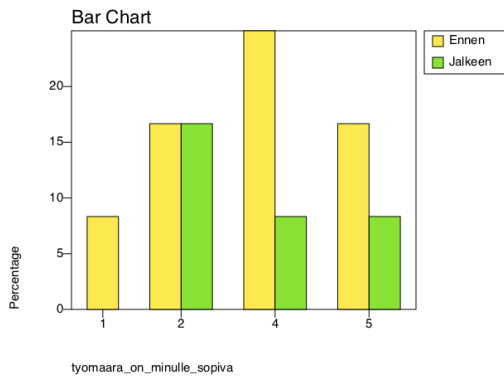
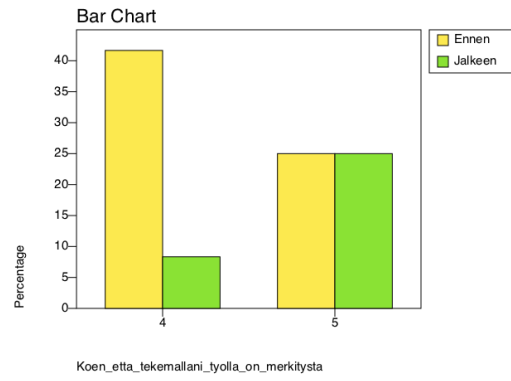
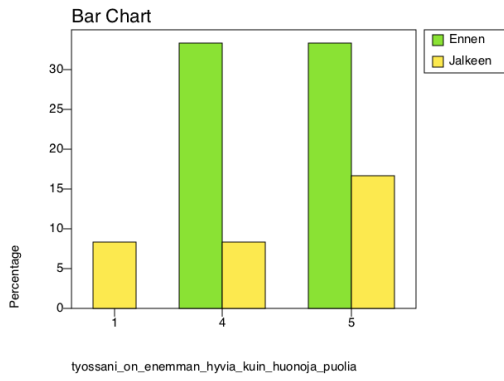


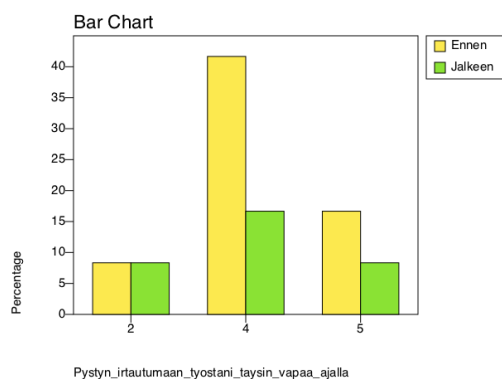
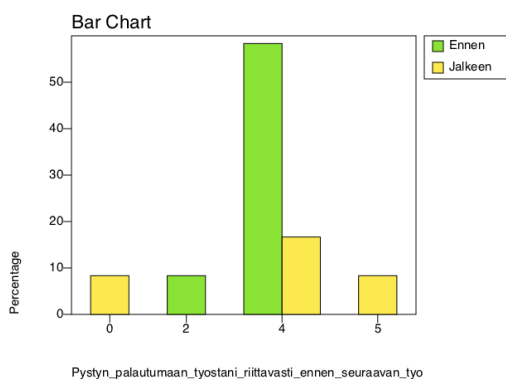
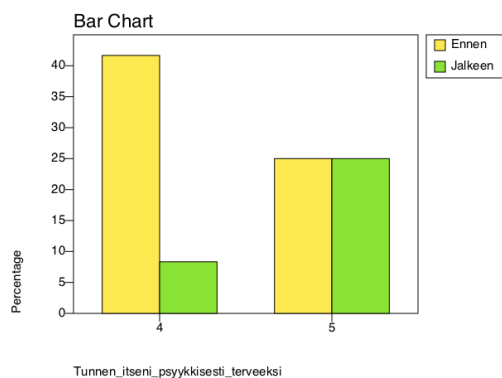
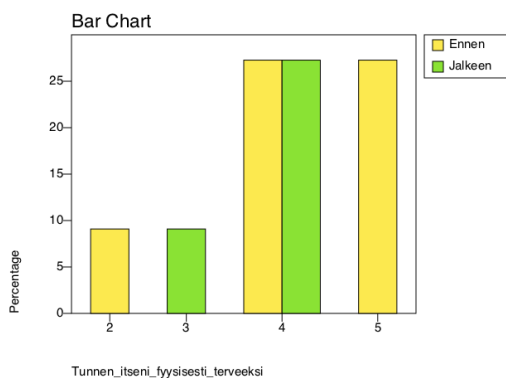
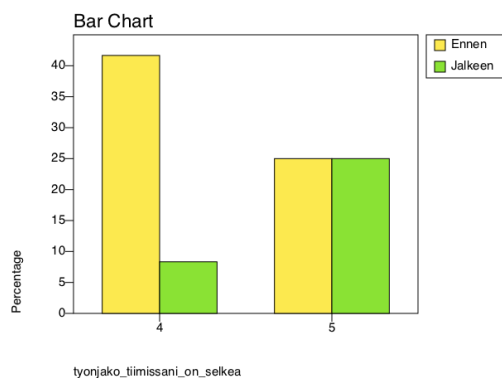
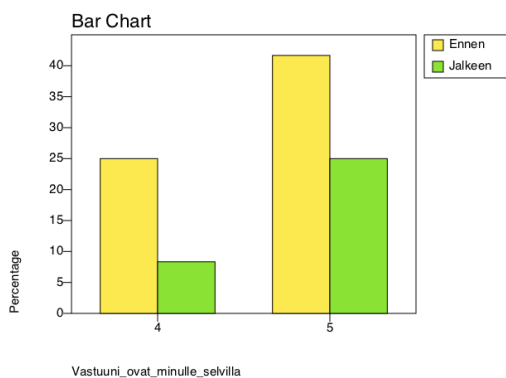
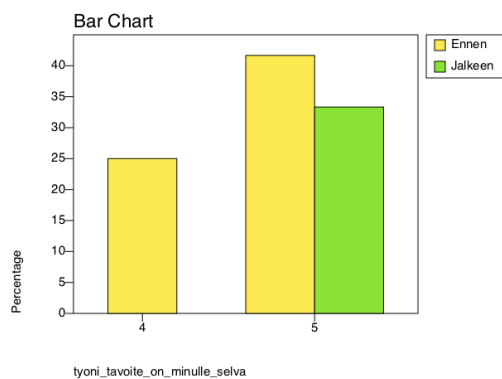
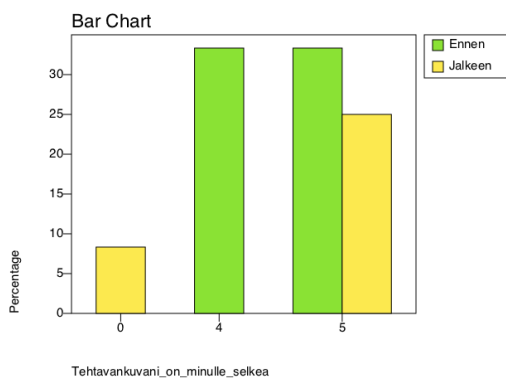
tyoni_on_sopivan_vaativaa

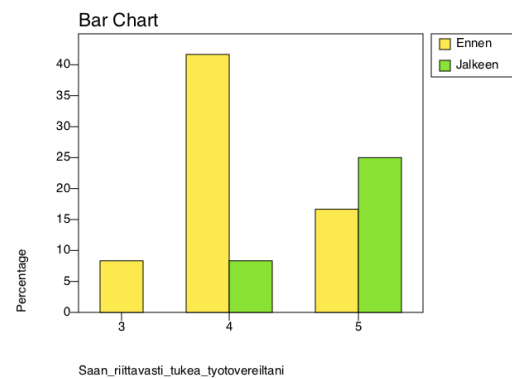
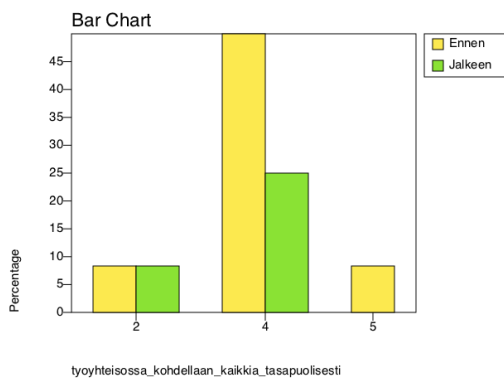
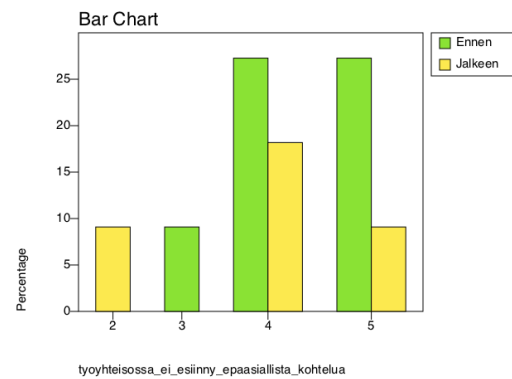
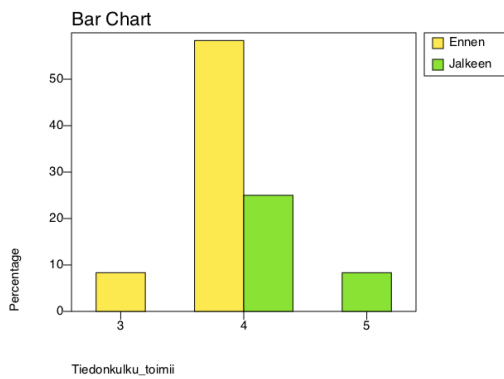
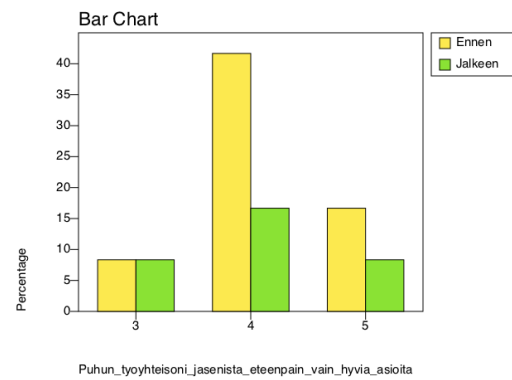
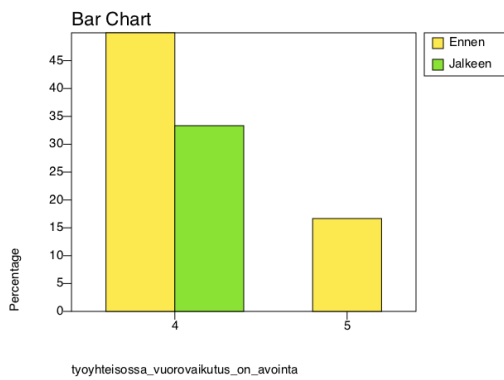
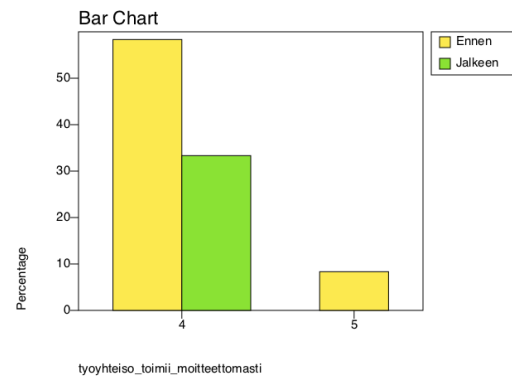
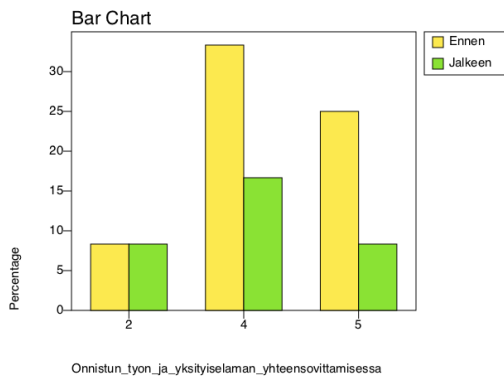


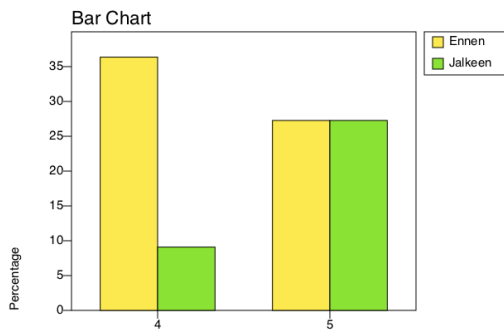
tyoni_on_sirpaleista



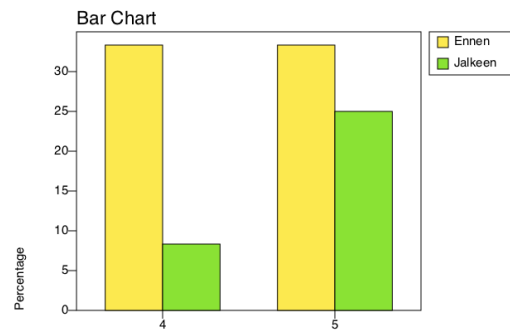




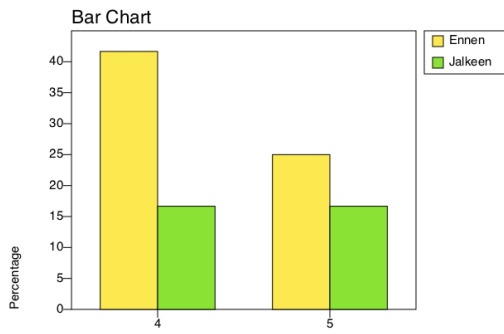




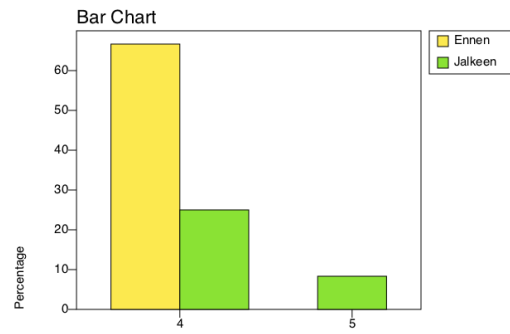
Autan muita tyoyhteison jäsensuunnitelmaan vaikken saaisika



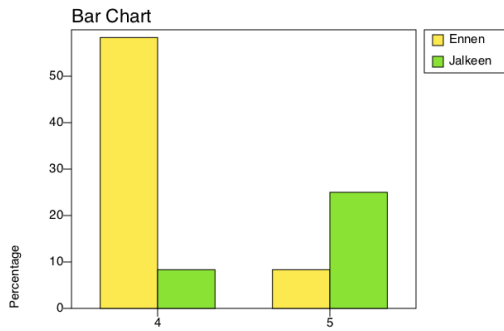
Huolehdin työkaveristani ottamalla puheeksi havaitsemiani m



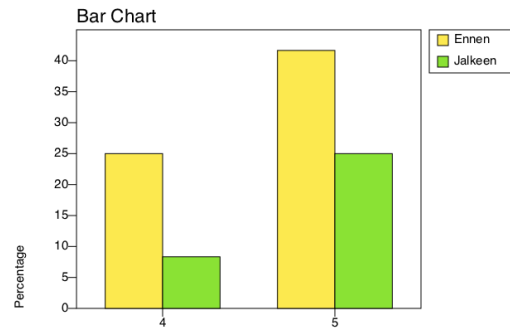
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset



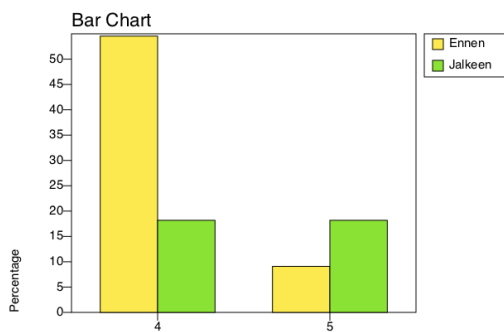
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelimme asioista työssäni



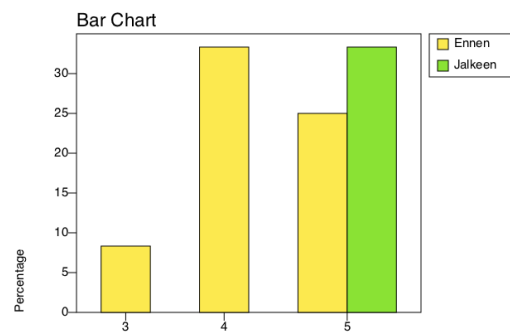
Saan riittävästi tukea esimieheltäni



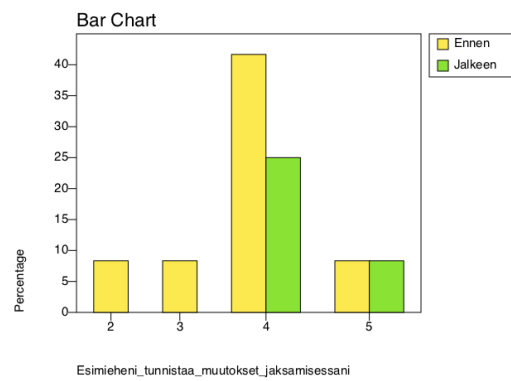
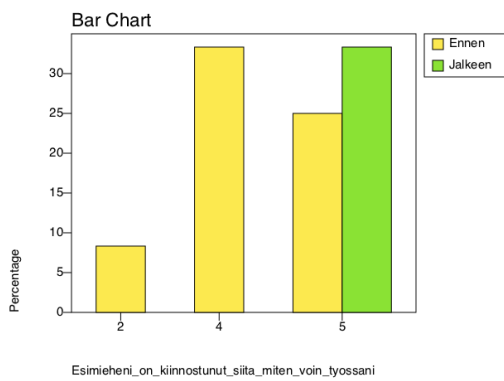
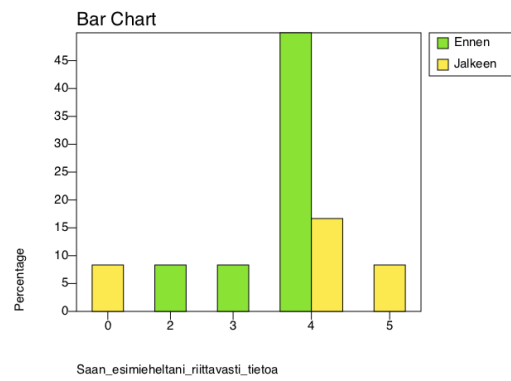
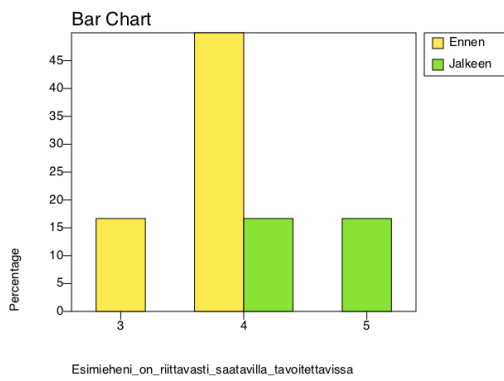
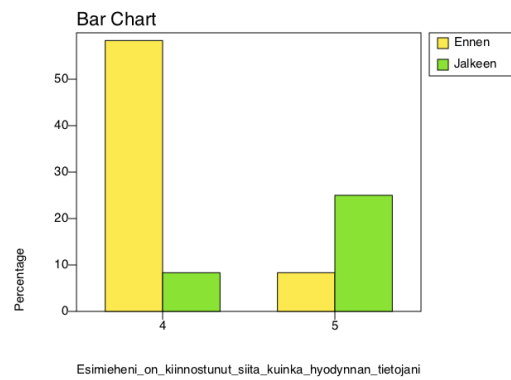
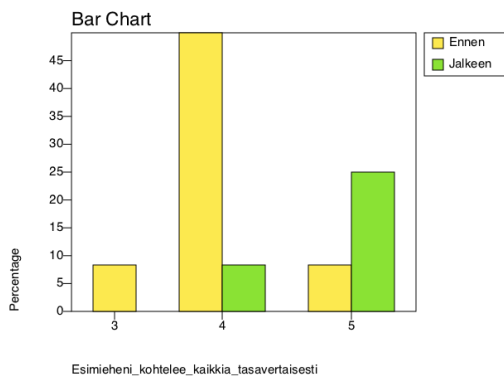
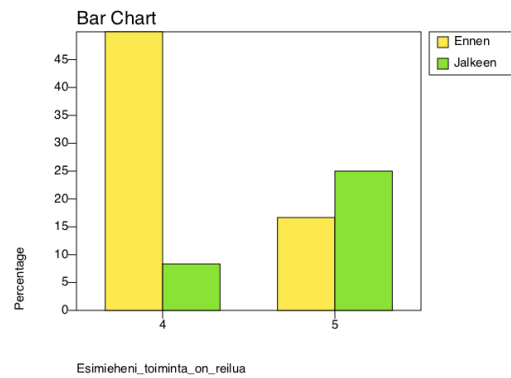
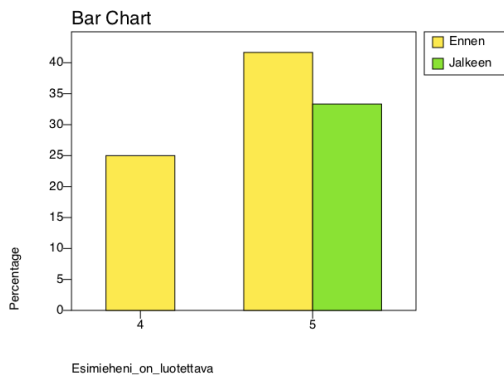
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti

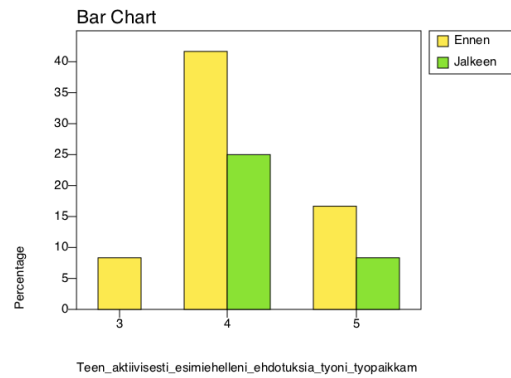
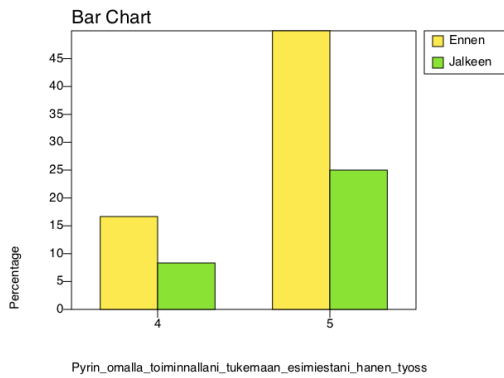
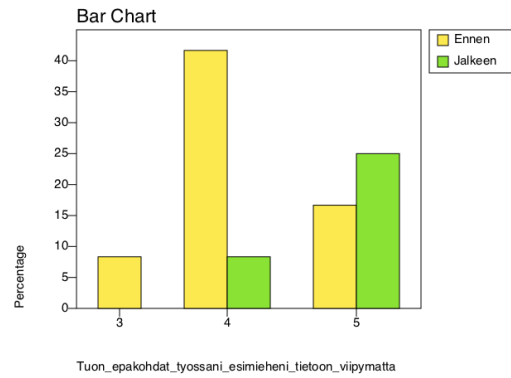
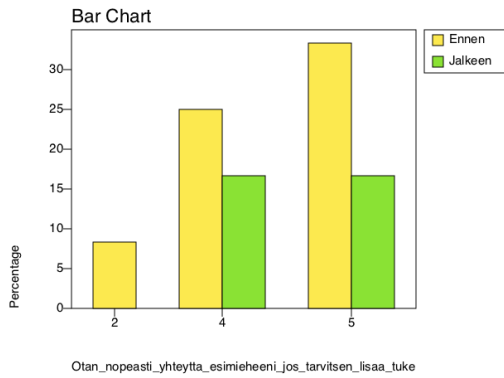
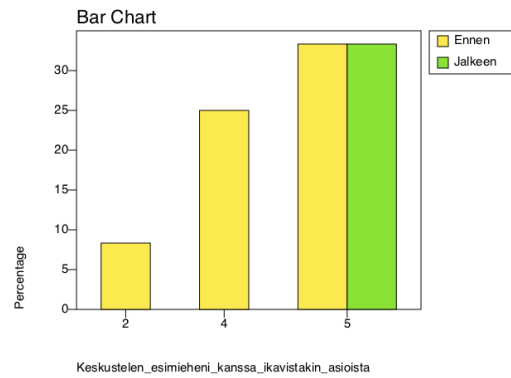
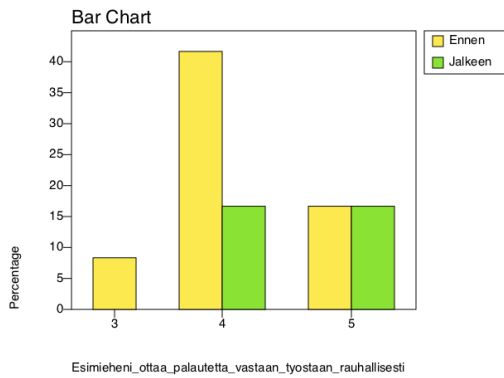
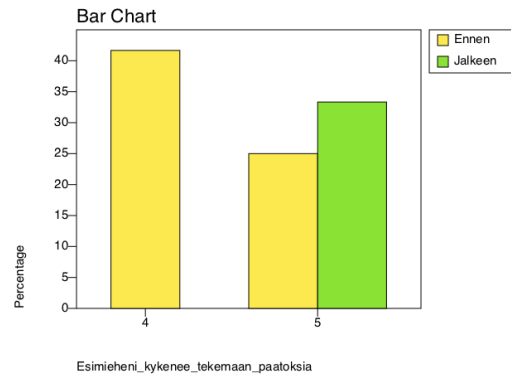
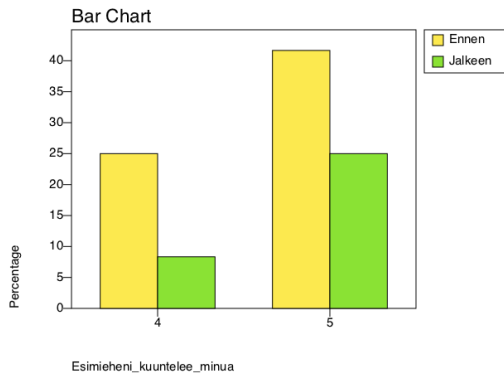


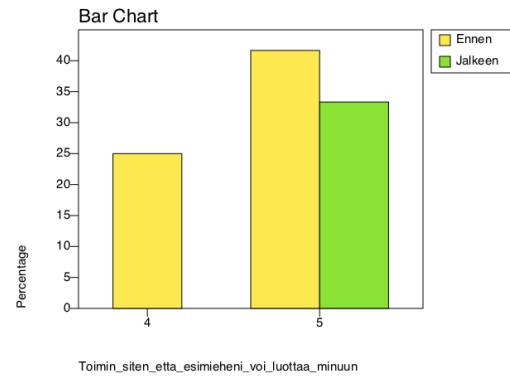
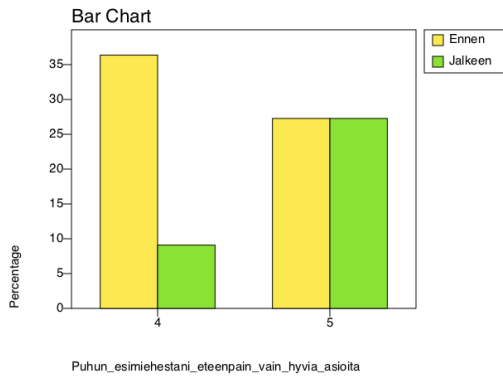
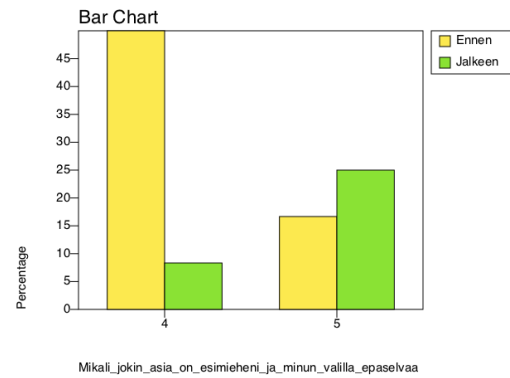
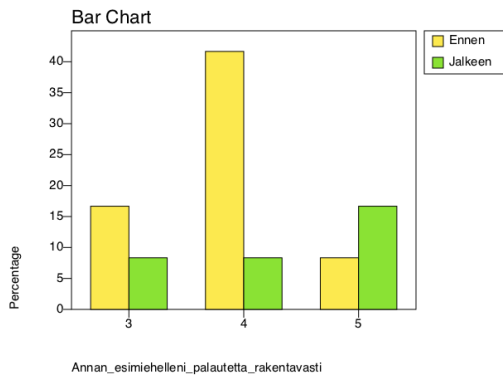
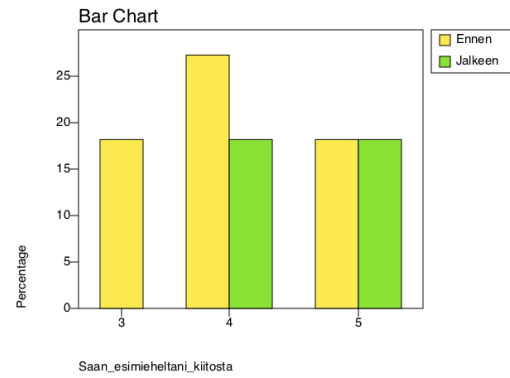
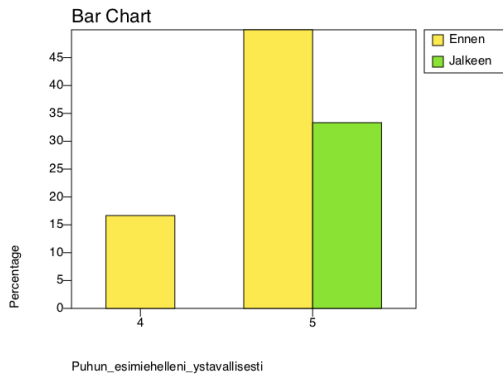
Esimieheni kannustaa minua



Esimieheni kohtelee minua arvostavasti







Group Statistics

	Aika	N	Mean	Std. Deviation	S.E. Mean
Olen tyytyväinen totehtaviini	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Olen tyytyväinen omaan tyohyvintoini	Ennen	8	3.63	1.06	.38
	Jalkeen	4	4.00	1.41	.71
Olen tyytyväinen tyopaikkani ilmapiiriin	Ennen	8	4.00	.93	.33
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	Ennen	8	4.00	.53	.19
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
tyoni on sopivan vaativalaa	Ennen	8	4.63	.52	.18

	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
tyoni on sirpaleista	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	3.75	1.26	.63
tyoni on sopivan vaihtelevaa	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Voin oppia tyossani sopivasti uusia asioita	Ennen	8	4.50	.76	.27
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Voin toteuttaa tyossa riittavasti itseani	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Otan mielellani vastaan uusia tehtavia ja haasteita	Ennen	8	4.75	.46	.16
	Jalkeen	4	3.25	2.22	1.11
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytykseni tyotehtavista	Ennen	8	4.50	.53	.19
	Jalkeen	4	3.50	2.38	1.19
tyoni keskeytyy jatkuvasti	Ennen	8	4.25	.71	.25
	Jalkeen	4	3.50	1.29	.65
Minulla on kohtuuton vastuu tyostani	Ennen	8	2.50	1.41	.50
	Jalkeen	4	2.00	1.41	.71
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	Ennen	8	2.38	.92	.32
	Jalkeen	4	2.25	1.26	.63
tyossani on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	Ennen	8	4.50	.53	.19
	Jalkeen	4	3.75	1.89	.95
Koen etta tekemallani tyolla on merkitysta	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
tyomaara on minulle sopiva	Ennen	8	3.38	1.51	.53
	Jalkeen	4	3.25	1.50	.75
Koen tyossani kohtuutonta aikapainetta	Ennen	8	3.00	1.20	.42
	Jalkeen	4	3.25	1.50	.75
Voin vaikuttaa tyoaikoihini sopivasti	Ennen	7	3.71	1.38	.52
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
tyoaikani riittaa taitteni tekemiseen	Ennen	8	3.13	1.25	.44
	Jalkeen	4	3.25	1.50	.75
tyovalineeni ovat kunnossa	Ennen	8	4.00	1.07	.38
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
tyoskentelyolosuhteeni ovat kunnossa	Ennen	8	4.50	.53	.19
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Tehtavankuvani on minulle selkea	Ennen	8	4.50	.53	.19
	Jalkeen	4	3.75	2.50	1.25
tyoni tavoite on minulle selva	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Vastuuni ovat minulle selvilla	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
tyonjako tiimissani on selkea	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25

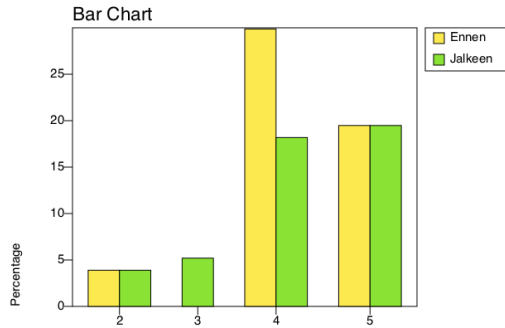
Tunnen itsen fyysisesti terveeksi	Ennen	7	4.14	1.07	.40
	Jalkeen	4	3.75	.50	.25
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Pystyn palautumaan työstäni riittävästi ennen seuraavan työ	Ennen	8	3.75	.71	.25
	Jalkeen	4	3.25	2.22	1.11
Pystyn irtautumaan työstäni taysin vapaa ajalla	Ennen	8	4.00	.93	.33
	Jalkeen	4	3.75	1.26	.63
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	Ennen	8	4.13	.99	.35
	Jalkeen	4	3.75	1.26	.63
työyhteisö toimii moitteettomasti	Ennen	8	4.13	.35	.13
	Jalkeen	4	4.00	.00	.00
työyhteisössä vuorovaikutus on avointa	Ennen	8	4.25	.46	.16
	Jalkeen	4	4.00	.00	.00
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	Ennen	8	4.13	.64	.23
	Jalkeen	4	4.00	.82	.41
Tiedonkulku toimii	Ennen	8	3.88	.35	.13
	Jalkeen	4	4.25	.50	.25
työyhteisössä ei esiinny epäasiallista kohtelua	Ennen	7	4.29	.76	.29
	Jalkeen	4	3.75	1.26	.63
työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	Ennen	8	3.88	.83	.30
	Jalkeen	4	3.50	1.00	.50
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	Ennen	8	4.13	.64	.23
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan vaikka saisika	Ennen	7	4.43	.53	.20
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Huolehdin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemani m	Ennen	8	4.50	.53	.19
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelemme asioista työpai	Ennen	8	4.00	.00	.00
	Jalkeen	4	4.25	.50	.25
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Ennen	8	4.13	.35	.13
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni kannustaa minua	Ennen	7	4.14	.38	.14
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	Ennen	8	4.25	.71	.25
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Esimieheni on luotettava	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Esimieheni toiminta on reilua	Ennen	8	4.25	.46	.16

	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	Ennen	8	4.00	.53	.19
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni on kiinnostunut siitä kuinka hyödynnän tietojani	Ennen	8	4.13	.35	.13
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni on riittävästi saatavilla tavoitettavissa	Ennen	8	3.75	.46	.16
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	Ennen	8	3.63	.74	.26
	Jalkeen	4	3.25	2.22	1.11
Esimieheni on kiinnostunut siitä miten voin työssani	Ennen	8	4.13	.99	.35
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	Ennen	8	3.75	.89	.31
	Jalkeen	4	4.25	.50	.25
Esimieheni kuuntelee minua	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Esimieheni kykenee tekemaan päätöksiä	Ennen	8	4.38	.52	.18
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Esimieheni ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti	Ennen	8	4.13	.64	.23
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Keskustelen esimieheni kanssa ikävistä asioista	Ennen	8	4.25	1.04	.37
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Otan nopeasti yhteyttä esimieheeni jos tarvitsen lisää tukea	Ennen	8	4.25	1.04	.37
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Tuon epakohtat työssäni esimieheni taetoon viipymättä	Ennen	8	4.13	.64	.23
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssänsä	Ennen	8	4.75	.46	.16
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia tyoni työpaikallani	Ennen	8	4.13	.64	.23
	Jalkeen	4	4.25	.50	.25
Puhun esimiehelleni ystävällisesti	Ennen	8	4.75	.46	.16
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00
Saan esimieheltäni kiitosta	Ennen	7	4.00	.82	.31
	Jalkeen	4	4.50	.58	.29
Annan esimiehelleni palautetta rakentavasti	Ennen	8	3.88	.64	.23
	Jalkeen	4	4.25	.96	.48
Mikäli jokin asia on esimieheni ja minun välillä epäselvää	Ennen	8	4.25	.46	.16
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Puhun esimiehestäni eteenpäin vain hyviä asioita	Ennen	7	4.43	.53	.20
	Jalkeen	4	4.75	.50	.25
Toimin siten että esimieheni voi luottaa minuun	Ennen	8	4.63	.52	.18
	Jalkeen	4	5.00	.00	.00

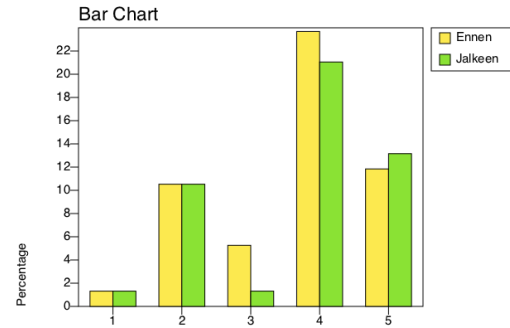
Independent Samples Test

Puhun esimiehestani eteenpain vain hyvia asioita	Equal var. assum.	1.36	.274	-.98	9.00	.353	-.32	.33	-1.06	.42
	Equal var. not assum.			-1.00	6.67	.352	-.32	.32	-1.09	.44
Toimin siten etta esimieheni voi luottaa minuun	Equal var. assum.	50.00	.000	-1.41	10.00	.188	-.38	.27	-.97	.22
	Equal var. not assum.			-2.05	7.00	.080	-.38	.18	-.81	.06

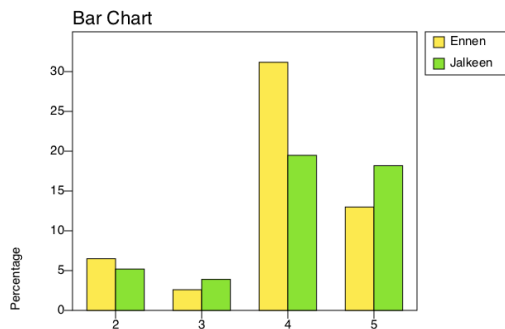
Alku- ja loppukyselyn analyysi kaikki



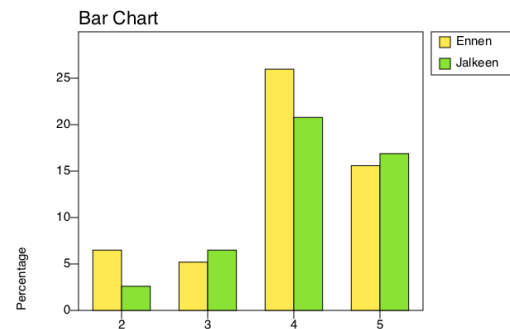
Olen_tyytyväinen_tyotehtäviini



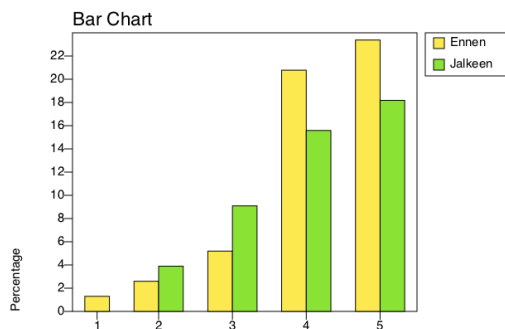
Olen_tyytyväinen_omaan_tyohyvinvointiini



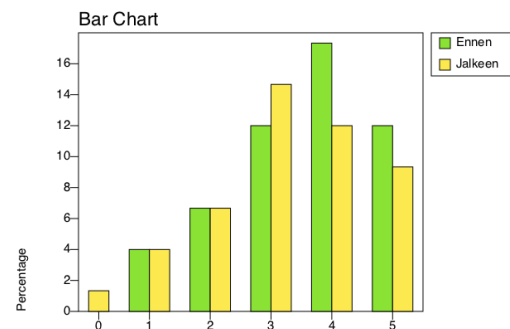
Olen_tyytyväinen_tyopaikkani_ilmapiiriin



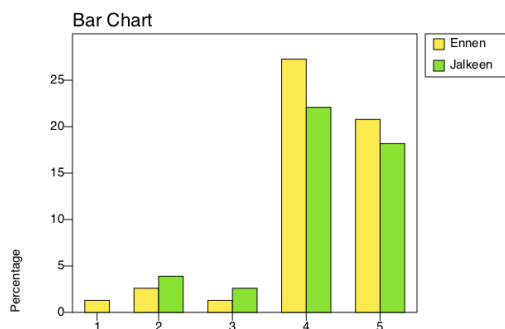
Olen_tyytyväinen_esimieheni_toimintaan



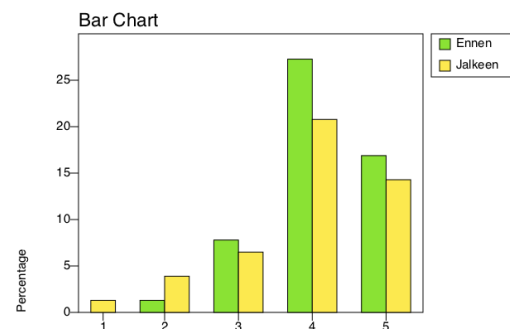
tyoni_on_sopivan_vaativaa



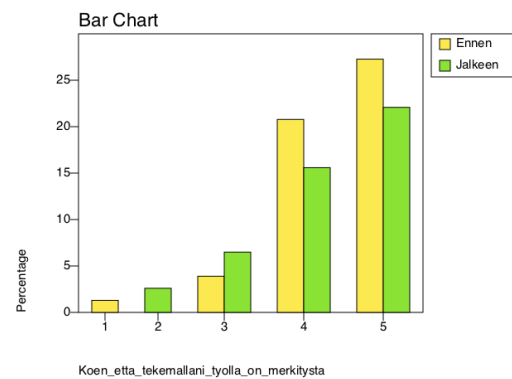
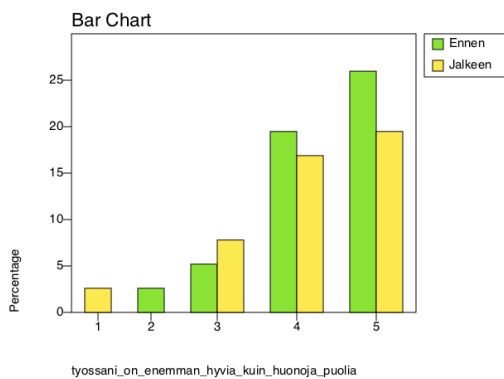
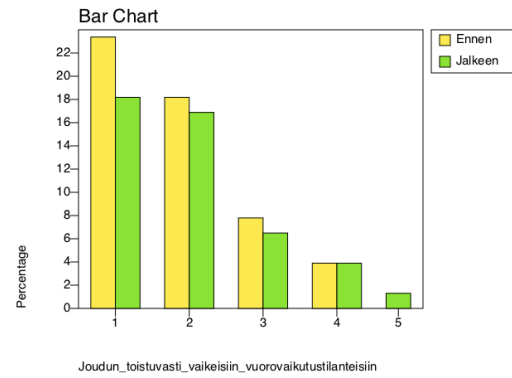
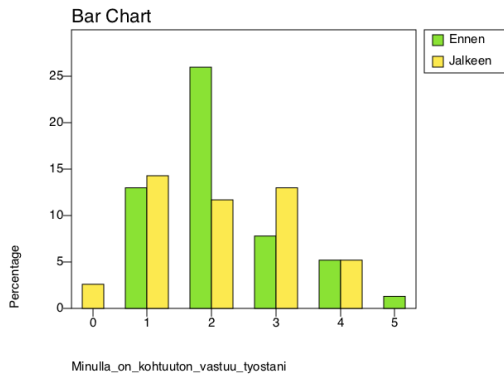
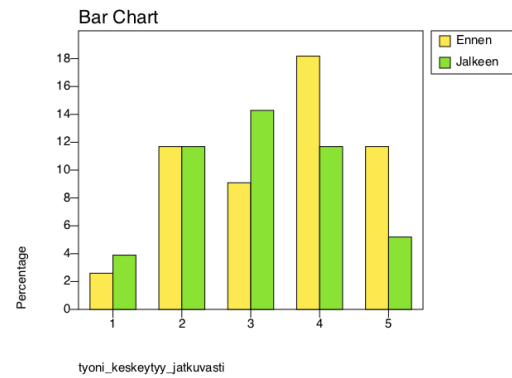
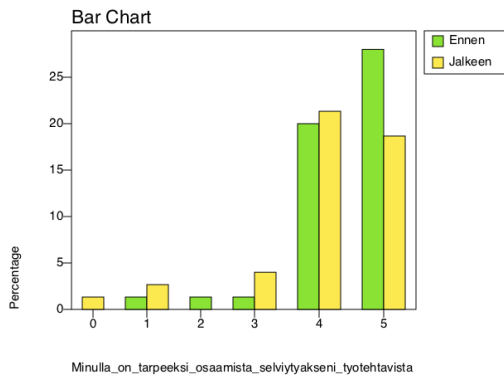
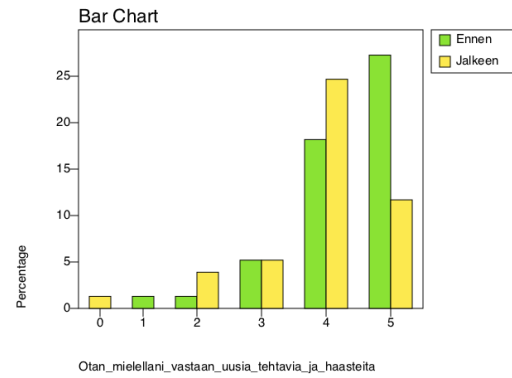
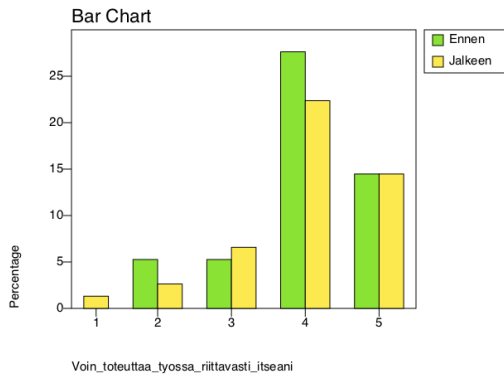
tyoni_on_sirpaleista

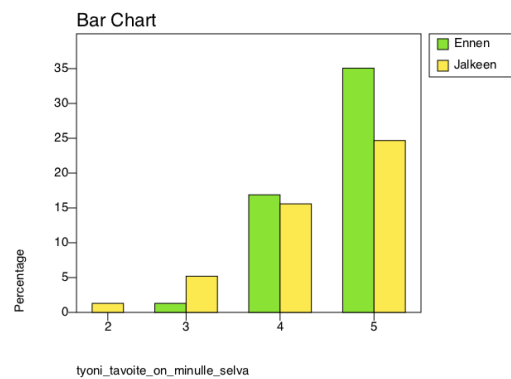
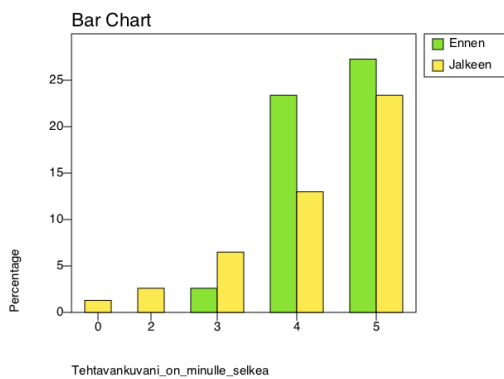
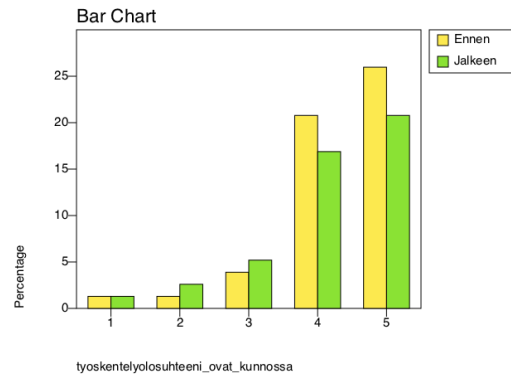
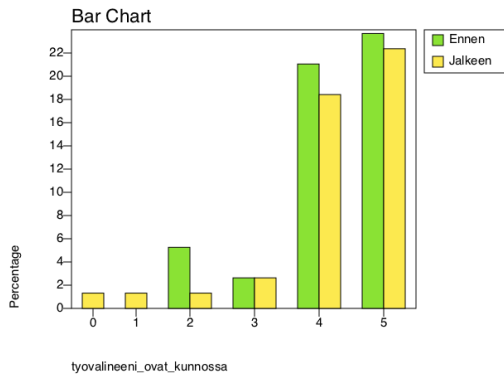
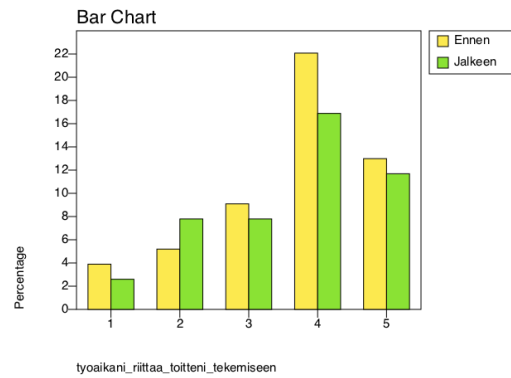
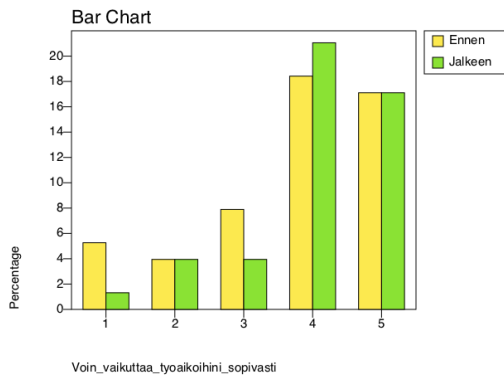
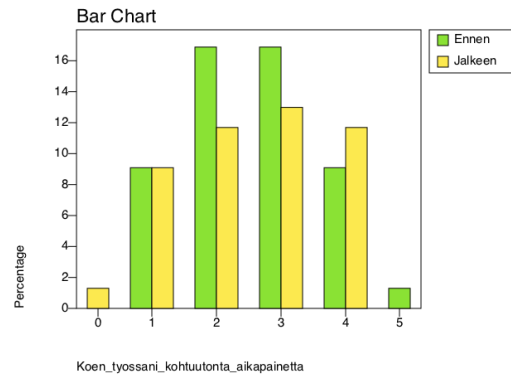
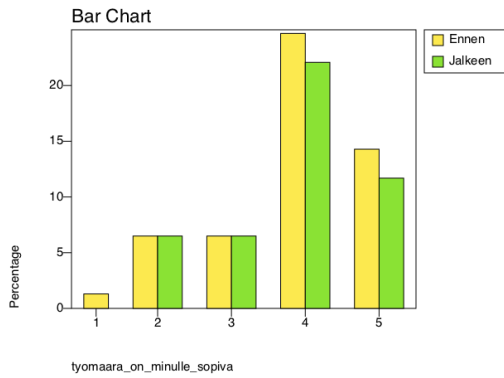


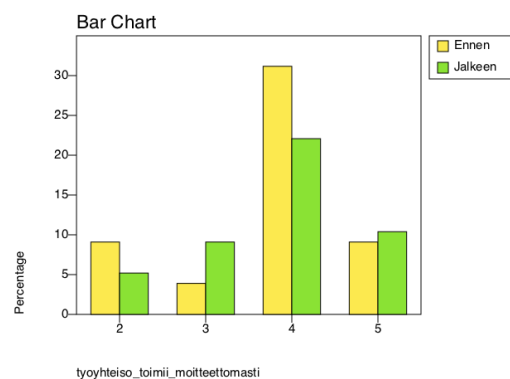
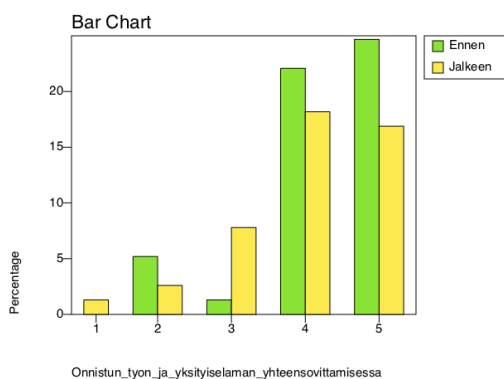
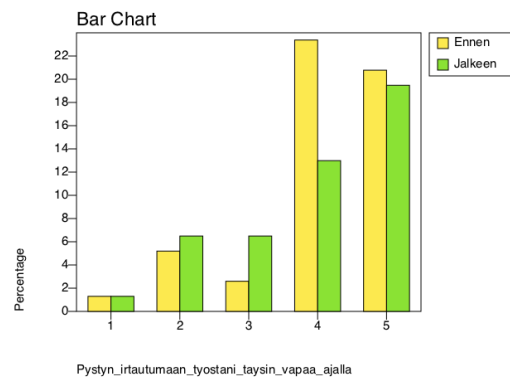
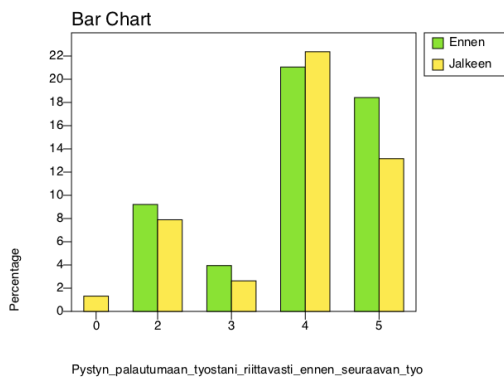
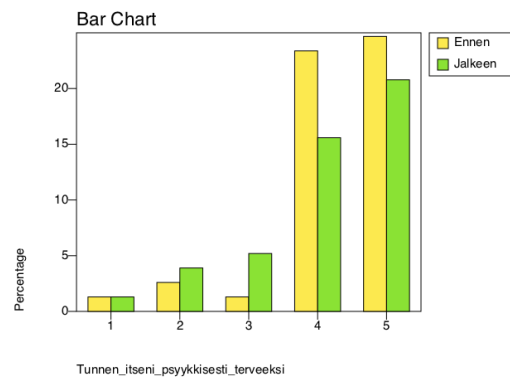
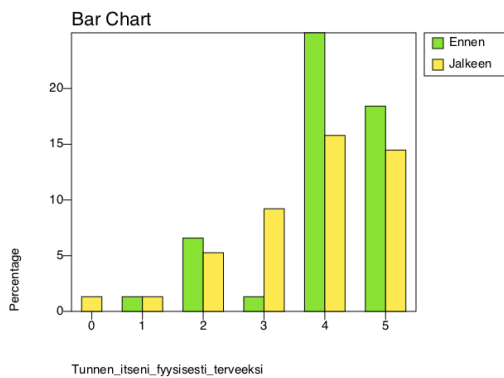
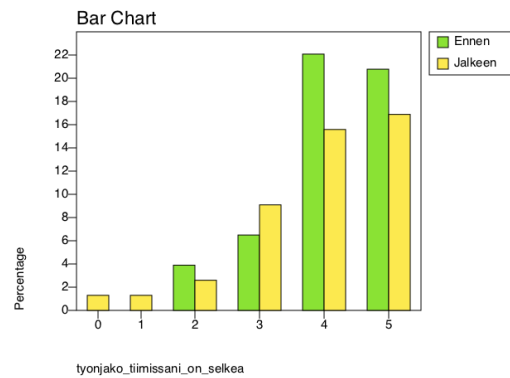
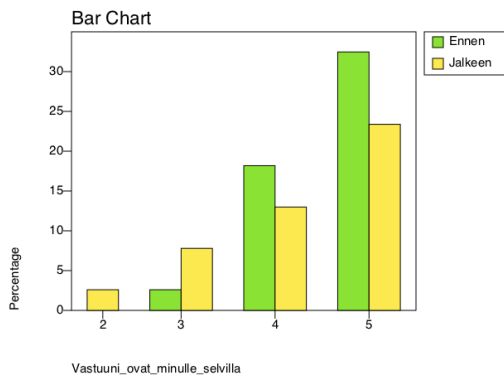
tyoni_on_sopivan_vaihtelevaa

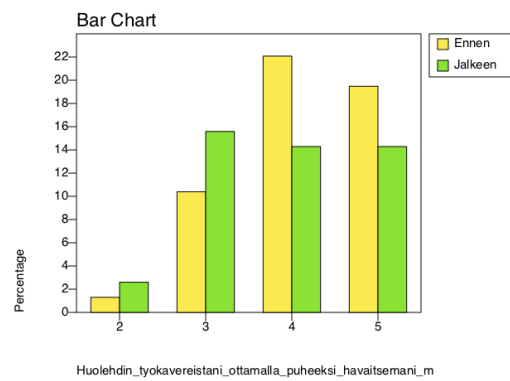
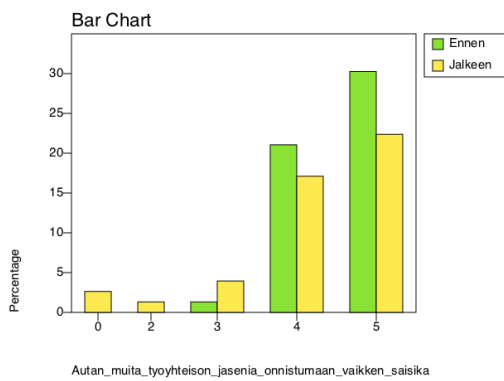
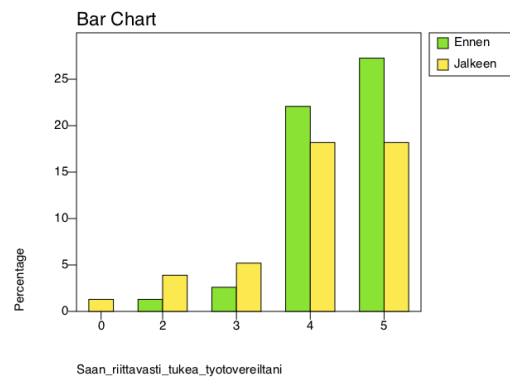
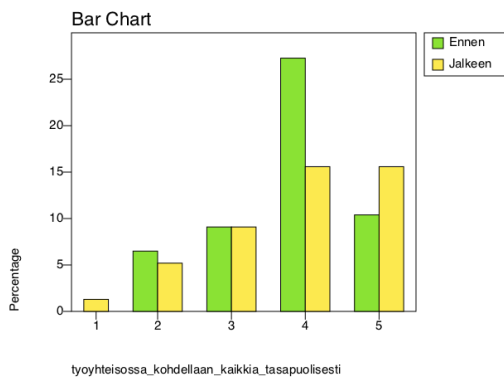
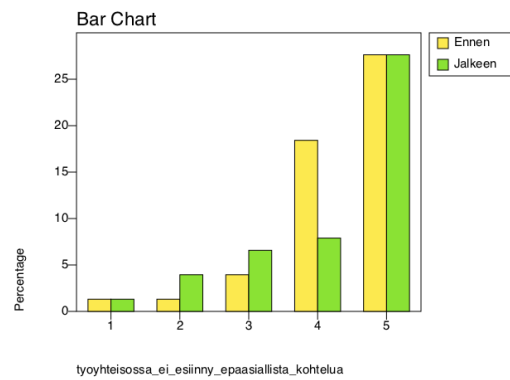
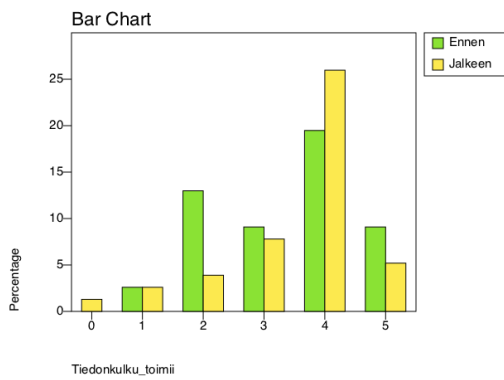
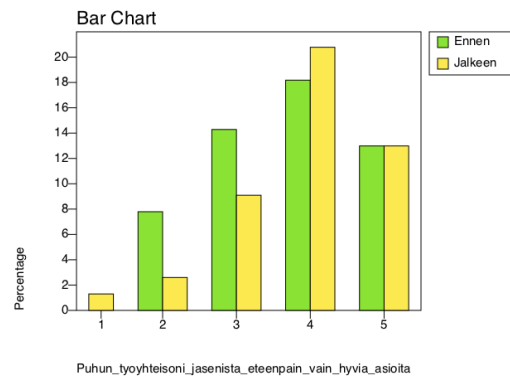
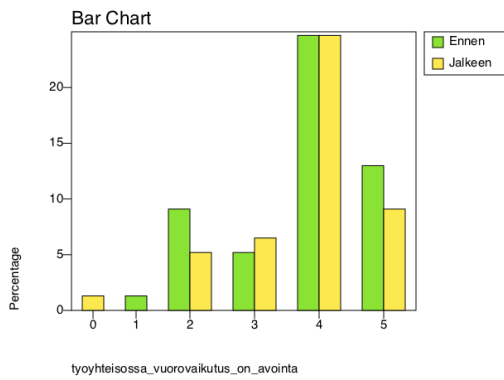


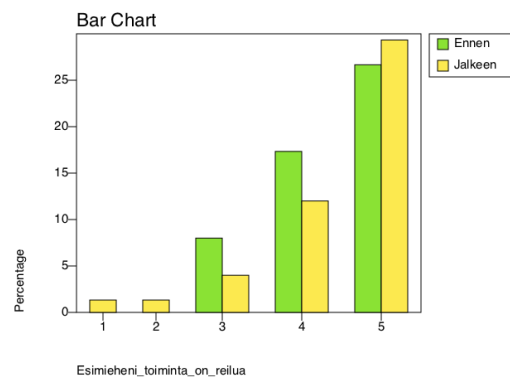
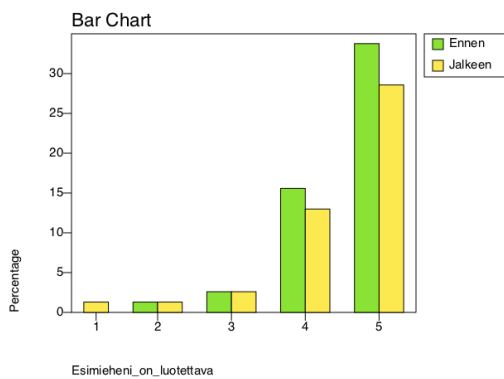
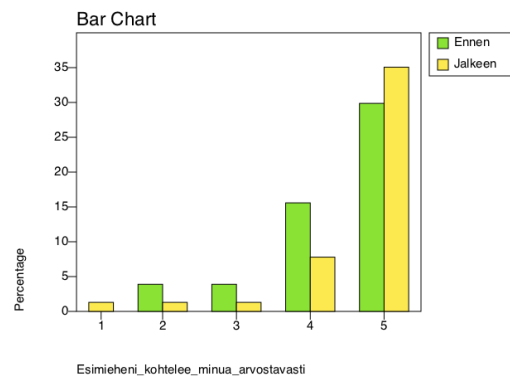
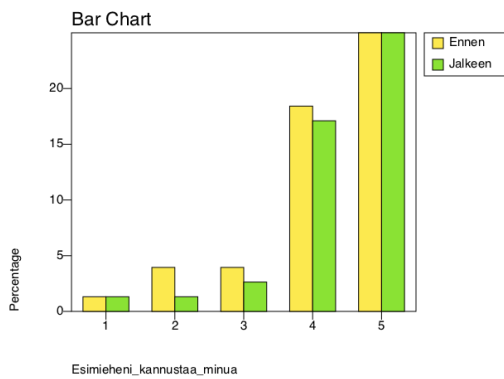
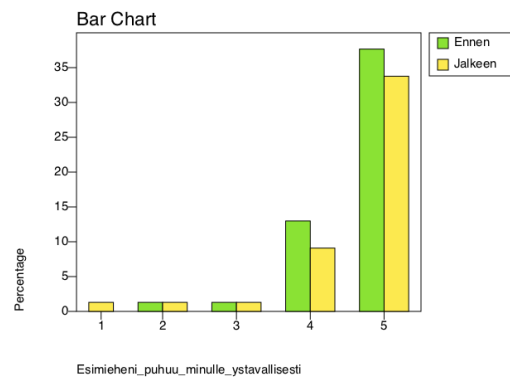
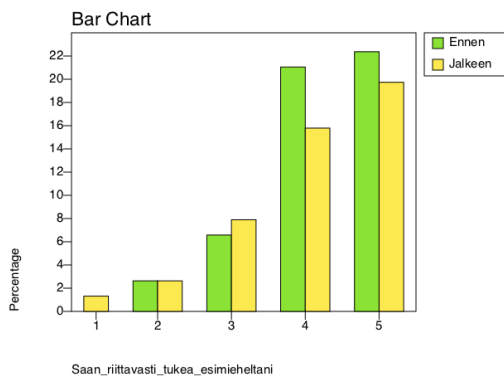
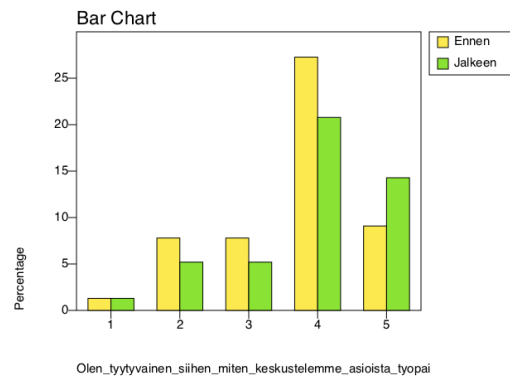
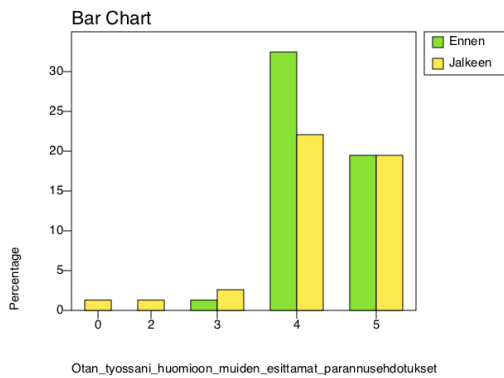
Voin_oppia_tyossani_sopivasti_uusia_asioita

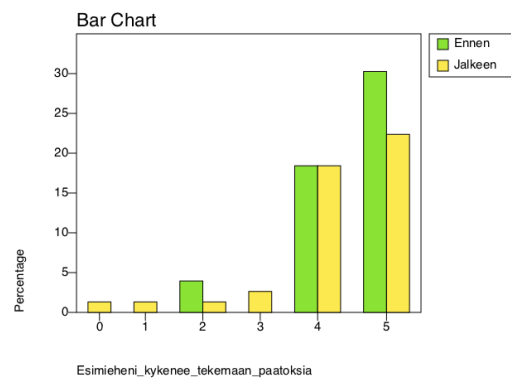
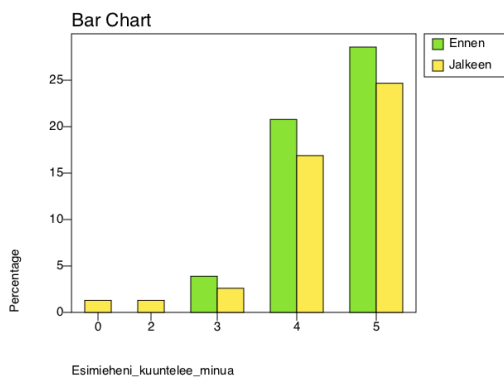
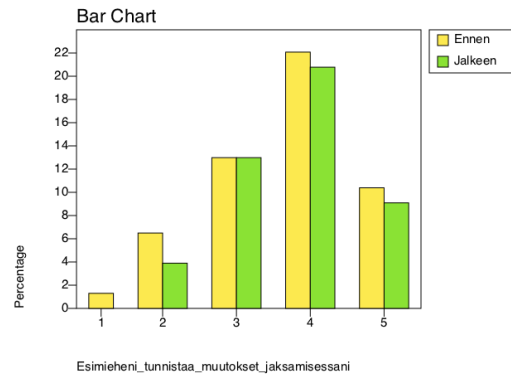
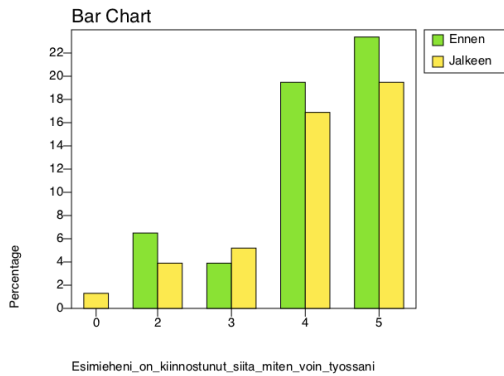
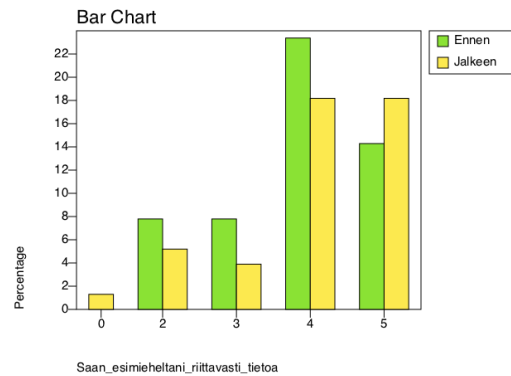
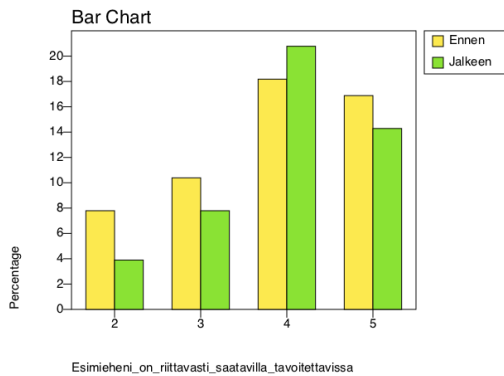
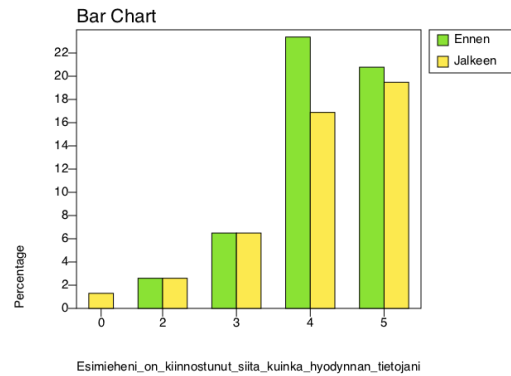
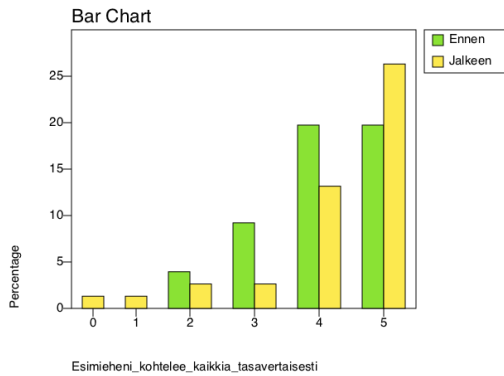


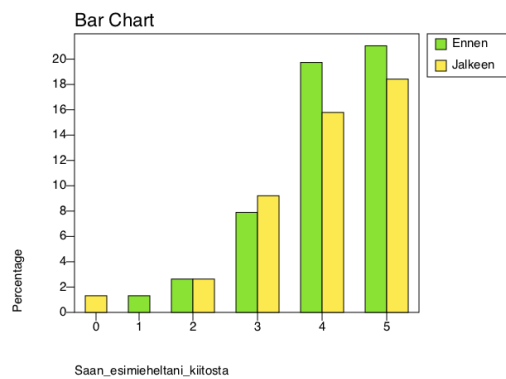
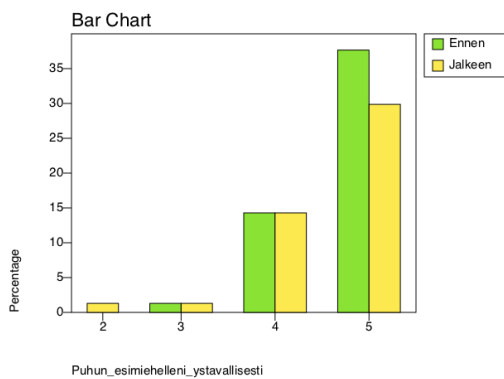
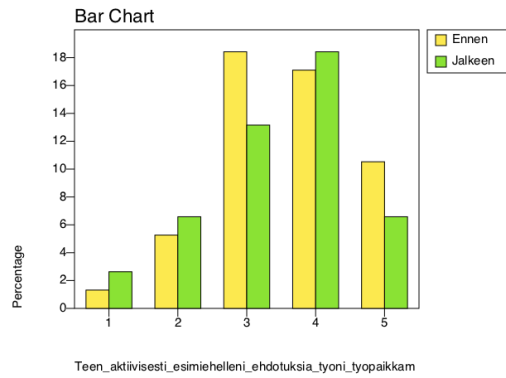
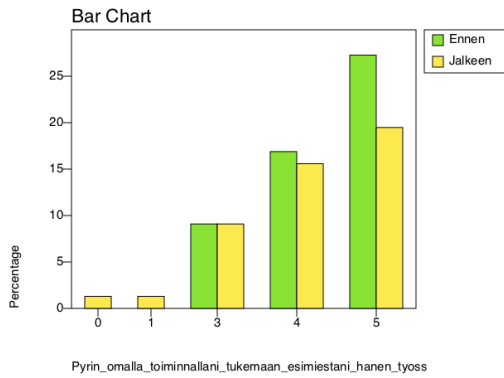
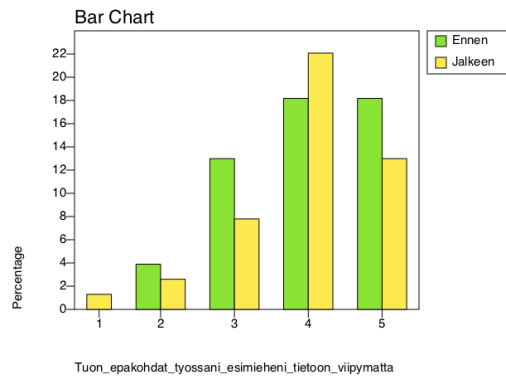
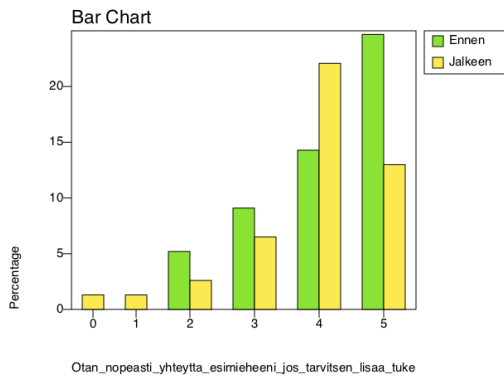
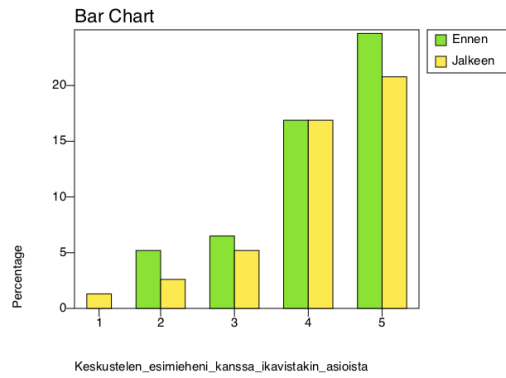
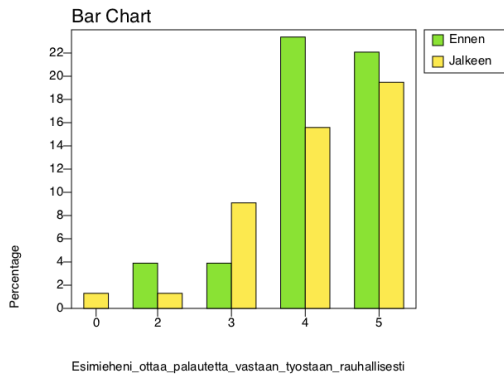


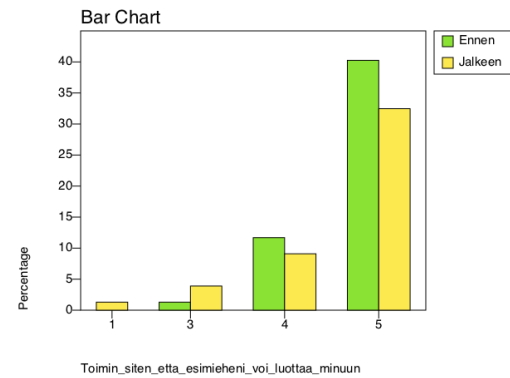
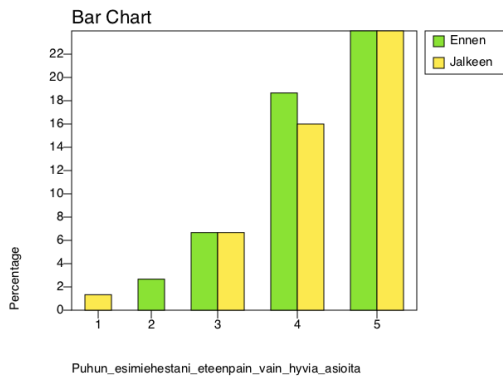
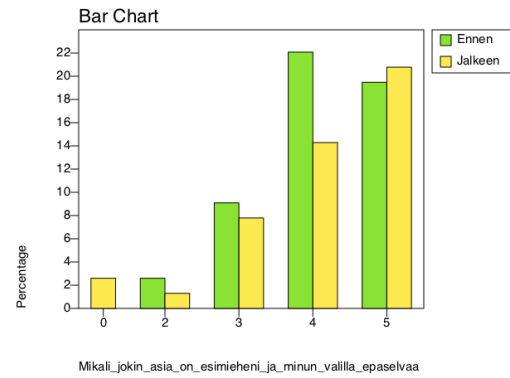
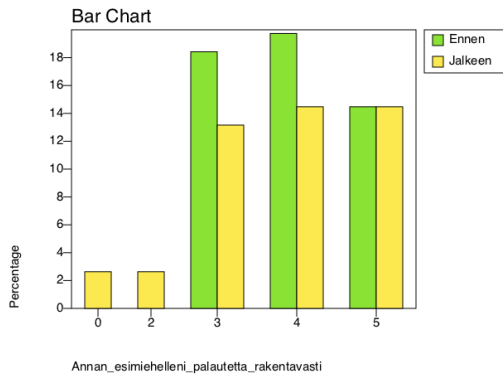












Group Statistics

		Aika	N	Mean	Std. Deviation	S.E. Mean
Olen tyytyväinen tyotehtaviini	Ennen	41	4.22	.79	.12	
	Jalkeen	36	4.14	.93	.16	
Olen tyytyväinen omaan tyohyvintoiniin	Ennen	40	3.65	1.12	.18	
	Jalkeen	36	3.72	1.19	.20	
Olen tyytyväinen tyopaikkani ilmapiiriin	Ennen	41	3.95	.89	.14	
	Jalkeen	36	4.08	.97	.16	
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	Ennen	41	3.95	.95	.15	
	Jalkeen	36	4.11	.85	.14	
tyoni on sopivan vaativaa	Ennen	41	4.17	.97	.15	
	Jalkeen	36	4.03	.97	.16	
tyoni on sirpaleista	Ennen	39	3.51	1.21	.19	
	Jalkeen	36	3.25	1.32	.22	
tyoni on sopivan vaihtelevaa	Ennen	41	4.20	.90	.14	
	Jalkeen	36	4.17	.88	.15	
Voin oppia tyossani sopivasti uusia asioita	Ennen	41	4.12	.75	.12	
	Jalkeen	36	3.92	1.02	.17	
Voin toteuttaa tyossa riittavasti itseani	Ennen	40	3.98	.89	.14	

	Jalkeen	36	3.97	.97	.16
Otan mielellani vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	Ennen	41	4.29	.93	.15
	Jalkeen	36	3.86	1.07	.18
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytykseni työtehtävistä	Ennen	39	4.38	.88	.14
	Jalkeen	36	4.03	1.21	.20
työni keskeytyy jatkuvasti	Ennen	41	3.46	1.21	.19
	Jalkeen	36	3.06	1.15	.19
Minulla on kohtuuton vastuu työstäni	Ennen	41	2.17	1.00	.16
	Jalkeen	36	2.08	1.13	.19
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	Ennen	41	1.85	.94	.15
	Jalkeen	36	2.00	1.07	.18
työssäni on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	Ennen	41	4.29	.84	.13
	Jalkeen	36	4.08	1.05	.18
Koen että tekemälläni työllä on merkitystä	Ennen	41	4.37	.83	.13
	Jalkeen	36	4.22	.90	.15
työmaara on minulle sopiva	Ennen	41	3.83	1.05	.16
	Jalkeen	36	3.83	.97	.16
Koen työssäni kohtuutonta aikapainetta	Ennen	41	2.56	1.05	.16
	Jalkeen	36	2.53	1.16	.19
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	Ennen	40	3.73	1.28	.20
	Jalkeen	36	4.03	1.03	.17
työaikani riittää taittani tekemiseen	Ennen	41	3.66	1.17	.18
	Jalkeen	36	3.58	1.20	.20
työvälineeni ovat kunnossa	Ennen	40	4.20	.94	.15
	Jalkeen	36	4.17	1.16	.19
työskentelyolosuhteeni ovat kunnossa	Ennen	41	4.29	.90	.14
	Jalkeen	36	4.14	1.02	.17
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	Ennen	41	4.46	.60	.09
	Jalkeen	36	4.14	1.15	.19
työni tavoite on minulle selvä	Ennen	41	4.63	.54	.08
	Jalkeen	36	4.36	.80	.13
Vastuuni ovat minulle selvillä	Ennen	41	4.56	.59	.09
	Jalkeen	36	4.22	.93	.15
työnjako tiimissäni on selkeä	Ennen	41	4.12	.90	.14
	Jalkeen	36	3.86	1.22	.20
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi	Ennen	40	4.00	1.06	.17
	Jalkeen	36	3.69	1.26	.21
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	Ennen	41	4.27	.92	.14
	Jalkeen	36	4.08	1.08	.18
Pystyn palautumaan työstäni riittävästi ennen seuraavaa työtä	Ennen	40	3.92	1.07	.17
	Jalkeen	36	3.78	1.20	.20
Pystyn irtautumaan työstäni täysin vapaa ajalla	Ennen	41	4.07	1.03	.16
	Jalkeen	36	3.92	1.18	.20

Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	Ennen	41	4.24	.92	.14
	Jälkeen	36	4.00	1.01	.17
työyhteisä toimii moitteettomasti	Ennen	41	3.76	.94	.15
	Jälkeen	36	3.81	.92	.15
työyhteisässä vuorovaikutus on avointa	Ennen	41	3.73	1.10	.17
	Jälkeen	36	3.72	1.09	.18
Puhun työyhteisäni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	Ennen	41	3.68	1.01	.16
	Jälkeen	36	3.89	.98	.16
Tiedonkulku toimii	Ennen	41	3.37	1.18	.18
	Jälkeen	36	3.50	1.16	.19
työyhteisässä ei esiinny epäasiallista kohtelua	Ennen	40	4.33	.92	.14
	Jälkeen	36	4.19	1.14	.19
työyhteisässä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	Ennen	41	3.78	.91	.14
	Jälkeen	36	3.83	1.11	.18
Saan riittävästi tukea työtovereiltani	Ennen	41	4.41	.71	.11
	Jälkeen	36	4.00	1.15	.19
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan vaikka saisika	Ennen	40	4.55	.55	.09
	Jälkeen	36	4.11	1.26	.21
Huolehdin työtovereistani ottamalla puheeksi havaitsemani m	Ennen	41	4.12	.81	.13
	Jälkeen	36	3.86	.93	.16
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	Ennen	41	4.34	.53	.08
	Jälkeen	36	4.19	1.01	.17
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelemme asioista työpai	Ennen	41	3.66	1.02	.16
	Jälkeen	36	3.89	1.06	.18
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Ennen	40	4.20	.85	.13
	Jälkeen	36	4.06	1.04	.17
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti	Ennen	41	4.63	.66	.10
	Jälkeen	36	4.56	.91	.15
Esimieheni kannustaa minua	Ennen	40	4.17	1.03	.16
	Jälkeen	36	4.33	.93	.15
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	Ennen	41	4.34	.91	.14
	Jälkeen	36	4.58	.91	.15
Esimieheni on luotettava	Ennen	41	4.54	.71	.11
	Jälkeen	36	4.42	.94	.16
Esimieheni toiminta on reilua	Ennen	39	4.36	.74	.12
	Jälkeen	36	4.39	.96	.16
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	Ennen	40	4.05	.93	.15
	Jälkeen	36	4.19	1.24	.21
Esimieheni on kiinnostunut siitä kuinka hyödynnän tietojani	Ennen	41	4.17	.83	.13
	Jälkeen	36	4.06	1.12	.19
Esimieheni on riittävästi saatavilla tavoitettavissa	Ennen	41	3.83	1.05	.16
	Jälkeen	36	3.97	.91	.15
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	Ennen	41	3.83	1.00	.16

	Jalkeen	36	3.97	1.18	.20
Esimieheni on kiinnostunut siitä miten voin työssani	Ennen	41	4.12	1.00	.16
	Jalkeen	36	4.03	1.16	.19
Esimieheni tunnistaa muutokset jaksamisessani	Ennen	41	3.63	1.02	.16
	Jalkeen	36	3.75	.87	.15
Esimieheni kuuntelee minua	Ennen	41	4.46	.64	.10
	Jalkeen	36	4.31	1.04	.17
Esimieheni kykenee tekemaan paataksia	Ennen	40	4.42	.84	.13
	Jalkeen	36	4.17	1.16	.19
Esimieheni ottaa palautetta vastaan tyostaan rauhallisesti	Ennen	41	4.20	.87	.14
	Jalkeen	36	4.06	1.09	.18
Keskustelen esimieheni kanssa ikavistakin asioista	Ennen	41	4.15	.99	.15
	Jalkeen	36	4.14	1.02	.17
Otan nopeasti yhteyttä esimieheeni jos tarvitsen lisaa tuke	Ennen	41	4.10	1.02	.16
	Jalkeen	36	3.83	1.16	.19
Tuon epakohdat tyossani esimieheni taetoon viipymatta	Ennen	41	3.95	.95	.15
	Jalkeen	36	3.92	.97	.16
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestani hanen tyoss	Ennen	41	4.34	.76	.12
	Jalkeen	36	4.03	1.16	.19
Teen aktiivisesti esimiehelleni ehdotuksia tyoni tyopaikkam	Ennen	40	3.58	1.01	.16
	Jalkeen	36	3.42	1.08	.18
Puhun esimiehelleni ystavallisesti	Ennen	41	4.68	.52	.08
	Jalkeen	36	4.56	.69	.12
Saan esimieheltani kiitosta	Ennen	40	4.08	1.00	.16
	Jalkeen	36	3.97	1.13	.19
Annan esimiehelleni palautetta rakentavasti	Ennen	40	3.92	.80	.13
	Jalkeen	36	3.69	1.28	.21
Mikali jokin asia on esimieheni ja minun valilla epaselvaa	Ennen	41	4.10	.86	.13
	Jalkeen	36	4.00	1.29	.21
Puhun esimiehestani eteenpain vain hyvia asioita	Ennen	39	4.23	.87	.14
	Jalkeen	36	4.28	.91	.15
Toimin siten etta esimieheni voi luottaa minuun	Ennen	41	4.73	.50	.08
	Jalkeen	36	4.53	.88	.15

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Var.		t-test for Equality of Means			
						95% Confidence Interval of the Difference

		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i> (2- tai- led)	<i>Mea- n Diff.</i>	<i>Er- ror Diff</i>	<i>Lo- wer</i>	<i>Up- per</i>
Olen tyytyväinen tyotehtäviini	Equal var. assumed	1.32	.255	.41	75.00	.682	.08	.20	-.31	.47
	Equal var. not assumed			.41	69.14	.686	.08	.20	-.31	.48
Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	Equal var. assumed	.05	.819	-.27	74.00	.786	-.07	.26	-.60	.46
	Equal var. not assumed			-.27	72.11	.786	-.07	.27	-.60	.46
Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin	Equal var. assumed	.90	.345	-.62	75.00	.535	-.13	.21	-.55	.29
	Equal var. not assumed			-.62	71.80	.537	-.13	.21	-.56	.29
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	Equal var. assumed	.02	.890	-.77	75.00	.442	-.16	.21	-.57	.25
	Equal var. not assumed			-.78	74.94	.439	-.16	.21	-.57	.25
työni on sopivan vaativaa	Equal var. assumed	.04	.843	.64	75.00	.521	.14	.22	-.30	.58
	Equal var. not assumed			.64	73.75	.521	.14	.22	-.30	.59
työni on sirpaleista	Equal var. assumed	.07	.787	.90	73.00	.371	.26	.29	-.32	.84
	Equal var. not assumed			.90	71.07	.373	.26	.29	-.32	.85
työni on sopivan vaihtelevaa	Equal var. assumed	.02	.887	.14	75.00	.889	.03	.20	-.38	.43
	Equal var. not assumed			.14	74.15	.889	.03	.20	-.38	.43
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita	Equal var. assumed	1.72	.194	1.01	75.00	.315	.21	.20	-.20	.61
	Equal var. not assumed			.99	63.30	.325	.21	.21	-.21	.62
Voin toteuttaa työssäni riittävästi itseäni	Equal var. assumed	.17	.683	.01	74.00	.990	.00	.21	-.42	.43
	Equal var. not assumed			.01	71.38	.990	.00	.21	-.42	.43
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	Equal var. assumed	.00	.956	1.89	75.00	.062	.43	.23	-.02	.89
	Equal var. not assumed			1.87	69.76	.065	.43	.23	-.03	.89
Minulla on tarpeeksi osaamista selviytykseni tyotehtävistä	Equal var. assumed	.28	.598	1.47	73.00	.145	.36	.24	-.13	.84
	Equal var. not assumed			1.45	63.54	.151	.36	.25	-.13	.85
työni keskeytyy jatkuvasti	Equal var. assumed	.89	.349	1.52	75.00	.134	.41	.27	-.13	.94
	Equal var. not assumed			1.52	74.52	.132	.41	.27	-.13	.94

Minulla on kohtuuton vastuu tyostani	Equal var. assumed	1.82	.181	.36	75.00	.720	.09	.24	-.40	.57
	Equal var. not assumed			.36	70.41	.722	.09	.24	-.40	.58
Joudun toistuvasti vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin	Equal var. assumed	.04	.846	-.64	75.00	.524	-.15	.23	-.60	.31
	Equal var. not assumed			-.63	70.20	.528	-.15	.23	-.61	.31
työssani on enemmän hyviä kuin huonoja puolia	Equal var. assumed	.29	.590	.97	75.00	.336	.21	.22	-.22	.64
	Equal var. not assumed			.95	67.00	.343	.21	.22	-.23	.65
Koen että tekemälläni työllä on merkitystä	Equal var. assumed	.55	.462	.73	75.00	.468	.14	.20	-.25	.54
	Equal var. not assumed			.73	71.81	.470	.14	.20	-.25	.54
työmaara on minulle sopiva	Equal var. assumed	.09	.759	-.02	75.00	.986	.00	.23	-.46	.46
	Equal var. not assumed			-.02	74.76	.986	.00	.23	-.46	.45
Koen työssani kohtuutonta aikapainetta	Equal var. assumed	.76	.386	.13	75.00	.895	.03	.25	-.47	.53
	Equal var. not assumed			.13	71.26	.896	.03	.25	-.47	.54
Voin vaikuttaa työaikoihini sopivasti	Equal var. assumed	3.44	.068	-	74.00	.263	-.30	.27	-.84	.23
	Equal var. not assumed			1.13	-	-	-	-	-	-
	Equal var. not assumed			1.14	73.08	.257	-.30	.27	-.83	.23
työaikani riittää taittani tekemiseen	Equal var. assumed	.22	.639	.28	75.00	.783	.08	.27	-.47	.62
	Equal var. not assumed			.28	73.21	.783	.08	.27	-.47	.62
työvalineeni ovat kunnossa	Equal var. assumed	.16	.686	.14	74.00	.890	.03	.24	-.45	.51
	Equal var. not assumed			.14	67.46	.892	.03	.24	-.45	.52
työskentelyolosuhteeni ovat kunnossa	Equal var. assumed	.29	.592	.70	75.00	.484	.15	.22	-.28	.59
	Equal var. not assumed			.70	70.51	.488	.15	.22	-.29	.59
Tehtävänkuvani on minulle selkeä	Equal var. assumed	6.51	.013	1.58	75.00	.118	.32	.21	-.08	.73
	Equal var. not assumed			1.52	50.95	.134	.32	.21	-.10	.75
työni tavoite on minulle selvä	Equal var. assumed	6.72	.011	1.78	75.00	.079	.27	.15	-.03	.58
	Equal var. not assumed			1.74	60.00	.088	.27	.16	-.04	.59
Vastuuni ovat minulle selvillä	Equal var. assumed	7.83	.007	1.93	75.00	.057	.34	.18	-.01	.69
	Equal var. not assumed			1.88	58.06	.066	.34	.18	-.02	.70
työnjako tiimissäni on selkeä	Equal var. assumed	2.15	.147	1.07	75.00	.286	.26	.24	-.22	.74
	Equal var. not assumed			1.05	63.62	.296	.26	.25	-.23	.76

Tunnen itsen fyysisesti terveeksi	Equal var. assumed	2.90	.093	1.15	74.00	.255	.31	.27	-.23	.84
	Equal var. not assumed			1.14	68.80	.260	.31	.27	-.23	.84
Tunnen itseni psyykkisesti terveeksi	Equal var. assumed	.84	.363	.81	75.00	.420	.18	.23	-.27	.64
	Equal var. not assumed			.80	69.35	.425	.18	.23	-.27	.64
Pystyn palautumaan työstäni riittävästi ennen seuraavaa työtä	Equal var. assumed	.20	.653	.57	74.00	.573	.15	.26	-.37	.67
	Equal var. not assumed			.56	70.67	.576	.15	.26	-.37	.67
Pystyn irtautumaan työstäni taysin vapaa-ajalla	Equal var. assumed	1.95	.167	.62	75.00	.537	.16	.25	-.35	.66
	Equal var. not assumed			.61	70.19	.541	.16	.25	-.35	.66
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	Equal var. assumed	.02	.884	1.11	75.00	.271	.24	.22	-.19	.68
	Equal var. not assumed			1.10	71.15	.274	.24	.22	-.20	.69
työyhteisö toimii moitteettomasti	Equal var. assumed	.00	.975	-.23	75.00	.817	-.05	.21	-.47	.37
	Equal var. not assumed			-.23	74.14	.817	-.05	.21	-.47	.37
työyhteisössä vuorovaikutus on avointa	Equal var. assumed	.24	.627	.04	75.00	.970	.01	.25	-.49	.51
	Equal var. not assumed			.04	73.90	.970	.01	.25	-.49	.51
Puhun työyhteisöni jäsenistä eteenpäin vain hyviä asioita	Equal var. assumed	1.14	.289	-.91	75.00	.368	-.21	.23	-.66	.25
	Equal var. not assumed			-.91	74.26	.367	-.21	.23	-.66	.25
Tiedonkulku toimii	Equal var. assumed	.82	.369	-.50	75.00	.617	-.13	.27	-.67	.40
	Equal var. not assumed			-.50	74.01	.617	-.13	.27	-.67	.40
työyhteisössä ei esiinny epäasiallista kohtelua	Equal var. assumed	2.82	.097	.55	74.00	.583	.13	.24	-.34	.60
	Equal var. not assumed			.55	67.11	.587	.13	.24	-.35	.61
työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	Equal var. assumed	1.85	.177	-.23	75.00	.819	-.05	.23	-.51	.41
	Equal var. not assumed			-.23	67.83	.821	-.05	.23	-.52	.41
Saan riittävästi tukea työtovereiltäni	Equal var. assumed	1.55	.217	1.94	75.00	.057	.41	.21	-.01	.84
	Equal var. not assumed			1.88	56.70	.065	.41	.22	-.03	.86
Autan muita työyhteisön jäseniä onnistumaan vaikkapa saisi	Equal var. assumed	4.63	.035	2.00	74.00	.049	.44	.22	.00	.88

	Equal var. not assumed			1.93	46.90	.060	.44	.23	-.02	.90
Huolehdiin työkavereistani ottamalla puheeksi havaitsemiani m	Equal var. assumed	1.54	.218	1.31	75.00	.193	.26	.20	-.13	.66
	Equal var. not assumed			1.30	70.06	.197	.26	.20	-.14	.66
Otan työssäni huomioon muiden esittamat parannusehdotukset	Equal var. assumed	2.44	.122	.81	75.00	.418	.15	.18	-.21	.51
	Equal var. not assumed			.78	51.35	.436	.15	.19	-.23	.52
Olen tyytyväinen siihen miten keskustelimme asioista työpäi	Equal var. assumed	.04	.841	-.97	75.00	.334	-.23	.24	-.70	.24
	Equal var. not assumed			-.97	72.70	.336	-.23	.24	-.70	.24
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Equal var. assumed	.63	.430	.66	74.00	.509	.14	.22	-.29	.58
	Equal var. not assumed			.66	67.88	.513	.14	.22	-.29	.58
Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti	Equal var. assumed	1.08	.302	.44	75.00	.663	.08	.18	-.28	.44
	Equal var. not assumed			.43	63.20	.670	.08	.18	-.29	.44
Esimieheni kannustaa minua	Equal var. assumed	.31	.582	-.70	74.00	.486	-.16	.23	-.61	.29
	Equal var. not assumed			-.70	74.00	.484	-.16	.22	-.61	.29
Esimieheni kohtelee minua arvostavasti	Equal var. assumed	.73	.396	-	75.00	.248	-.24	.21	-.66	.17
	Equal var. not assumed			1.16	-					
	Equal var. not assumed			-	73.82	.248	-.24	.21	-.66	.17
	Equal var. not assumed			1.17	-					
Esimieheni on luotettava	Equal var. assumed	1.22	.273	.64	75.00	.526	.12	.19	-.26	.49
	Equal var. not assumed			.63	64.80	.534	.12	.19	-.26	.50
Esimieheni toiminta on reilua	Equal var. assumed	.66	.419	-.15	73.00	.880	-.03	.20	-.42	.36
	Equal var. not assumed			-.15	65.69	.882	-.03	.20	-.43	.37
Esimieheni kohtelee kaikkia tasavertaisesti	Equal var. assumed	1.22	.273	-.58	74.00	.565	-.14	.25	-.64	.35
	Equal var. not assumed			-.57	64.72	.571	-.14	.25	-.65	.36
Esimieheni on kiinnostunut siitä kuinka hyödynnän tietojani	Equal var. assumed	.87	.353	.52	75.00	.608	.12	.22	-.33	.56
	Equal var. not assumed			.51	64.08	.615	.12	.23	-.34	.57
Esimieheni on riittävästi saatavilla tavoitettavissa	Equal var. assumed	2.25	.138	-.64	75.00	.527	-.14	.22	-.59	.31
	Equal var. not assumed			-.64	75.00	.523	-.14	.22	-.59	.30
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa	Equal var. assumed	.07	.797	-.58	75.00	.567	-.14	.25	-.64	.35

	Equal var. not assumed				.42	70.18	.677	.10	.25	-.39	.59
Annan esimiehelleni palautetta rakentavasti	Equal var. assumed	5.18	.026	.95	74.00	.345	.23	.24	-.25	.71	
	Equal var. not assumed				.93	57.32	.357	.23	.25	-.27	.73
Mikali jokin asia on esimieheni ja minun valilla epaselvaa	Equal var. assumed	1.82	.181	.40	75.00	.694	.10	.25	-.39	.59	
	Equal var. not assumed				.39	59.79	.701	.10	.25	-.41	.60
Puhun esimiehestani eteenpain vain hyvia asioita	Equal var. assumed	.01	.920	-.23	73.00	.820	-.05	.21	-.46	.36	
	Equal var. not assumed				-.23	71.84	.821	-.05	.21	-.46	.36
Toimin siten etta esimieheni voi luottaa minuun	Equal var. assumed	6.08	.016	1.27	75.00	.208	.20	.16	-.12	.52	
	Equal var. not assumed				1.23	54.03	.224	.20	.17	-.13	.54

Alku-ja loppukysely avovastaukset toimihenkilöt (Salainen)

Alku-ja loppukysely avovastaukset esimiehet (Salainen)

Johdon alkuhaastattelu (Salainen)

Johdon loppuhaastattelu (Salainen)