

Minttu Merivirta (toim.)

Pienikin iskussa

- Näkemyksiä mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämiseen työn muotoilun keinoin •



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

TURKU AMK 

 **Vaasan yliopisto**
UNIVERSITY OF VAASA

A!
Aalto-yliopisto

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-331-7 (nid.)
ISSN 2489-2629 (painettu)
ISBN 978-952-316-332-4 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 26/2019

Rahoittajat: Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Toimittaja: Minttu Merivirta
Kirjoittajat: Katja Kankaanpää, Marion Karppi, Anu Kuikkaniemi, Ebo Kwegyir-Afful, Antti Haase, Kari Ingman, Jussi Kantola, Kodjovi Lotchi, Minttu Merivirta, Marcus Penttinen, Kirsi Polvinen, Matti Vartiainen, Afnan Zafar

Kansikuva: Danielle MacInnes (Unsplash)
Grafiikat: Juho Nevalainen
Taitto: Minttu Merivirta

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi
Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni
LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi

Minttu Merivirta (toim.)

Pienikin iskussa

- Näkemyksiä mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämiseen työn muotoilun keinoin •



SISÄLLYS

Minttu Merivirta & Marcus Penttinen
PIENIKIN ISKUSSA: PK-YRITYSTEN TUOTTAVUUTTA
PARANTAMASSA TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄLLÄ 7

NÄKÖKULMIA TYÖHYVINVOINTIIN

Kirsi Polvinen & Matti Vartiainen
TYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT
MIKRO- JA PK-YRITYKSISSÄ 11

Katja Kankaanpää
AJANHALLINTA HAASTAA TYÖN TEHOKKUUDEN
JA TUOTTAVUUDEN 19

Afnan Zafar, Ebo Kwegyir-Afful & Kodjovi Lotchi
THE COMPLEXITY AND FRAGMENTATION OF WORK -- TOWARDS
A COLLABORATIVE PLATFORM 25

TOIMINTAMALLIT JA CASET

Anu Kuikkaniemi & Marion Karppi
TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO PISKU-PROJEKTISSA 31

Antti Haase
INFOVIDEOT YRITYSTEN TYÖHYVINVOINNIN JA
TUOTTAVUUDEN KUVASTIMENA 37

Minttu Merivirta
TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖN MUOTOILUN TEEMOJA
PISKU-WEBINAAREISSA 43

Katja Kankaanpää
VIREHETKI-KONSEPTI YRITYSTEN TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISEEN 47

Anu Kuikkaniemi, Antti Haase, Jussi Kantola & Kirsi Polvinen
KOKEMUKSIA ONNISTUNEISTA TYÖHYVINVOINTITYÖPAJOISTA 53

Antti Haase
TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN HYVÄT
KÄYTÄNNÖT INFOGRAFIIKAKSI 58

Kirsi Polvinen
CASE LIFTED OY JA YHTEISTYÖSKENTELYTILA 61

Antti Haase
CASE HYVÄFIILIS JA OSALLISTUVA VERTAISPALAUTE
KOLLEGAN TYÖSTÄ 63

Anu Kuikkaniemi
CASE HÄRKÄTIEN PUHELIN JA YHTEINEN AAMUKAHVI 65

Jussi Kantola & Kari Ingman
CASE PUTKILASER JA VIRTUAALIKAFFILA 66

PISKU PLATFORM FOR SMES

Ebo Kwegyir-Afful, Kodjovi Lotchi & Afnan Zafar
AN AXIOMATIC DESIGN APPROACH TOWARDS OPTIMIZING
COLLABORATION AMONGST SMES 71

Kodjovi Lotchi, Ebo Kwegyir-Afful & Afnan Zafar
PISKU INTER-FIRM E-COLLABORATION PLATFORM FOR SMES 87

KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA

Matti Vartiainen & Kirsi Polvinen
HAASTEET, VOIMAVARAT JA TOIMINNAN LAATU
MIKRO- JA PK-YRITYKSISSÄ 97

Kirsi Polvinen
YRITYSTEN KOKEMUKSIA PISKU-HANKKEEN
KEHITTÄMISTOIMENPITEISTÄ 105

KIRJOITTAJAT 112



PIENIKIN ISKUSSA: PK-YRITYSTEN TUOTTAVUUTTA PARANTAMASSA TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄLLÄ

Kilpailukyky on elinehto nykypäivän yrityksille. Entistä nopeammin muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristöissä laatu, joustavuus ja tehokkuus eivät kuitenkaan enää riitä. Yritysten on tärkeää hyödyntää niiden täyttä potentiaalia ja yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamista sekä entistä enemmän kiinnittää huomiota kykyyn innovoida ja luoda uutta. Ilman edellä mainittuja yritykset keskittyvät vain olemassa olevaan ja jäävät jalkoihin entistä nopeammin muuttuvan ympäristön kilpajuoksussa. Joissakin yrityksissä on kuitenkin jo tunnistettu, että työntekijän sitoutuminen, motivaatio ja vastuun kantaminen ovat kytköksissä yrityksen kilpailukykyyn, sillä näillä tekijöillä on myös ratkaisevasti vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Riittävästi näitä ei vielä kuitenkaan huomioida, ei yrityksissä eikä klassisessa taloustiedossa. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä, joka jää monesti huomioimatta, on työntekijän eli ihmisen tunteisiin liittyvä: Mitä hän tuntee ja miten?

Työ- ja toimintaympäristön entistä nopeammin tapahtuva muutos haastaa työn organisointia kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista verrattuna työntekijöiden vapauteen ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin, erityisesti keskijohdon näkökulmasta. Johtaminen ja johtajuus ovat kuitenkin tekijöitä, joilla pystytään voimakkaasti vaikuttamaan työssä olevien ihmisten työhyvinvointiin sekä suorituskykyyn ja tätä kautta koko yrityksen tulokseen. Yritysten on mahdollista saavuttaa pitkäkestoista kilpailuetua uudella johtamis- ja johtajuusmenetelmillä. Nykypäivän entistä haastavammassa maailmassa tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi uudenlainen innovaatiokulttuuri, demokraattinen johtajuus, vastuun kantamisen tukeminen, itseohjautuvuuden kehittäminen ja ihmisen suorituskykyä tukeva johtaminen.

Hyvinvoiva työntekijä on innostunut sekä entistä tehokkaampi, ja hän myös parantaa yrityksen suorituskykyä. Edellä mainitusta syystä on tärkeää ymmärtää niitä tekijöitä, jotka lisäävät ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä. Pelkkä teknologian ja menetelmien jatkuva kehittäminen ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös johtamisen ja johtajuuden kehittämistä. Tärkeää on muistaa, että suuri osa ihmisen hereilläolooajasta kuluu töissä. Tämän vuoksi työn ja työympäristön tulee voimaannuttaa ihmisiä eikä kuihduttaa heitä. Ihmiset, jotka ovat innostuneita työstään, ovat sitoutuneempia yritykseen sekä toimivat järkevämmiin ja tuottavampiin. Nykypäivän tärkeimpiä kysymyksiä HR:lle on, miten valjastaa yrityksen ainutlaatuinen kilpailuetu, siellä työskentelevät ihmiset, entistä paremmin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Työelämä on murroksessa

Samanaikaisesti tapahtuva globalisaatio, teknologian kehitys, työelämän sukupolvien välinen murros sekä taloudellisen kestävyuden ja resurssitehokkuuden nouseminen ovat luo-

neet suuren murroksen ajan toimintaympäristöjen entistä nopeampaan muutokseen, ja tuo aika on jo alkanut. Edellä mainittujen tekijöiden yhtäaikainen tapahtuminen vaikuttaa myös johtamisen, johtajuuden ja työkuulttuurin muuttumiseen. Ympäristön muuttuminen entistä nopeammin vaatii myös radikaalisti uusia tapoja toimia ja johtaa yrityksiä ja organisaatioita. (Alasoini 2010.) Siirryttäessä entistä enemmän kohti teollista palveluyhteiskuntaa, tarvitaan uudenlaisia organisaation hallinnallisia menetelmiä sekä myös itse työn tekemisen tapojen uudenlaista tarkastelua. Yhteiskunnan ja organisaatioiden menestys tässä suuressa murroksessa edellyttää entistä nopeampaa reagointikykyä toimintaympäristöissä, ja siitä tulee muodostumaan eräällä tapaa myös elinehto organisaatioille. (Martela & Jarenko 2014.)

Nykymaailman monista kiehtovista haasteista nousee esiin yksi erittäin tärkeä, nimittäin miten tällä hetkellä käynnissä oleva teknologian vallankumous ymmärretään ja miten siihen pystytään mukautumaan. Kyseessä on tekijä, joka asettaa koko ihmiskunnan jatkuvaan nopeaan muutokseen ja tulee muuttamaan olennaisesti tapaa, jolla ihmiset elävät, työskentelevät ja liittyvät toisiinsa. (Schwab 2016.)

Kiihtyviä muutospaineita yrityksille ja organisaatioille aiheuttaa myös maailmanlaajuisen kilpailun mullistuminen sekä suurten sijoittajien muuttuvat vaatimukset. Ihmisiin liittyvät tekijät kuten empatia, ihmisten välinen vuorovaikutus ja lupa puhua suoraan, ovat nousemassa entistä tärkeämmiksi tekijöiksi liike- ja työelämässä – ympäristössä, joka on muuttumassa entistä suoraviivaisempaan suuntaan ja missä työn tuottavuutta ja ihmisten suorituskykyä aletaan tarkastelemaan eri tavalla kuin ennen (Goleman 1998). Yritysten ja organisaatioiden johtamiselle suuria paineita alkaa syntyä myös vuosittaisten tai neljännesvuosittaisten tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kilpailukyvyyn ylläpitämisen tasapainoittamisesta (Kotter 2014).

Kun työelämä muuttuu radikaalisti jo alkaneen suuren murroksen myötä, myös työssä olevien ihmisten arvioiminen muuttuu. Pelkkä osaaminen, älykkyys ja opitut asiat eivät enää riitä, sillä kyky tulla toimeen toisten ihmisten sekä oman itsemme kanssa kasvaa entisestään. (Goleman 1998.) Suuri murros ja sen mukanaan tuomat syvälliset muutokset koskettavat kaikkia aloja, uusien liiketoimintamallien syntymistä ja veloitteiden hajaantumista niin tuotanto-, kulutus-, palvelu-, kuljetus- kuin jakelujärjestelmiin. Muutos paradigmassa, miten toimimme sekä miten kommunikoimme ja ilmaisemme, ilmoitamme ja viihdytämme itseämme ja muita, on väistämättä edessä. Julkinen sektori, muu kolmas sektori kuin myös koulutus, terveydenhuolto ja liikenne muuttuvat suuren murroksen tuomien mahdollisuuksien ja vaatimusten myötä. (Schwab 2016.)

Pisku vastaa haasteisiin

Nykypäivän työelämän haasteet ja varsinkin vaatimus tuottavaan yritystoimintaan nojaavat monesti yrityksen henkilöstön toimintaan. Hyvinvoivat työntekijät muodostavat hyvän työyhteisön, mikä taas osaltaan lisää yrityksen tuloksellisuutta. (Penttinen 2017.) Pienikin iskussa -hanke, tuttavallisemmin Pisku, on syntynyt juuri näistä lähtökohdista.

Vuosina 2017–2019 toteutettu Pisku-hanke on tähdännyt mikro- ja pk-yritysten tuottavuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhtäaikaiseen kehittämiseen. Hankkeen keskeiset teemat – työhyvinvointi, työn muotoilu ja verkostoituminen – ovat pohjautuneet siihen, että työhyvinvointi syntyy työssä ja sen edistäminen kuuluu kaikille. Yhtenäiset ja tehokkaat toimintatavat yrityksissä lisäävät myös tuottavuutta. (Penttinen 2017.) Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Pisku-kehittämishankkeen vetovastuussa on ollut Turun ammattikorkeakoulu, ja muut muut mukana olleet partnerit ovat Vaasan yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopisto. Jokaisen osatoteuttajan toiminta-alueelta valittiin mukaan kymmenisen mikro- tai pk-yritystä, joiden kanssa hankkeen keskeisiä kehittämistoimenpiteitä pilotoitiin. Mukana olleet Pisku-yritykset edustivat monipuolisesti eri toimialoja aina matkailu- ja palvelualalta terveysteknologian kautta metalliklusteriin. (Penttinen 2017; Pisku 2019a; 2019b.)

Kokeiluista käytännöiksi

Pisku-hankkeessa on pyritty yhdistämään työn hallinta ja kehittäminen työhyvinvointiin, ja tämä omaehtoinen työn muotoilu tarjoaa uudenlaisen näkökulman yritysten kehittämistyöhön (Pisku 2019a). Tässä julkaisussa nostamme esiin niitä toimenpiteitä, joilla olemme hankkeen aikana pilotoineet ja kehittäneet työhyvinvointia edistäviä käytänteitä Pisku-yrityksissä. Työn muotoilun sekä työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen jakamisen lisäksi Pisku-hanke on kannustanut mukana olevia mikro- ja pk-yrityksiä lisäämään verkostoitumista ja yhteistyötä. Tätä varten hankkeessa luotiin yritysten toimintaa ja yhteistyötä edistävä yhteistyöalusta, joka mahdollistaa verkostoitumisen.

Tämän julkaisun koostamiseen ovat osallistuneet lukuisat hankkeessa mukana olleet toimijat eri partneriorganisaatioista. Julkaisussa korostuu hankkeen monipuolisuus, sillä erilaisten käytännön toimenpiteiden lisäksi on tuotettu paljon tutkimusmateriaalia, joka tukee hankkeen keskeisiä toimenpiteitä. Varsinkin Aalto-yliopistossa ja Turun AMKissa on kehitetty yritysten työpajamallia ja sitä kautta työhyvinvoinnin vuosikelloa yritysten hyödynnettäväksi. Lapin AMKin keskeisiin toimenpiteisiin hankkeessa kuului laatia työhyvinvoinnin käytäntöjen ja työn muotoilun hyviin kokemuksiin perustuvia infovideoita sekä infografiikoita. Aalto-yliopiston vastuualueena puolestaan oli yritysten yhteistyöalustaan liittyvä tutkimus sekä alustan toteutus – tämä tutkimus toteutettiin pääosin ulkomaisten tutkijoiden toimesta, jonka vuoksi tässäkin julkaisussa kyseiseen aiheeseen liittyvät artikkelit julkaistaan englannin kielellä.

Käytännöt yrityksissä muuttuvat hitaasti, ja olemme vasta matkan alussa. Olemme kuitenkin Pisku-hankkeen tutkimustulosten ja käytännön kokemusten kautta huomanneet, että yrityksissä on muutoshalukkuutta ja kiinnostusta kehittää henkilöstön hyvinvointia. Tässä julkaisussa esiin nostetut kokemukset toisaalta valottavat niitä haasteita, joita jokaisessa yrityksessä tänä päivänä kohdataan, mutta toisaalta antavat ideoita, miten nämä haasteet voidaan kääntää voitoksi.

Lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Helsinki, Finland: Finnish Business and Policy Forum EVA.

Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. London, United Kingdom: Bloomsbury Publishing.

Kotter, J. P. 2014. Accelerate. Watertown, MA: Harvard Business Publishing.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Parliament of Finland, Committee for the future.

Penttinen, M. 2017. PISKU - Pienikin iskussa. Pisku 8.8.2017. Viitattu 25.11.2019 <http://www.iskussa.fi/?p=550>.

Pisku 2019a. Hankkeesta. Viitattu 25.11.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=33.

Pisku 2019b. Yritykset. Viitattu 24.11.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=35.

Pisku 2019c. Yrityksille. Viitattu 24.11.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=111.

Schwab, K. 2016. The fourth industrial revolution. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.



Kirsi Polvinen, Aalto-yliopisto
Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto

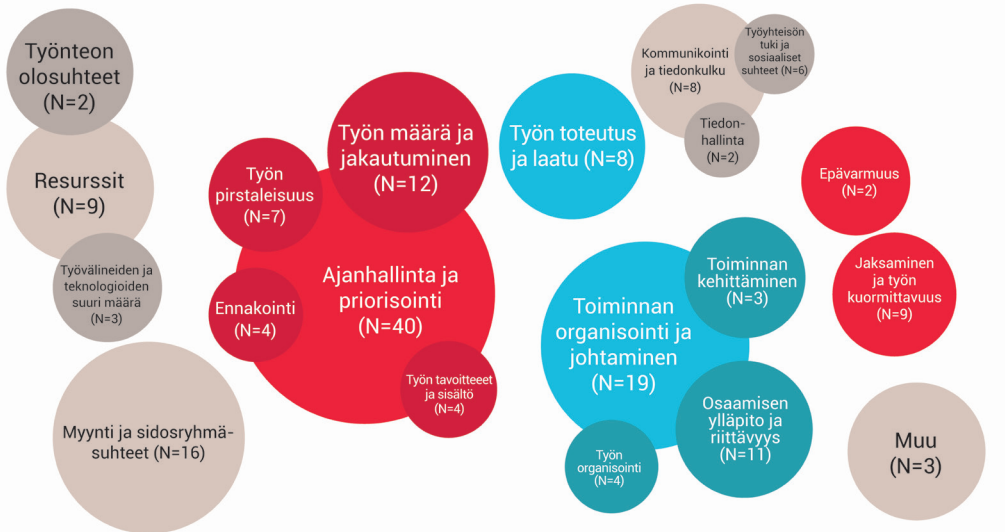
TYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT MIKRO- JA PK-YRITYKSISSÄ

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn vaatimusten ja voimavarojen -mallissa (TV-TV-malli) työn ja toimintaympäristön ominaisuuksia, jotka edellyttävät henkistä ja fyysistä ponnistusta (Bakker & Demerouti 2007). Vaatimukset voidaan jakaa haasteisiin, esimerkiksi vaikea tehtävä, ja esteisiin, kuten keskeytyksiin (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste 2010). Haasteet kannustavat tekemään, kun taas esteet häiritsevät ja vaikeuttavat tekemistä. Voimavarat puolestaan löytyvät henkilöstä itsestään ja hänen fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta ympäristöstään. Voimavarojen tulee vastata työn vaatimuksia, jotta työ sujuu ja työhyvinvointi pysyy yllä.

Haasteiden tunnistaminen mikro- ja pk-yrityksissä

Työn vaatimuksia ja voimavaroja tutkittiin Pisku-hankkeessa kyselyn avulla. Selvitimme mikro- ja pk-yrityksissä työskentelevien työn vaatimuksia avoimella kysymyksellä: ”Mikä on kaiken kaikkiaan keskeisin haaste työssäsi?” Saimme avoimeen kysymykseen kaikkiaan 175 vastausta. Analysoimme vastaukset kategorisoimalla ne. Lisäksi tutkimme, miten aineistomme perusteella saamamme ymmärrys työntekijöiden kokemuksista suhteutuu aikaisemmassa tutkimuksessa yleisesti käytettyihin luokitteluihin työn vaativuustekijöistä. Aihetta lähestytään tyypillisesti määrällisin menetelmin esimerkiksi tutkimalla kyselyllä tiettyjen työhön liittyvien vaativuustekijöiden yhteyttä työuupumukseen (esim. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001). Kyselyissä vaativuustekijöitä kysytään yleensä varsin yleisellä tasolla. Avoimeen kysymykseen saamiemme vastausten avulla eriytämme kuvaa työn vaativuustekijöistä suhteellisen vähän tutkitussa mikro- ja pk-yritysympäristössä.

Käytämme myös kyselyn muita työn vaatimuksia ja voimavaroja koskevia vastauksia. Kyselyssä kysimme fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen toimintaympäristön voimavaroja. Fyysisten työolojen toimivuutta arvioitiin esimerkiksi työskentelypaikan valintamahdollisuuden avulla. Virtuaalisen työskentelyn voimavaroja selvitettiin kysymällä teknologian helppokäyttöisyyttä ja tukea työlle (Venkatesh, Morris, Davis & Davis 2003). Sosiaalisia voimavaroja selvitettiin kysymällä työtovereilta, esimiehiltä sekä ystäviltä ja perheeltä saatua tukea (TemaNord 2000). Johtamisen laatua tutkittiin erikseen kysymällä johtamisen reiluuutta ja rohkaisevuutta. Henkilökohtaisia voimavaroja tutkittiin autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010) sekä sisäisen motivaation näkökulmista (Gagne et al. 2014).



Kuvio 1. Mikro- ja pk-yritysten keskeiset haasteet (N=175)

Ajanhallinta ja priorisointi sekä toiminnan organisointi ja johtaminen keskeisinä haasteina

Mikro- ja pk-yrityksissä painottuvat ajanhallinta- ja priorisointihaasteet, työn pirstaleisuus sekä toiminnan organisointiin ja johtamiseen liittyvät ongelmat sekä myynnin ja sidosryhmien hoidon haasteet (kuvio 1). Kaiken kaikkiaan tunnistimme yli kaksikymmentä haaste-luokkaa.

Yhteistyö sujuu, mutta ajankäyttö ei ole hallinnassa

Pisku-hankkeen yritysten henkilöstölle suunnatussa kyselyssä esitettiin johdon haastat-teluista kerättyjä vaativuustekijöitä väitteiden muodossa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan niiden paikkaansapitävyyttä vastaamalla niihin joko “kyllä” tai “ei”. Kyselyyn vastasi 251 hen-kilöä, joista 38 kuului ylimpään johtoon, 27 keskijohtoon ja 186 asemaan “muu”. Kyselyssä esitetyt väittämät olivat seuraavat:

1. Tarvittava tieto on helposti saatavilla
2. Sisäinen työnjako on kunnossa
3. Tiedottaminen toimii
4. Sisäinen yhteistyö useasta paikasta käsin sujuu
5. Kasvokkain tapahtuva yhteistyö sujuu
6. Ulkoista tukea toiminnan kehittämiseen on saatavilla
7. Toiminnan kehittämiseen on saatavilla tarvittavaa tietoa
8. Tarvittavaa uutta osaamista on rekrytoitavissa
9. Meillä on tarvittavat tiedot ja taidot
10. Tietojen ja taitojen kehittämiseen on saatavilla rahoitusta
11. Henkilöstön vaihtuvuus on sopivaa
12. Toiminnan fokus on selkeä
13. Rahoitus on kunnossa

14. Talouden seuranta on hallinnassa
15. Toimintatapoja muutetaan tarpeen mukaan
16. Aikatauluissa pysytään
17. Työtehtävät priorisoidaan
18. Asiakkaita on riittävästi
19. Asiakkaiden tarpeet tunnetaan
20. Laadunvalvonta on kunnossa
21. Kumppaniverkosto on kunnossa
22. Työntekijöiden hyvinvoinnin tila tiedetään
23. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan
24. Työpaikkaruokailu on kunnossa
25. Ajankäyttö ja voimavarat ovat hallinnassa
26. Toimintaan liittyvät kustannukset ovat hallinnassa
27. Tulevan toiminnan ennakointi sujuu
28. Kaikki toimintaan liittyvät säädökset ja sopimukset ovat hallinnassa
29. Toimintamme vastaa meille suunnattuja velvoitteita

Taulukossa 1 on kymmenen parhaiten toimivaa ja kymmenen huonoimmin toimivaa asiaa. Tulosten perusteella haasteiksi eli työhön sisältyviksi vaatimuksiksi koetaan yrityksissä erityisesti aikatauluissa pysyminen, tulevan toiminnan ennakointi, rahoituksen saatavuus tietojen ja taitojen kehittämiseen, sisäinen työnjako, ajankäytön ja voimavarojen hallinta, tiedottaminen, asiakkaiden riittävyys, ulkoisen tuen saatavuus toiminnan kehittämiseen, markkinointiosaaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tilan tietäminen. Erityisen hyväksi koettiin muun muassa sisäisen yhteistyön sujuminen sekä useasta paikasta käsin että kasvokkain, henkilöstön vaihtuvuus ja talouden seuranta. Työhyvinvoinnin näkyviksi tekeville hankkeille, kuten Pisku, on selvästi tarvetta näiden tulosten valossa.

Taulukko 1. Kymmenen parhaiten ja kymmenen huonoiten toimivaa asiaa kyselytutkimuksen väitteiden perusteella (prosenttia vastaajista)

	KYLLÄ	EI
Sisäinen työnjako on kunnossa		40,8 %
Tiedottaminen toimii		44,8 %
Sisäinen yhteistyö useasta paikasta käsin sujuu	75,0 %	
Kasvokkain tapahtuva yhteistyö sujuu	94,4 %	
Ulkoista tukea toiminnan kehittämiseen on saatavilla		38,7 %
Meillä on tarvittavat tiedot ja taidot	76,0 %	
Tietojen ja taitojen kehittämiseen on saatavilla rahoitusta		42,4 %
Henkilöstön vaihtuvuus on sopivaa	84,6 %	

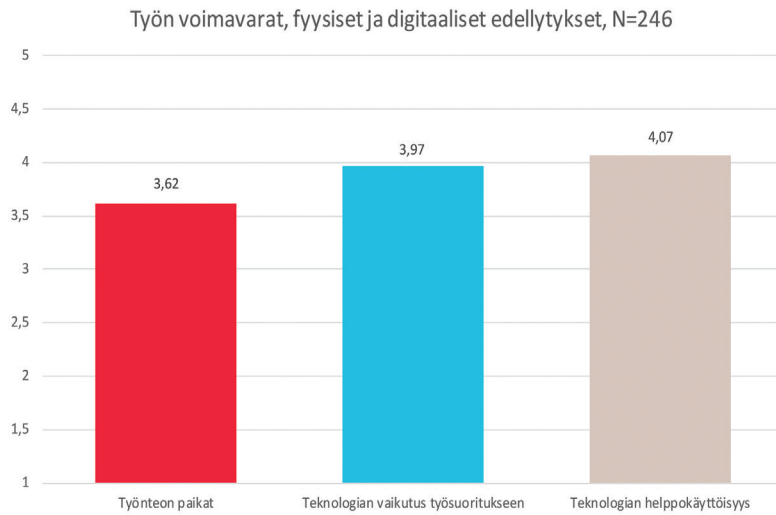
	KYLLÄ	EI
Rahoitus on kunnossa	80,2 %	
Talouden seuranta on hallinnassa	83,5 %	
Markkinointiosaaminen on kunnossa		36,9 %
Toimintatapoja muutetaan tarpeen mukaan	81,3 %	
Aikatauluissa pysytään		51,9 %
Asiakkaita on riittävästi		42,4 %
Asiakkaiden tarpeet tunnetaan	75,0 %	
Työntekijöiden hyvinvoinnin tila tiedetään		38,8 %
Työpaikkaruokailu on kunnossa	83,7 %	
Ajankäyttö ja voimavarat ovat hallinnassa		45,7 %
Tulevan toiminnan ennakointi sujuu		50,2 %
Toimintamme vastaa meille suunnattuja veloitteita	86,0 %	

Voimavarat työssä, toimintaympäristössä ja itsellä

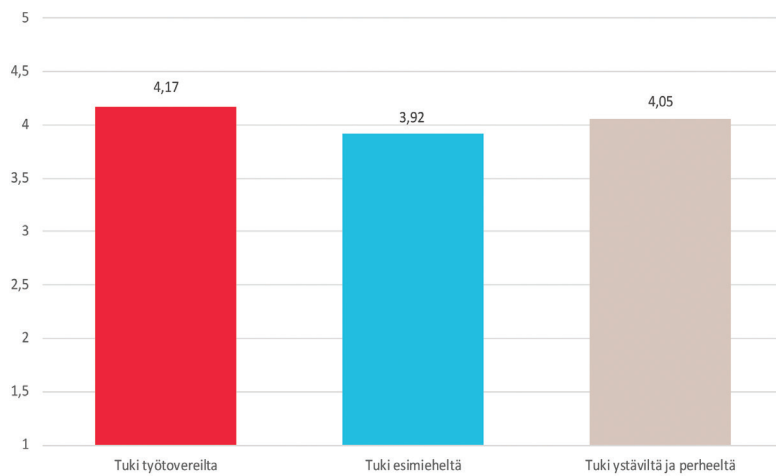
Työn ja toimintaympäristön voimavarat

Työn ja toimintaympäristön voimavaroiksi luetaan fyysiset ja digitaaliset edellytykset sekä sosiaalinen tuki. Pisku-hankkeessa tehdyssä kyselytutkimuksessa näitä asioita selvitettiin useiden kysymysten avulla, joihin pyydettiin vastaamaan asteikolla 1–5. Vastaajia oli yhteensä keskimäärin 250. Vastauksista laskettiin kunkin työn voimavarojen osalta keskiarvot (kuviot 2 ja 3). Parhaiten toimivat teknologiat. Myös sosiaalinen tuki oli hyvällä tasolla.

Tulosten perusteella sosiaalista tukea oli mahdollista saada usein, tosin esimieheltä hieman vähemmän kuin työtovereilta. Työnteon paikkoihin, kuten esimerkiksi mahdollisuuteen valita työskentelypaikan sijainti ja vaikuttaa työskentelypaikan olosuhteisiin, pystyttiin vaikuttamaan kaikkien vastausten keskiarvon perusteella joskus tai usein. Kysymyksiin liittyen teknologian hyötyyn työsuorituksessa vastattiin, että oltiin jonkin verran samaa mieltä. Samaa mieltä oltiin teknologian helpokäyttöisyydestä.



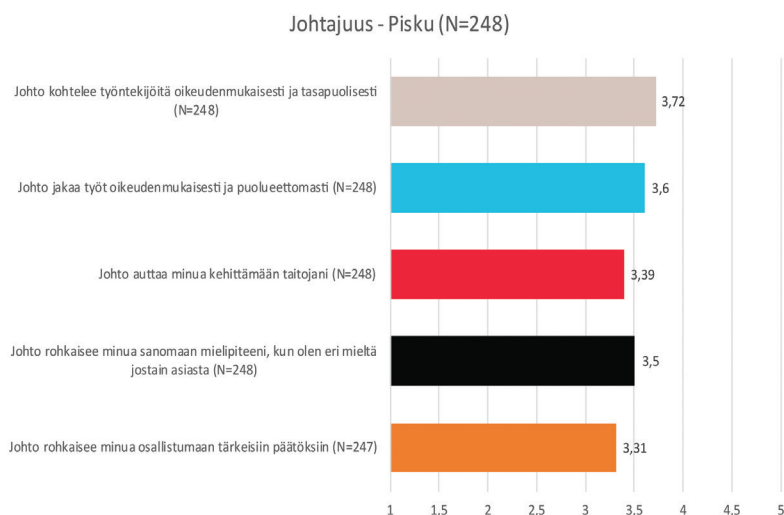
Kuvio 2. Työnteon paikat ja tieto- ja viestintäteknologian käyttö työn voimavaroina
(1 = Ei koskaan/täysin eri mieltä ja 5 = Aina, jatkuvasti/täysin samaa mieltä)



Kuvio 3. Sosiaalinen tuki työtovereilta, esimieheltä ja ystäviltä sekä perheeltä
(1 = Ei koskaan ja 5 = Aina/jatkuvasti)

Johtajuus sosiaalisena voimavarana

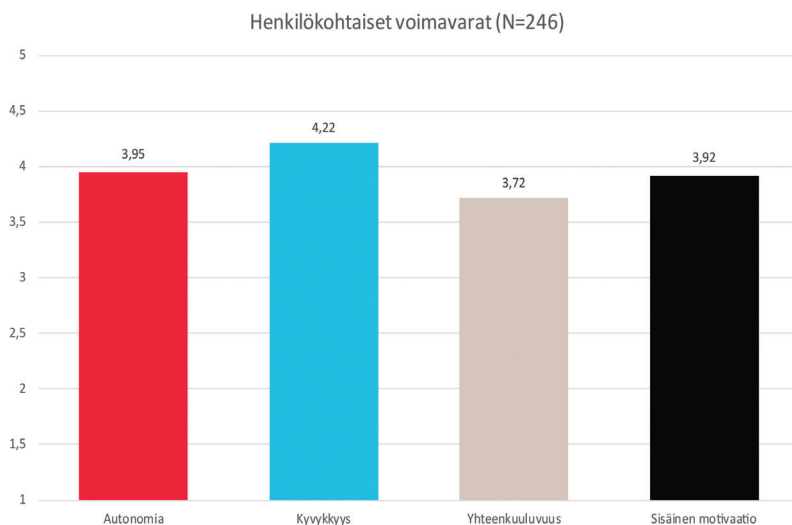
Pisku-hankkeessa toteutetussa kyselyssä kysyttiin erikseen johtajuudesta (kuvio 4). Kyselyyn vastasi yhteensä 248 henkilöä. Tulosten perusteella kaikkien vastausten keskiarvot eri kysymyksissä olivat arvon “silloin tällöin” ja “melko usein “välissä. Johto ei tulosten perusteella esimerkiksi kovinkaan usein rohkaise henkilöstöä osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.



Kuvio 4. Arviot johtajuudesta Pisku-hankkeessa toteutetussa kyselyssä (1 = Ei koskaan/täysin eri mieltä ja 5 = Aina, jatkuvasti/täysin samaa mieltä)

Henkilökohtaiset voimavarat

Henkilökohtaisia voimavaroja tarkasteltiin autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden ja sisäisen motivaation näkökulmista. Erityisesti kyvykkyyden tuntemukset arvioitiin korkeiksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Henkilökohtaiset voimavarat (1 = en lainkaan, 5 = täysin)

Vaativuustekijät ja voimavarat

Mikro- ja pk-yrityksissä painottuvat avoimen kysymyksen vastausten perusteella erityisesti ajanhallinta- ja priorisointihaasteet, työn pirstaleisuus sekä toiminnan organisointiin ja johtamiseen liittyvät ongelmat sekä myynnin ja sidosryhmien hoidon haasteet. Kyselyn muissa vastauksissa haasteiksi eli työn vaatimuksiksi koetaan yrityksissä erityisesti aikatauluissa pysyminen, tulevan toiminnan ennakointi ja rahoituksen saatavuus tietojen ja taitojen kehittämiseen. Erityisen hyväksi koettiin sen sijaan muassa sisäisen yhteistyön sujuminen sekä useasta paikasta käsin että kasvokkain. Voimavarojen osalta parhaiten toimivat teknologiat. Myös sosiaalinen tuki oli hyvällä tasolla. Johto ei tulosten perusteella kuitenkaan kovinkaan usein rohkaise henkilöstöä osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Henkilökohtaisten voimavarojen osalta erityisesti kyvykkyyden tuntemukset arvioitiin korkeiksi. Myös sisäinen työmotivaatio oli hyvällä tasolla.

Tulokset tarkoittavat myös sitä, että kyselyissä yleisesti käytetyt vaatimustekijäluokittelut eivät riitä kuvaamaan työpaikkojen vaihtelevista konteksteista syntyviä moninaisia työn vaatimuksia. Käsitystä vaativuustekijöistä tulisi laajentaa ja tiedonkeruuta räätälöidä. Lisäksi tutkimus tuo konkretiaa yleisen tason mallien rinnalle, mikä auttaa ymmärtämään vaativuustekijöiden moninaisuutta mikro- ja pk-yritysympäristöissä.

Lähteet

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Gagne, M. et al. 2014. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.

TemaNord 2000:603. General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. 2010. Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis, F.D. 2003. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.



Katja Kankaanpää, Lapin ammattikorkeakoulu

AJANHALLINTA HAASTAA TYÖN TEHOKKUUDEN JA TUOTTAVUUDEN

Kello soi. Nouse ylös, siistiydy, käytä koira ulkona, syö aamupala, tee eväät, huolehdi lapset koulutielle, katso vielä peiliin, muista auton avaimet, muista läppäri ja muista lähteä. Lähteä ajoissa! Olet töissä. Tsekkaa vielä peiliin, hammastahnaa ei ole suupielillä. Istu, tarkista palaveriaikataulut. Puhelin soi, sähköposti laulaa, kollegat käyvät ovella, deadlinet paukkuvat, pomo odottaa vastausta, Yammer kilisee, Teams kalisee, kalenteriaavustaja kielii uutta palaveria... Mitä teen, kenelle vastaan, kenelle en? Kiire, nyt on kiire!

Hyvinvoiva ihminen on jaksava ja aikaansaava myös töissä. Hän tuntee mielihyvää työstään, mikä ruokkii positiivisesti työn tuloksia, tuottavuutta ja tehokkuutta. Nykypäivänä tehokkuus tulkitaan lähes kiireen synonyymiksi, ikään kuin kiireellisyys olisi hyvän työntekijän merkki. Työajan pitäisi riittää työntekijälle osoitettuihin työtehtäviin, mutta riittääkö se? Työ- ja organisaatiopsykologian professori Saija Mauno kertoo, että kiire voi olla mainostettu asenne, ettei näyttäisi laiskalta työntekijältä, mutta kiire on myös todellista työelämässä. Kiire vaikuttaa negatiivisesti työssäjaksamiseen, terveyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kiireen taustalta löytyy usein epätasaisesti jaetut resurssit ja työn organisoinnin puutteita. (Paaso 2013.)

Työelämän muuttuvat vaateet

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Perinteinen työ muuttuu muun muassa teknologian myötä, ja työntekijältä vaaditaan aina vain enemmän; tehokkaasti ja tuottavasti tulosta. Teknologinen muutos, muun muassa tekoälyn, robotiikan, nanotekniikan, genetiikan, 3D:n sekä biotekniikan kehitys, muuttaa työelämää, ja hyvin suuri osa ammateista muuttuu. Joitakin ammatteja uhkaa jopa häviäminen. On arvioitu, että yli puolet alakoulun aloittaneista lapsista työllistyy ammatteihin, joita ei tällä hetkellä ole olemassakaan. Tulevaisuuden opettajakin voi olla etäoppimismentori. (Linturi & Kuusi 2018.)

Oman ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan huippuosaamista yksilönä ja tiiminä, vahvoja vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja, luovuutta sekä jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja päivittämistä. Vaaditaan muuttuvan työelämän jatkuvaa muutoksen hallintaa. Paljon työtä tehdään työn ohella, joten ei ihme, että monen työntekijän jaksamisongelmatkin ovat todellisia. Liika informaatio tulee informaatiotulvaksi ja tietoylikuormaksi. Tästä seuraa psykologian tohtori Seppo Tuomivaaran (2005, 10–11) mukaan työntekijän epävarmuutta ja oman osaamisen epäilyä, jolloin työaika pidentetään muun elämän kustannuksella. Pyritään olemaan täydellisiä ja kaiken aikaa ajan hermoilla, mutta muu elämä kärsii. Vaikka tehokkuutta ja tuottavuutta tarvitaan, kärsii jaksaminen ja luovuuskin liikaan tehokkuuteen ja kiireeseen. Työntekijöiden jaksaminen on koetuksella.



Hyvinvoiva ihminen on jaksava ja aikaansaava myös töissä. Hän tuntee mielihyvää työstään, mikä ruokkii positiivisesti työn tuloksia, tuottavuutta ja tehokkuutta. Nykypäivänä tehokkuus tulkitaan lähes kiireen synonyymiksi, ikään kuin kiireellisyys olisi hyvän työntekijän merkki. Työajan pitäisi riittää työntekijälle osoitettuihin työtehtäviin, mutta riittääkö se?

Työterveyslaitoksen Asiantuntijan työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin -tutkimuksen mukaan asiantuntijatyötä tekevästä vastaajista 74 % kokee työmääränsä liian suureksi. Työtehtävien aikataulut tuovat paineita työn tekemiseen, jonka vuoksi yli puolet vastaajista tekee työtä matkalla työhön ja kotiin sekä kotona ilta-aikana useampana päivänä viikossa. Osa vastaajista ilmoitti tekevänsä töitä juuri ennen nukkumaanmenoakin. Puolet vastaajista kokee, ettei ehdi tehdä töitä niin hyvin kuin haluaisi, ja 67 % kertoi tekevänsä liian monta päällekkäistä työtehtävää. Pienemmissä työpaikoissa työntekijät venyttävät työpäiväänsä ja tekevät ei-korvattavaa työaikaa enemmän kuin suuremmissa yrityksissä. Tutkimukseen osallistuneista asiantuntijoista 79 % koki tarpeen olla tavoitettavissa aina, ja noin puolet heistä pyrki vastaamaan sähköposteihin heti. Tämän mahdollistaa älypuhelimien käyttö, jolloin viestit tavoittavat työntekijän välittömästi ja vastaamisen mahdollisuus on helppoa. (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018.)

Teknologia siis muuttaa työtä, mutta toisaalta se häivyttää työajan ja vapaa-ajan välisen rajan. Tutkimuksessa todettiin älypuhelimien vaikuttavan työpäivän pidentymiseen ja myös heikompaan hyvinvointiin, esimerkiksi unenlaatuun ja sitä kautta seuraavaan työpäivään. Lyhyempää työaikaa tekevät kokevat työn imua eli mielekkyyttä työhön ja työssä ja ovat kauttaaltaan tyytyväisempiä, jolloin myös kokonaisvaltainen hyvinvointi on parempaa. Oma mahdollisuus vaikuttaa työpäivän alkamis- ja loppumisaikaan koettiin tutkimuksen mukaan myönteiseksi ja myös hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaksi. Joustavalla työllä on hyviä vaikutuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Ropponen ym. 2018.)

Työssä elämisen tutkimuksessa (2019) Smartum Oy selvitti asiantuntijatyötä tekevilä työntekijöiltä muun muassa työn merkityksellisyyttä, työn tekemistä vapaa-ajalla sekä palautumista työstä. Tutkimuksen mukaan asiantuntijatyötä tekevien työt ovat usein ajatuksissa myös vapaa-ajalla. Työpäivän sisältö on pirstaleista, jolloin aivot kulkevat työvireessä vielä työpäivän jälkeenkin. Työn tulee tuntua merkitykselliseltä, eikä työelämän tule rajoittaa elämää eikä hyvinvointia, jolloin työntekijä kokee elämänsä hyväksi. Työntekijän on voitava hyvin kokonaisvaltaisesti työajalla ja sen ulkopuolella, ja työstä palautumiseen tulee varata riittävästi aikaa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimerkiksi juoksulenkillä, joka on hyvinvoinnin mahdollistaja ja ajatusten selvittäjä, tulee monta hyvää ja luovaa ajatusta työelämään. Vastaajat kokivat, että työaikajoustot sekä etätömahdollisuus tukevat asiantuntijatyön vaatimuksia sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Esimiehen tuen ja välittämisen tarve ilmeni tutkimuksessa varsinkin työntekijän kriisitilanteissa, joka voi olla työstä tai muusta elämästä johtuvaa mutta vaikuttaa työelämään. Vä-

littävissä työpaikoissa työntekijä on valmis antamaan kaikkensa työelämälle, eivätkä työntekijät koe töiden siirtymistä myös vapaa-ajalle kovin kuormittavaksi. Tutkimuksesta ilmeni, että työpaikoissa, joissa johdetaan numeerisesti eli enemmänkin tuloksen kautta, voidaan työssä huonommin kuin välittävästi johdetuissa, työntekijät huomioon ottavissa työpaikoissa. Työpaikoissa, joissa välitetään ja joustetaan sekä työnantajan että työntekijän puolelta, voidaan siis paremmin. Tällöin työelämä on merkityksellistä ja kiireen tuntu vähäisempää. (Työssä elämisen tutkimus 2019.)

Jaksamisongelmat voivat olla tilapäisiä ja lieviä, tai ne voivat lamaannuttaa työkyvyn kokonaan. Pieni paine on monelle työntekijälle hyväksi ja lisää positiivista työvirettä. Jatkuva jaksamisongelma ilmenee työuupumuksena, jolloin ihminen ei kykene ottamaan vastaan uutta tietoa eikä olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, joten työelämä ja työtuottavuus kärsivät. Liika uupumus uuvuttaa myös kaiken muun elämän. (Tuomivaara 2005, 10–11.) Työssä pieni kiire on hyväksi, mutta toisen asettamana pakkona se luo negatiivisuutta, ärtyisyyttä ja huonoa unen laatua, toteaa myös professori Mauno Ylen artikkelissa (Paaso 2013). Työterveyslaitoksen Asiantuntijan työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin -tutkimuksen vastaajista noin puolet ilmoitti erilaisia oireita, kuten ärtyisyyttä, väsymystä, keskittymiskyvyn vähentymistä, mielenkiinnon puutetta ja merkityksettömyyden tunnetta. Työpäivän pituudella ja sisällöllä on tutkimuksen mukaan suora vaikutus työntekijän hyvinvoinnin osa-alueisiin ja palautumiseen. (Ropponen ym. 2018.)

Hallitse työpäivää

Tutkimuksien mukaan olemme työssä kiireisiä, työ on pirstaloitunutta ja työnteko keskeytyy usein. Mitä voimme tehdä, että pystymme keskittymään työtehtävien tekemiseen? Aikaa on vaikea hallita yksin. Muuttuva työ ja toimintaympäristö edellyttävät, että aikaa hallitaan yhdessä sekä organisaation, esimiehen, työryhmien, tiimien ja asiantuntijan kesken sekä sovitetaan yhteen ajanhallinnan keinoja. Kun yhteiset säännöt ajanhallintaan on luotu, voi työntekijäkin tehdä osuutensa. Työtehtävien priorisoinnilla on hyvä vaikutus ajankäytön hallintaan. Tunnollisina työntekijöinä haluamme tehdä kaikkemme ja vaikka venyttää työpäivän mittaa, silti monesti huomaamme tekevämme monta asiaa yhtä aikaa, jolloin mistään ei tule valmista. Minna Toivanen Työterveyslaitokselta on tutkinut ajanhallintaa. Hänen mukaansa jotkut jopa jättävät lounaan väliin yrittäessään tehdä kaiken. Lounaan väliin jättäminen ei kuitenkaan vaikuta ajanhallintaan positiivisesti. Toivanen on vetänyt AikaJärjestys asiantuntijatyössä -tutkimushanketta (ks. Työterveyslaitos 2016a), jonka kyselyyn vastanneista 90 % vastasi työtehtävien priorisoinnin eli työtehtävien asettamisen järjestykseen auttavan heitä ajanhallinnassa. Työtehtävien asettaminen järjestykseen, esimerkiksi tärkeyden tai kiireyden mukaan, luo rytmiiä työpäivään ja tekemiseen. Samalla oma työssäjaksaminen on parempaa. (Toivanen ym. 2016.)

Toivasen vetämän tutkimushankkeen tuloksena Työterveyslaitos (2016b) teki Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä -oppaan, jossa kerrotaan hyviä ajanhallinnan keinoja työajanhallintaan. Priorisoinnissa olennaista on työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen esimiehen tuella, jotta työajasta mahdollisimman suuri osa kuluu organisaation kannalta olennaisten työtehtävien tekemiseen. Priorisointi on itsensä johtamisen taito, jossa työtehtäviä järjestetään tehtäväjärjestykseen esimerkiksi tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella. Yksi tapa priorisoida tehtäviä on luokitella ne neljään luokkaan, jossa ensimmäisenä tehtävät työtehtävät ovat kiireellisiä ja tärkeitä. Toisessa ääripäässä ovat työtehtävät, jotka ovat ei-kiireellisiä eivätkä niin tärkeitä. Priorisoinnilla saadaan esille myös niitä tehtäviä, jotka voi tehdä joku toinen työntekijä, jonka työtehtäviin ne sopivat paremmin. Priorisoinnin avulla esiin nousseita työtehtäviä ei ole hyvä tehdä yhtä aikaa. Jokaiselle päi-

välle ja viikolle pitäisi valita muutama tärkeä tehtävä, jotka tulee saada valmiiksi. Näin oma rajallisuus tulee esiin ja työ pysyy eheänä. (Työterveyslaitos 2016b.)

Työnteossa on ajalliset haasteet, ja erilaiset häiriötekijät keskeyttävät työntekoa ja keskittymistä. Työ on pirstaleista, ja jonossa on usein paljon töitä. Priorisoimalla työtehtäviä saadaan selville työtehtävien tekemisen järjestys, mutta usein tehtävät ovat laajoja kokonaisuuksia ja tehtävää on myös yhtäaikaisesti. Omaa työtä on hyvä vaihteistaa eli jakaa isot kokonaisuudet osatehtäviksi ja keskittyä yhteen osaan. Näin töitä pystyy hahmottamaan paremmin, edistämään ajanhallintaa ja ennustamaan ajankäyttöä. Fokus kateissa, aika palasina? -oppaassa annetaan apuvälineeksi tehtävätaulu, johon voi kirjata työt vaiheistettuina periaatteella: tehtävät, tekeillä ja tehty. Tällaisesta tehtävätaulusta voidaan havaita myös samankaltaisia tehtäviä yhdellä kertaa tehtäviksi, jolloin erilaisesta työtehtävästä toiseen siirtyminen ei syö keskittymistä. (Työterveyslaitos 2016b.)

Työpäivän aikana on paljon keskeytyksiä. Erilaisia ärsykeitä tulee sähköpostista, työryhmiem käyttämistä viestintäkanavista, sosiaalisesta mediasta, puhelimesta ja monesta muusta suunnasta. Oman jaksamisen vuoksi häiriötekijöitä on hyvä hallita. Jatkuva ja nopea huumion vaihtaminen työtehtävästä toiseen on haitallista ja vähentää suorituskykyä. Häiriötekijöitä voi hallita, ja joskus tarvitaan vetäytymistä hiljaiseen työtilaan poissulkemaan häiriöt. Keskittyminen työtehtäviin on ajanhallintaa, johon yhtenä keinona on Työterveyslaitoksen (2016b) oppaassa esitetty Fokuskello. Fokuskellon avulla opitaan keskittymään ja tehostamaan niin yksilö- kuin ryhmätyöskentelyäkin. Fokuskellon kautta työtä tauotetaan, jolloin hallitaan ajankäyttöä ja työn tehokkuutta. Yksinkertaistettuna Fokuskellon avulla päätetään, mitä tehdään: asetetaan tehtävän tekoon aika, esimerkiksi 25 minuuttia, ja tehdään tehtävä, jonka jälkeen pidetään pieni tauko. Näin työhön keskitytään ja työtä tauotetaan sekä siten ollaan tehokkaita, keskittyneitä ja jaksavia.

Vaan miten se menikään? Vaikka asiantuntijat kehottavat hallitsemaan aikaa ja kiirettä, priorisoimaan asioita, seuraamaan työaikaa sekä vetämään rajaa työ- ja vapaa-ajan välille, kulkevat monet työpäivät kiireessä ja illatkin juuri sitä samaa aamun vastapäiväistä kiireen rataa: mene kotiin, peseydy, käytä koira ulkona, syö iltapala, huolehdi lapset nukkumaan, kurkkaa vielä huomisen palaveriaikataulu, muista laittaa herätyskello soimaan. Mutta, älä katso peiliin, siellä on vain yksi väsynyt takaisinkatsoja. Muista nukkua viikonloppuna. Muista. Muista myös – ota fokuskello käyttöön ja priorisoi työtehtäviä. Jaks, jaks työssä ja vapaalla. Pidä huolta itsestäsi, sinulla on vain yksi elämä, joka kattaa kaiken ajan.

Lähteet

Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Viitattu 14.10.2029 https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1%2B2018.pdf.

Paaso, M. 2013. Kiire tappaa ilon elämästä. Yle uutiset 23.4.2013. Viitattu 26.9.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-6591332>.

Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhoinen, M. & Koskinen, A. 2016. AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomivaara, S. 2005. Kestävään luovuuteen. Teoksessa S. Tuomivaara, K. Hynninen, A. Leppänen, S. Lundell & E. Tuominen (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos, 9–14.

TYTYVÄISENÄ TYÖSSÄ

Mitä se pitää sisällään?

Että arvostat itseäsi ja omaa osaamistasi, ja että teet samoin myös lähelläsi oleville.

Että luot ilmapiiriin, jossa innostus on mahdollista, nauru terve-
tullutta, eivätkä kyyneleekään kiellettyjä.

Että työpaikallasi oppiminen on ilo, ei uhka, kysyminen on siu-
naus, ei synti, muistaminen on aarre, ei kahle.

Että työtovereittesi joukossa on erilainen ei ole vääränlainen,
vaan myös yksi meikäläinen.

Että rakastat työtäsi ja heitä, jotka tekevät sen mahdolliseksi –
ja silti muistat, koko olemuksellasi vahvistat: työn nauttiminen
jatkuvana yliannostuksena on hengenvaarallista.

Irja Askola: Työn tähden runoja (19.11.2013)

Työssä elämisen tutkimus 2019. Smartum Oy. Viitattu 26.8.2019 https://smartum-public-assets-production.storage.googleapis.com/Smartum_Ty%C3%B6ss%C3%A4_el%C3%A4misen_tutkimus_2019.pdf?utm_campaign=Ty%C3%B6ss%C3%A4_el%C3%A4misseminaari&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--dNkUSQBEORkZvgxgfTIIg1l69X4OLK6TkFGDTN4p5qyA5Q98bTgGH5FNU4l2pKSR-Nn6wuzrTzB4hkAwvAZV2JRUAJGqwlfqxfv5endBncgYSoeUY&_hsmi=70684777&utm_content=70684777&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=b68f2870-cc1f-45ce-9fb2-f26483c77acf%7Cf635493c-a7f7-426b-b120-de1494df6373.

Työterveyslaitos 2016a. Aikajärjestys asiantuntijatyössä (2014–2016). Viitattu 24.8.2019 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/aikajarjestys-asiantuntijatyossa/>.

Työterveyslaitos 2016b. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Viitattu 24.8.2019 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyoy.pdf>.

DEVELOP
PERSONAS

CARD
SORTING

CUSTOMER
INTERVIEWS

FIELD
VISITS

RUN A
USABILITY
TEST

USER
SURVEYS

Afnan Zafar, University of Vaasa
Ebo Kwegyir-Afful, University of Vaasa
Kodjovi Lotchi, University of Vaasa

THE COMPLEXITY AND FRAGMENTATION OF WORK – TOWARDS A COLLABORATIVE PLATFORM

Turbulent global economic environment forced the SMEs to work together and share the resources (Zafar & Kantola 2020). As the sole individual focus of each company does not provide a sustainable business environment for growth (Cohen & Winn 2009). SMEs need to find new ways to develop innovative products and find new markets for them (Zafar et al. 2019). Nevertheless, the lack of resources of SMEs limits the spread of their products and services. A promising approach is to develop collaboration platforms for like-minded companies and achieve collective goals in an effective manner (Battistella & Nonino 2012). These platforms should be the network of the combination of research, design, manufacturing, marketing and sales companies (Lotchi et al. 2020). The multi-sector companies, which have expertise in the different business area when work together can be the best growth formula (Powell et al. 2005).

The scenario is not any different in Finland for SMEs. Finland, which is from decades, produced highly innovative products also facing challenges in the present turbulent business environment (Zafar et al. 2019). It is getting difficult for Finnish businesses to materialize innovative ideas into real products due to limited resources and access to international markets (Galkina & Chetty 2015). There is a need for an effective platform, which can connect the Finnish SMEs with each other effectively and increase productivity. To approach this problem European Social Fund ESF has organized the project named PISKU (S20867, 1-2-2017-31-12-2019). The scope of the project is to design a collaboration platform for Finnish SMEs so they can able to do business effectively (iskussa 2017).

The PISKU project has been carried out itself in collaboration of four schools named Turku University of Applied Sciences, Aalto University, Lapland University of Applied Sciences and the University of Vaasa. Background research and literature is an important starting point before moving towards the design of the platform. The intensive literature review carried out from different angles, which include existing platforms, mediums of collaboration, types of companies and most important one the needs of future platforms. The background research has revealed that even highly innovative country like Finland does not have a uniform collaboration platform (Kuuluvainen 2012). The lack of business cooperation among SMEs in Finland is considered a huge hurdle for the growth of companies (Laukkanen et al. 2013). It is also observed that each SME has its own preferences, needs and expectation from collaboration.

Additionally, the size of the SMEs is not very big with less number of people working as compared to MNCs, so time is an important factor in effective collaboration (Hessels & Parker 2013). There is always a shortage of staff in Finnish SMEs due to limited resources, which

lead to a huge burden of various tasks on the same individuals (Cohen & Winn 2009). Due to limited time and resources, it is also hard finding new and long-term collaboration partners (Hessels & Parker 2013). Even once a good collaborator found still it is not easy to sustain the same provider because of the limitation of resources and pricing (Nieto & Santamaria 2010).

Moreover, the type of business and employees also play an important role in adaptability for collaborations in the Finnish work environment. Many organizations want to collaborate but are restrained from workers which can have many reasons such as complicated collaboration platforms provided to them, lack of training and limited time are considered to be major issues (Risikko 2017). It is also observed that those SMEs, which have coordination issues within the company itself, face many difficulties to collaborate with external SMEs (Hessels & Parker 2013). The alignment and smooth flow of all type of information are important before going into any kind of national and international level collaboration (Risikko 2017).

Research Instrument Development

The background research helped in the process of development of research instrument in the survey form. The survey form has been designed in the light of Axiomatic design which means data collection has been carried out in a way that it can be used later to develop customer domain (CAs), functional domain (FRs), physical domain (DPs) and process domain (PVs) (Lotchi 2019). Research instrument development started based on research gaps and needs for future SMEs platform.

Research instrument comprised of four main sections and each section has various questions based on literature and needs inquires from respondents. The instrument is used to conduct interviews and available in an online survey form. The start of the survey has information regarding company name, the gender of the respondent and the company's area of specialty. After the basic information, the first section starts that have four questions and question four has three subparts. First Section explores the role of business cooperation in the operation of the company, satisfaction about current business cooperation with other SMEs and expectation of companies about the type of activities required in cooperation. Fourth question and its subparts cover the current problems during cooperation with other SMEs and type of partnership they have with other SMEs (project-based partnership or long-term partnership).

The second section has also consisted of four questions and the first question has inquired about the type of electronic tools or platforms currently in use by the companies. This section has also asked about the desires of employees, which they want in the upcoming platform and the segments of their company where they want to use the new platform for collaboration (marketing, sales, production, research, etc.). The last question of the second section has inquired about the type of changes they want in existing collaborating platforms.

The third section has consisted of only two questions. It has explored the expectation of future business cooperation of companies. The section has covered the types of goals that they have set to achieve from future collaboration and kind of platform, which they think, can help them to achieve their goals. The fourth section, which is also the last part of the survey, consisted of seven questions in total to collect the insights about the evaluation of the economic and sales aspects of business cooperation. These questions aimed to collect the data regarding their obstacles for business growth, potential barrier of business growth, financial information flow during management, use of financial evaluation tools

during collaboration and their types. Additionally, questions regarding their satisfaction level regarding current available financial tools and usage of tools for business-to-business sales were asked in it. All the four sections and questions had a free space available in the end to write their opinions and thoughts regarding the research topic. The research instrument has covered nearly all aspects, which could be considered important for the design of a collaboration platform for SMEs in Finland.

Segmentation of Industries

Industrial segmentation is an important factor before going into any type of data collection. More specified and clear segmentation always ease up the data collection procedure. The data were collected from the already defined industries in PISKU projects. The SMEs, which are involved in this project, are from ICT, energy, healthcare, food production and fitness sectors. As there are four universities involved in this project so, different teams in different regions and segments collected the data. The research instrument was used to collect data from these mentioned sectors.

Data Collection Process and Techniques

The research instrument was used to collect data from the already decided sectors. Most survey forms were filled online, during or after interviews. Appointments for surveys and interviews were organized via email and phone calls. After sending invitations, reminders were sent to companies in case they did not respond within 10 days or so. All interviews were conducted in the Finnish language in autumn 2017 and spring 2018. Interviews were recorded on mobile phone device by the permission of the respondent. Total number of SMEs participated in the data collection were ~ 50.

Organizing the collected Data

The collected data were translated into English for analysis purpose by using google translators and native Finnish speakers. The team members transcribed all the interviews. The data from the online survey were transferred directly to excel sheets. All the data were transcribed and transferred to excel sheets. After the transfer, organizing the collected data started. Most of the online data were already very well grouped because the research instrument was very carefully designed based on the literature review. Then the data from interviews and open-ended questions in the online questionnaire were carefully observed, studied and grouped together depending upon different categories. Excel tools were utilized to check uniformity of data.

Formation of Customer Needs (CNs) from dataset

Once the data were organized, it was ready to identify customer attributes (CAs) or customer needs (CNs) under the customer domain. The data was closely studied and similar attributes are grouped together to form CNs. The customer attributes or customer needs (CNs) include six major categories such as financial needs, collaborative needs, connections needs, knowledge and skill needs and breaking the barriers needs. Each major category is divided into further sub-categories of needs.

Financial needs group included needs about financial support, affordable sales channels, improve cost-effectiveness, strategic-based financial planning, and wider sales channels



Industrial segmentation is an important factor before going into any type of data collection. More specified and clear segmentation always ease up the data collection procedure. The data were collected from the already defined industries in PISKU projects. The SMEs, which are involved in this project, are from ICT, energy, healthcare, food production and fitness sectors.

and need to solve product-pricing problems. Collaborative needs comprised of need to collaborate with other SMEs, collaborative time management, better customer collaboration, dialogue with collaborators and prompt communications. The connection needs consisting of the need for effective connections and better service provider cooperation. Knowledge and skills needs include the need for new contacts, technical knowledge requirement, adaptation of technological changes, managerial skills, training of personnel, feedback from partners and internationalized operations. The last one is breaking business barrier needs consisting of need to break barriers in existing platforms.

Formation of Functional requirements (FRs) from dataset

Once the customer domain is formed with CNs, the next step to form a functional domain with a functional requirement (FRs). Similarly, the functional domain is divided into five major categories, which are further divided into sub-categories of FRs. The five main categories are financial requirements, collaborative requirements, connection requirements, knowledge and skills requirements and breaking business barriers requirements. The financial requirements include acquire financial support, affordable sales channels, improve cost-effectiveness, obtain strategic based financial planning, develop sales channels and determine better pricing. The collaborative requirements cover collaboration with other SMEs, manage collaboration effectively, build customer collaborations, provide a dialogue with collaborators and acquire prompt communication. Connection requirements consist of utilizing existing connections effectively and develop cooperation with service providers. Knowledge and skills requirements have sub-categories such as an increase in contacts, acquire technical knowledge disbursement, adapt technological changes, acquire managerial skills, train personnel, obtain feedback from partners and internalize operations. Lastly, breaking the business barriers as a crucial requirement.

References

Battistella, C. & Nonino, F. 2012. Open innovation web-based platforms: The impact of different forms of motivation on collaboration. *Innovation Organization & Management*, Vol 14, Issue 4, 557–575.

Cohen, B. & Winn, M. I. 2009. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol 22, Issue 1, 29–49

Galkina, T. & Chetty, S. 2015. Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, Volume 55, Issue 5, 647–676.

Hessels, J. & Parker, S. C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, Volume 48, Issue, 137–148.

Kuuluvainen, A. 2012. 'International Growth of a Finnish High-Tech SME: A Dynamic Capabilities Approach', *Research in Economics and business: Central and Eastern Europe*, vol. 4, 26–40.

Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. & Pasanen, M. 2013. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, Vol. 30, Issue 6, 510–535.

Lotchi, K. N. 2019. Design of an Inter-Firm Electronic Collaboration Platform for SMEs Based on Axiomatic Design Theory, School of Technology and Innovation, University of Vaasa, 101.

Lotchi, K., Kwegyir-Afful, E., Zafar, A., Sivula, A. & Kantola, J. 2020. Intermediary Organization and Collaboration Platform for SMEs. In: Kantola J., Nazir S. (eds) *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. AHFE 2019. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 961. Springer, Cham.

Nieto, M. J. & Santamaria, L. 2010. Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 48, Issue 1, 44-69.

Pisku - Even a small stroke 2017. Project Schedule: 1.2.2017 - 31.8.2019, Source of funding: ESF 2014-2020. Referenced on 1.10.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=33.

Powell, Walter W. & Douglas R. White & Kenneth W. Koput, and Jason Owen-Smith 2005. Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, Vol 110, issue 4, 1132-1205.

Risikko, J. 2017. *Intermediary Organizations and Collaboration Platforms Enabling Collaboration between SME's*. Vaasa: University of Vaasa.

Zafar A., Kantola J. 2020. The Effect of Macro Environmental and Firm-Level Factors on Open Innovations in Product Development and Their Impact on Firms' Performance. In: Kantola J., Nazir S. (eds) *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. AHFE 2019. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 961. Springer, Cham.

Zafar, A., Kantola, J., Sivula, A., Lotchi, K. & Kwegyir-Afful, E. 2019. 'Finnish SMEs and the development of the innovative collaboration platform'. Paper was presented at ISPIIM Innovation Conference Celebrating Innovation - 500 Years Since Da Vinci 16-19 June 2019 At Florence, Italy. The publication is available: <https://ispim.site-ym.com>.



Anu Kuikkaniemi, Turun ammattikorkeakoulu
Marion Karppi, Turun ammattikorkeakoulu

TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO PISKU-PROJEKTISSA

Työhyvinvointi on monisyinen ja laaja käsite, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista (Schulte & Vainio 2010). Ensimmäisenä työntekijän mieleen tulee yrityksen kesäjuhlat ja yhteiset purjehdusretket, mutta työhyvinvointi tulee ymmärtää edellistä laajemmin. Asiaa syvällisemmin pohdittuaan moni työntekijä mainitsee omaa työhyvinvointiaan lisääviksi tekijöiksi hyvin arkisia asioita kuten työkaverille hyvän huomenen tokaisun tai kollegalta saadun positiivisen palautteen. Työhyvinvoinnin kehittämistyössä keskeistä onkin ajatus siitä, että hyvinvointi lähtee työstä ja se on koko työyhteisön yhteinen asia.

Henkilöstön hyvinvointi tunnustetaan entistä paremmin yritysten menestyksen avaintekijäksi. Aiemmin kasvua ja tuottavuutta lisäsivät uusiin koneisiin ja laitteisiin tehdyt investoinnit, mutta modernissa työssä työntekijöiden osaaminen ja ajattelu tuottavat yrityksille uusia innovaatioita ja mahdollistavat tuottavan työn. Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella saadaan työhyvinvointi osaksi työpaikan arkea ja suunnitelmallista toimintaa. (Aura, Aho-
nen, Hussi & Ilmarinen 2016.)

Työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin seurannassa voidaan hyödyntää työkaluna vuosikelloa. Yritysten arjessa vuositasoin tapahtumat toteutuvat usein samassa syklissä. Näitä vuosittain tapahtuvia toimintoja voidaan havainnollistaa vuosikelloon ja näin tunnistaa työntekijöitä tai tiimejä kuormittavat ajanjaksot. Vuosikellon avulla työhyvinvointiin liittyviä konkreettisia tekoja voidaan suunnitella ja seurata osana yrityksen ydintoimintoja (ks. esim. Työterveyslaitos 2019).

Yritysten työhyvinvoinnin vuosikellon kehittelyn taustalla käytettiin voimavarakeskeistä työhyvinvointimallia. Mallissa työntekijä on keskiössä ja tuo omat käytettävissä olevat resurssinsa yrityksen käyttöön, eli työntekijä toimii niin kutsuttuna psykologisena pääomana antaen voimavaransa yrityksen käyttöön. Tässä mallissa (kuvio 1) yksilön työhyvinvoinnin osatekijöiksi määritellään työn lisäksi organisaatio ja sen johtamiskäytännöt sekä työyhteisö. (Manka & Manka 2016.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn vaatimusten ja voimavarojen (JR-D-malli) kautta (mm. Bakker, Demerouti & Euwema 2005). Työn vaatimuksia ovat työn fyysiset, kognitiiviset, sosiaaliset ja psyykkiset tekijät. Jatkuva kiire tai meluisassa työtilassa työskentely ovat esimerkkejä työn vaatimuksista. Työn voimavaroina nähdään työn rakenteelliset ja sosiaaliset voimavaratekijät, kuten työntekijän osallistaminen päätöksentekoon ja palautteen antamisen kulttuuri. Nämä työn voimavarat ja vaatimukset olivat Pisku-hankkeen työpajoissa yhteistoiminnallisen kehittämisen lähtökohtina.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016)

Työhyvinvoinnin vuosikello Pisku-projektissa

Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen alkoi yrityksen perusanalyysillä, jossa yrityksen yhteyshenkilöä (toimitusjohtaja, HR-päällikkö tai muu vastaava henkilö) haastatteleamalla saatiin kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja henkilöstön rakenteesta sekä työn sisällöistä. Perusanalyysin jälkeen yrityksen työntekijöille lähetettiin työhyvinvointikysely, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja yrityksen työhyvinvoinnin haasteita. Työhyvinvointikyselyn jälkeen oltiin yhteydessä yrityksen yhteyshenkilöön, jolloin sovittiin jatkotoimenpiteet. Tämän jälkeen osa yrityksistä jatkoi itsenäisesti kehittämistyötä työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Noin viidessätoista yrityksessä työhyvinvoinnin kehittäminen jatkui henkilöstöä osallistavissa työpajoissa Pisku-hankkeen fasilitoimana. Tämä toimintamalli on esitetty kuviossa 2.

Yrityksissä toteutetuissa työpajoissa kehitettiin työhyvinvoinnin suunnittelun välineeksi yrityskohtainen työhyvinvoinnin vuosikello. Yrityksen vuosikellon rakentamisen lähtökohtana oli kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistuminen ja osallistaminen työpajatoimintaan. Kehittäminen tapahtui yhdessä henkilöstön ja Pisku-hankkeen asiantuntijoiden kanssa.

Yhteiskehittelymallin taustalla on Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli, jossa yrityksen toiminnan nykytila-arvioinnin jälkeen työntekijät osallistuvat uuden toimintamallin rakentamiseen. Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin työhyvinvointia ilmiönä, ja samalla tehtiin näkyväksi yrityksen vahvuudet sekä määriteltiin ne kehittämiskohteet, joihin työyhteisö halusi sitoutua. Keskustelussa osallistujat määrittivät yksilötasolla, mitä työhyvinvointi heille merkitsee ja mitä he jo nyt tekevät työssään ja työn ulkopuolella työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näitä teemoja peilattiin toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksiin.

Keskusteluun nostettiin myös konkreettisia tekoja, joilla työntekijät toivoivat yrityksen panostavan työntekijöiden hyvinvointiin. Yksi työhyvinvointia lisäävä työn voimavaratekijä on työntekijän osallistaminen päätöksentekoon (Bakker ym. 2005), ja tämä nousi esiin myös Piskun työpajojen keskusteluissa.

Toisen työpajan alussa käynnistettiin konkreettisen työhyvinvoinnin vuosikellon työstäminen. Työhyvinvoinnin vuosikelloon sijoitettiin yrityksen ydintoimintaan liittyvät vuosisyklin mukaiset tapahtumat, kuten tilinpäätös, tuotannon ruuhkahuiput, loma-ajat ja budjetin laadinta. Tärkeää tässä vuositasen toimintojen sijoittelussa on tunnistaa työyhteisölle yhteisiä ruuhka-aikoja ja toisaalta tunnistaa eri yksiköihin sijoittuvia työkuormia. Näin saadaan kokonaiskuva työntekijöiden kuormituksen tilanteesta vuositasolla, jotta työhyvinvointiin liittyviä tekoja voidaan yrityksessä suunnitella etukäteen ja tekojen toteutusaikaa sujuvoittaa.

Vuosikelloa voidaan hyödyntää paitsi koko yrityksen työhyvinvoinnin suunnittelussa myös tiimikohtaisessa työhyvinvoinnin edistämisessä. Suuremmissa yrityksissä toimivilla erilaisilla tiimeillä voi olla toisistaan poikkeavat työn kuormituksen ruuhkahuiput. Tällöin työhyvinvoinnin vuosikelloa voidaan rakentaa tiimikohtaisesti ja suunnitella työhyvinvoinnin tekoja tiimin kuormituksen näkökulmasta; samalla huomioiden yrityksen toimintojen vuosisykli. Työhyvinvoinnin suunnittelun tulisi näkyä yrityksen budjetoinnissa ja toimintasuunnitelmas-
sa, ja näiden suunnittelussa työhyvinvoinnin vuosikello toimii konkreettisena työkaluna.



Kuvio 2. Pisku-hankeessa kehitetty toimintamalli yritysten työhyvinvointityöpajojen linkittymisestä työhyvinvoinnin vuosikellon laatimiseen



Yrityksissä toteutetuissa työpajoissa kehitettiin työhyvinvoinnin suunnittelun välineeksi yrityskohtainen työhyvinvoinnin vuosikello. Yrityksen vuosikellon rakentamisen lähtökohtana oli kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistuminen ja osallistaminen työpajatoimintaan. Kehittäminen tapahtui yhdessä henkilöstön ja Pisku-hankkeen asiantuntijoiden kanssa.

Pohdintaa työhyvinvoinnin kehittämisestä yrityksissä

Piskun työhyvinvoinnin kehittämistoimien taustalla toimi ajatus siitä, että työhyvinvointi lähtee työstä. Työhyvinvoinnin teot eivät konkretisoidu ainoastaan firman joulu- ja kesäjuhliin, vaan toteutetuissa työpajoissa pohdittiin työntekijöiden omia näkemyksiä työhyvinvoinnin lähteistä. Hankkeessa toteutettiin työhyvinvoinnin työpajoja noin viidessätoista pk-yrityksessä. Näissä työpajoissa työntekijät määrittivät keskeisimmiksi työhyvinvointia tukeviksi asioiksi oikeudenmukaisuuden, töiden tasa-arvoisen jakamisen, henkilöstön osallistamisen päätöksentekoon, hyvän ja avoimen viestinnän sekä palautteen saamisen ja antamisen kulttuurin. Yritysten sisäinen viestintä nousi esiin yksittäisenä läpileikkaavana teemana jokaisen yrityksen kohdalla ehdotetuissa kehittämiskohteissa.

Työpajoihin osallistuvat työntekijät olivat tyytyväisiä saadessaan aikaa työyhteisönä yhdessä pohtia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työntekijät toivat esiin, että usein kokoukset käsittelevät yrityksen perustoimintaan liittyviä teemoja, eikä työhyvinvoinnille ole näissä aikaa. Yhteiset keskustelut koettiin tarpeellisiksi, ja niitä tulisikin järjestää säännöllisesti, jotta työhyvinvointi olisi mukana työn tekemisen arjessa. Piskun työpajat toimivat alkusysäyksenä yrityksille työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Vuosikellon avulla työhyvinvointi saadaan integroitua yrityksen toiminnan vuositason suunnitteluun – ei ainoastaan yksittäiseksi tai irralliseksi tapahtumiksi.

Turun ammattikorkeakoulun toimintaterapeuttipiskelijät Saara Nevala ja Saana Nurminen kokosivat Pisku-hankkeen työpajojen lähtökohdista oppaan ”Työhyvinvointi iskussa - PISKU-hankkeen työhyvinvointiopas”. Opas sisältää erilaisia ideoita ja tehtäviä, joiden avulla työyhteisöissä voidaan pohtia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Työhyvinvointiopas on julkaistu hankkeen kotisivuilla.

**Pisku-hankkeessa toteutettuun
Työhyvinvointioppaaseen voit
tutustua kotisivuillamme:**

<http://www.iskussa.fi/?p=9087>

**Työhyvinvoinnin vuosikelloanimaation
avulla kuvataan, mitä työhyvinvointia
edistäviä asioita yritysten tulee
päättää osana yrityksen toiminnan
vuosisuunnittelua:**

<http://www.iskussa.fi/?p=9337>

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi SH//2016. Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 13.9.2019 https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf.

Bakker, A. B., Demerouti, Euwema, M.C. 2005. Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2005;10 (2), 170–180.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino.

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent. Viitattu 13.9.2019 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXAUUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXAUUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20))).

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-Being at work – overview and perspective. *Scan J Environ health* 2010;36(5), 422–429.

Työterveyslaitos 2019. Suunnittele toiminta yhdessä. Viitattu 13.9.2019 <https://www.ttl.fi/tyoterveysyh-teistyon-hyvat-kaytannot/suunnittele-ja-koordinoi/suunnittele-toiminta-yhdessa/>.



Kuva: Allie Smith (Unsplash)

Antti Haase, Lapin ammattikorkeakoulu

INFOVIDEOT YRITYSTEN TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN KUVASTIMENA

Työelämän muutos ja infovideoiden tavoitteet

Uudenlainen ajasta ja paikasta riippumaton sekä verkostoitunut ja itseohjautuva työ haastaa vanhoja tuottavuuden ja työhyvinvoinnin käsitteitä. Työn muotoilu tarjoaa yrityksille uusia ratkaisumalleja, koska usein paras tieto työn optimaalisesta suunnittelusta ja toteutuksesta on sitä tekevällä ihmisellä. Tulevaisuus näyttää suuntaavan entistä enemmän kohti modernia itseohjautuvaa tiimityötä, aloitteellisuutta sekä jatkuvaa oppimista korostavaa työkuulttuuria. Yritysten johdon olisi tiedostettava työntekijöissään piilevä työn muotoilun potentiaali ja mahdollistettava uudet kokeilut yrityksessä.

Pienikin iskussa (Pisku) -hankkeessa kehitettiin mikro- ja pk-yritysten toimintaa siten, että työn muotoilun positiiviset mahdollisuudet tunnistetaan ja hyväksytään osaksi arkea sekä toiminnalle löydetään arkityöhön ja sen kehittämiseen suuntauvia areenoita. Lapin AMKin keskeisenä tehtävänä hankkeessa oli tehdä näkyväksi tätä kehittämistyötä ja edesauttaa uusien hyvien käytänteiden leviämistä niin sanottujen infovideoiden ja infografiikan avulla. Infovideoiden tavoitteeksi asetettiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen prosessien dokumentaarinen havainnollistaminen hankkeen pilottiyritysten aidoissa työtilanteissa. Infovideoiden avulla pyritään innostamaan muita yrityksiä kehittämään työhyvinvointia ja tuottavuutta vastaavalla tavalla. Lisäksi hankkeen tulokset ovat mahdollisimman laajasti ja vaivattomasti niistä kiinnostuneiden tahojen käytettävissä.

Tässä artikkelissa kuvataan Lapin AMKissa kehitettyä infovideoiden toteutusmallia sekä infovideoiden kohdeyrityksissä havaittuja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen hyviä käytäntöjä.

Infovideot ymmärtämisen tehokeinona

Infovideolla tarkoitetaan tässä yhteydessä hyödyllisen tiedon välittämistä liikkuvan kuvan avulla. Pisku-hankkeen tuotantotiimi pyrki infovideoissa niin sanottuun dokumentaariseen ilmaisuun, jolloin niissä olisi mukana aitoja yritysten kehittämistilanteita. Mainoksista poiketen infovideoissa haluttiin tuoda esille rehellisesti myös yritysten ongelmia ja haasteita. Lapin AMKin toiminta-alueella yritys-kanta koostuu pääosin pienistä yrityksistä, usein pitkien etäisyyksien päässä kasvukeskuksista. Erityisesti tällaisessa tilanteessa infovideot voivat tarjota harvinaisen peilausikkunan toisten yritysten päivittäiseen toimintaan.

Infovideot ovat usein tehokkaampi viestinnän muoto kuin sanallinen kerronta. Videoiden käyttö ja katselu digitaalisissa toimintaympäristöissä kasvaa koko ajan.

Infovideoiden avulla voidaan kuvata yritysten sanallista ja sanatonta viestintää, muun muassa ihmisten eleitä, jotka ovat keskeisessä roolissa yritysten työilmapiirin muodostumisessa. Infovideoilla voidaan myös tiivistää suuria tietomääriä lyhyeen aikaan ja esittää monimutkaiset asiat yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Parhaimmillaan elokuvallisesti kuvattu infovideo on elämys, joka jättää kokijaansa pysyvän muistijäljen.

Infovideot voivat olla myös osa yrityksen viestintästrategiaa. Sasu Sorkion (2017) mukaan ”...mielikuvaa luodessaan organisaatio on viestin välittäjä ja mediana voi olla video. Vaikka teot ovat tärkeä osa mielikuvan syntymistä, myös teoista kertominen on aivan ensiarvoisen olennaista. Hyvistä tuotteista ja palveluista ei ole organisaatiolle hyötyä, mikäli kukaan ei niistä tiedä.” Yrityksen arjen tuominen julkiseksi on ensiarvoisen tärkeää informaatiota niin asiakkaille kuin mahdollisille uusille työntekijöille. Moni asia on itsestään selvää asiakkaan tai muiden yhteistyökumppaneiden silmissä. Yritykselle voi olla hyödyllistä näyttää esimerkiksi työmäärä ja ihmiset palveluiden ja tuotteiden takana. Tämä antaa yrityksestä persoonallisen ja helpommin lähestyttävän kuvan asiakkaille ja potentiaalisille työntekijöille.

Infovideoiden kohdeyritysten valinta

Pisku-hankkeen hankepartnerien kanssa sovittiin syksyllä 2017, että jokainen hankepartneri ehdottaa omalta alueeltaan 1–2 pilottiyritystä infovideoiden kuvauskohteeksi. Potentiaalisten yritysten kartoitukseen ja valintaan annoimme seuraavat kriteerit:

- Yritys on erityisen hyvin sitoutunut Pisku-hankkeen aikana tehtävään kehitystyöhön, ts. yrityksessä aiotaan tehdä konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi, ja ideaalitapauksessa haluaisimme kuvata yhteistä kehittämistyötä työntekijöiden ja johdon kesken.
- Yrityksestä löytyy kuvauksiin halukkaita henkilöitä, jotka ovat valmiita avoimesti kertomaan työstään, myös ongelmista.
- Yritys osallistuu kuvausjärjestelyihin, jotta kuvaustilanteista saadaan elokuvallisesti kiinnostavia.
- Yrityksessä tehtävä työ on visuaalisesti ja auditiivisesti elokuvallista (esim. konepaja on tässä mielessä kiinnostavampi kuin tilitoimisto).
- Lopputilanteessa työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen on elokuvallisesti havainnollistettavissa, ei pelkästään puheena.

Yritysten oli myös sitouduttava siihen, että infovideot julkaistaan Pisku-hankkeen YouTube-kanavalla sekä verkkosivuilla ja videot ovat vapaasti kaikkien netin käyttäjien katsottavissa. Näillä kriteereillä hankkeen neljältä toiminta-alueelta valikoituivat mukaan seuraavilla aloilla toimivat yritykset:

- Aalto-yliopisto: Pharmia Oy (www.pharmia.fi/) – ravintolisät ja lääkinälliset tuotteet
- Turun AMK: Wireco Oy (www.wireco.fi) – teollisuuden erikoiskaapelit
- Vaasan yliopisto: Vetelin Energia Oy (venergia.fi/) - sähkönjakelu
- Lapin AMK: Hotelli Olof (www.hotelliolof.fi/) - majoituspalvelu.

Infovideoiden työprosessi

Infovideoiden tuotantotiimin työnjako oli seuraava: käsikirjoitus ja ohjaus Antti Haase, ennakotutkimus, äänitys ja leikkaus Henri Finström (vuodet 2017–2018) / Timo Puukko (vuosi 2019) sekä grafiikka ja tuotantoassistentti Arto Huhta (vuodet 2017–2018) / Juho Nevalainen (vuosi 2019). Alkuperäisenä ajatuksena infovideoissa oli taltioida yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosesseja pitemmällä aikavälillä ”kaavalla”: alkutilanne – prosessi – lopputulos. Näin ollen tavoitteena oli kuvata kussakin yrityksessä vähintään kaksi

kertaa noin vuoden väliajalla. Ensimmäisellä kuvauskerralla esiteltäisiin yritys ja kuvattaisiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden haasteita. Toisella kuvauskerralla esiteltäisiin tehtyä työtä näiden kehittämiseksi ja mitä tuloksia on saatu aikaan. Infovideoiden oli tarkoitus sisältää yrityksen johdon ja työntekijöiden haastatteluja sekä aitoja seurantalilanteita yrityksen arjessa.

Seuraavassa esitellään infovideoiden työprosessia konkreettisten tilannekuvausten (erityisesti Wireco Oy ja Vetelin Energia Oy) kautta ennakoivalmistelusta kuvauksiin ja jälkituotantoon asti. Ensimmäisen kuvauskerran perusteella Wireco Oy:sta valmistui kolme infovideota ja Pharmia Oy:sta peräti viisi infovideota. Näiden infovideoiden perusteella saatiin kattava kurkistus kyseisten yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen haasteisiin ja hyviin käytäntöihin, joten toista kuvauskertaa ei niiden kohdalla tarvittu.

Infovideoiden ennakoivalmistelu

Infovideoiden työprosessi alkoi Skype-palaverilla kohdeyrityksen toimitusjohtajan tai henkilöstöpäällikön kanssa. Tässä palaverissa yrityksille kerrottiin tarkemmin infovideoista, karotoitettiin potentiaalisia kuvattavia tilanteita ja henkilöitä sekä sovittiin aikataulusta. Ennen Skype-kokousta yrityksiin lähetettiin ”kuvausten checklist”, joka sisälsi muun muassa seuraavat selvittävät asiat:

- Yhteyshenkilö yrityksessä, joka vastaa videoprosessin etenemisestä yrityksessä.
- Kuvauksiin tarjottavat yrityksen henkilöt: rooli yrityksessä sekä alustavaa hahmotusta, mitä hän voisi videolla kertoa ja millaista toimintaa (henkilön työntekeä) videossa voisi kuvata.
- Mahdolliset aikataulut kuvauksiin (sisältäen vaihtoehtona useamman sopivan päivämäärän ja kellonajat).
- Potentiaaliset kuvauspaikat yrityksessä (valokuvat). Kuvauspaikan tulisi olla visuaalisesti sekä sisällöllisesti mielenkiintoinen, jossa voidaan kuvata yrityksen konkreettista toimintaa. Haastattelujen kannalta tilan tulisi olla mahdollisimman hiljainen.

Esimerkiksi Wireco Oy:n kohdalla tuotantotiimi järjesti yrityksen toimitusjohtaja Niko Niemisen kanssa kaksi Skype-palaveria ennen kuvauksia. Näissä palavereissa keskustelimme yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden haasteista sekä selvitimme henkilökunnan päivittäistä toimintaa kuvauksia varten. Sovimme muun muassa siitä, että Wireco Oy:n henkilökunta varaa kuvauksiin rekvisiitaksi runsaan valikoiman erilaisia kaapeleita ja teollisuusliittimiä, jotka yrityksellä ovat tuotevalikoimassaan. Keskusteluissa potentiaalisiksi kuvaustilanteiksi valikoituivat Wireco Oy:n tuotevideoiden kuvaukset sekä henkilökunnan viikokopalaveri. Sovimme Niemisen kanssa, että palaverissa henkilökunta voisi vapaasti kertoa työhyvinvointiin liittyvistä toiveistaan. Lisäksi palaverissa käsiteltäisiin työn tuottavuuden kehittämisen kannalta tärkeän uuden tietojärjestelmän käyttöönoton haasteita.

Infovideoiden kuvaukset

Infovideoiden kuvaukset aloitettiin Torniossa Hotelli Olofissa 11.12.2017. Valmiissa infovideossa seurataan hotellin emäntä Hanna Viitavaaran työarkea aamupalan valmistuksessa. Työn lomassa hän kertoo muun muassa siitä, miten Hotelli Olofissa kehitetään työn tuottavuutta ja työhyvinvointia. Videosta nähdään, että taustalla tehdään paljon työtä, jotta hotellin asiakas pääsee nauttimaan laadukkaasta aamupalasta. Hotellille aamupala on keskeinen tekijä asiakastytyytyväisyyden muodostumisessa. Hotelli Olofin videon kuvauksissa havaittujen pienten ongelmien perusteella (mm. kuvauskalustossa puutteita, työnjako epäselvää)

tuotantotiimi laati kuvauskalustolistan tulevia kuvauksia varten ja sopi tarkemmin tuotantotiimin työnjaosta.

Wireco Oy:n kuvaukset toteutuivat 5.4.2018 yrityksen toimistolla Paimiossa. Kuvauspäivä alkoi yrityksen toimitilojen kuvauspaikkojen ja rekvisiitan kartoituksella. Päädyimme lavastamaan toimitusjohtaja Niko Niemisen haastattelun tilavaan eteisaulaan, johon saimme rakennettua tilan tuntua ja pienen kamera-ajon kulman takaa. Yrityksen varaamasta kuvausrekvisiitasta oli tilanteessa paljon apua. Myyntiedustaja Eemeli Rasin myyntityöskentelyn ja haastattelun kuvasimme hänen omassa työhuoneessaan, aitona työtilanteena. Lisäksi kuvasimme Rasin ja toimistovastaava Tanja Valo-Hentun tuotevideon kuvauksia yrityksen tauko- ja neuvottelutilassa. Loppuhuipennuksena kuvasimme klassisen seurantadokumentin tyyliin Wireco Oy:n henkilökunnan tiimipalaverin, johon osallistui myös myyntijohtaja Ali Berrebbah. Palaverissa Nieminen johdatteli keskustelua ja yrityksen henkilökunta sai kertoa vapaasti toiveistaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhtenä ideana esille nousi yrityksen sponsoroiman kulttuuri- ja liikuntasetelin hankinta henkilökunnalle. Työn tuottavuuden kehittämiseksi palaverissa käytiin läpi uuden tietojärjestelmän käyttöönoton konkreettisia haasteita ja kehitystoiveita. Lopuksi Berrebbah perehdytti Rasia ja Valo-Hentua järeän teollisuusliittimen saloihin, ammentaen esitykseensä anekdootteja hyvin vakuuttavasta sähköalan asiantuntemuksestaan.

Kuvauspäivässä infovideoiden tuotantotiimiin teki erityisen vaikutuksen Wireco Oy:n rento ja huumoripitoinen työilmapiiri, joka oli jo aiemmin tullut esille yrityksen vahvuutena enakkopalaverissa Niemisen kanssa. Lisäksi Wireco Oy:n henkilökunta suhtautui kuvauksiin avoimesti ja joustavasti. Nämä keskeiset työhyvinvointia ilmentävät seikat näkyvät myös Wireco Oy:n lopullisissa infovideoissa.

Pharmia Oy:n kuvaukset yrityksen tehtaalla ja pääkonttorissa Helsingissä toteutuivat 23.5.2018. Kuvauspäivän aikana kuvasimme yrityksen toimintaa niin sanotusti lattiatasolta johtoportaan asti. Työtilanteiden ja haastatteluiden lisäksi kuvasimme muun muassa yrityksen HR Malla Hintsalan ja työsuojeluvaltuutettu Kristian Niskasen keskustelun yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisestä. Keskeisiksi kehityskohteiksi nousivat pienet parannukset työliikkeisiin tehtaan tuotantolinjalla sekä työntekijöiden palautteiden ja aloitteiden nopeampi käsittely sekä niin sanottu ”palautteen palaute”. Työsuojeluvaltuutettu Niskasen mielestä yritys pyrkii huomioimaan erilaisista taustoista tulevien ihmisten tarpeita esimerkiksi työajoissa poikkeuksellisen hyvin. Konkreettisena uutena asiana henkilöstön toivoma työhyvinvointipäivä päätettiin toteuttaa osana yrityksen vuosijuhlapäivää.

Vetelin Energia Oy:n ensimmäiset kuvaukset toteutuivat 5.10.2018 yrityksen toimipisteessä Vetelin kunnassa. Kuvaukset alkoivat aamulla yrityksen viikkopalaverilla, jossa käydään läpi muun muassa eri työkohteet ja asiakaspalautteet. Viikkopalaveri on tärkeä tapahtuma Vetelin Energia Oy:ssä, ja siihen osallistuu säännöllisesti koko henkilöstö. Viikkopalaveri päättyy viikon urotekopalkinnon saajan julistamiseen. Palkinto jaetaan henkilölle, joka on työssään tehnyt työkaveriensä mielestä jotain merkittävää ja on edistänyt esimerkiksi töiden tehokkuutta, työturvallisuutta, työyhteisön hyvinvointia ja henkeä tai yrityksen ulkoista imagoa. Toimitusjohtaja Juha Kauppinen loi viikon urotekopalkinnon, koska hänen mielestään se vaikuttaa positiivisella tavalla työyhteisön ja yksilöiden hyvinvointiin: ”Useimmiten palkinnon vastaanottaja on suomalaisen tapaan nöyränä ´enhän minä ole mitään tehnyt´-tyyliin, mutta sisimmistään työntekijöille tulee tästä hyvä mieli.” Nuori asentaja Samuel Jokela sai kuvauspäivän viikkopalaverissa viikon urotekopalkinnon oma-aloitteisesta, itsenäisestä ja vastuullisesta työskentelytavastaan.

Viikkopalaverin jälkeen kuvasimme asentaja Pasi Lehtimäen työskentelyä erotinaseman asennustöissä harjoittelija Taneli Haapalaisen kanssa. Töiden lomassa Lehtimäki kertoi mietteään työhyvinvoinnista ja tuottavuuden kehittamisestä.

Lehtimäen mukaan ”hyvään työilmapiiriin kuuluu esimerkiksi se, että voi helposti kysyä apua toiselta ja luottaa muuhun työporukkaan”. Lounastauon jälkeen haastattelimme vielä yrityksen toimitusjohtaja Juha Kauppista yrityksen varastoalueella suurten sähkökelojen vieressä. Kauppinen kertoi haastattelussa aloitejärjestelmästä, joka kannustaisi työntekijöitä kehittämään työhyvinvointia ja jonka avulla johto voisi reagoida ajallaan erilaisiin tarpeisiin. Toimitusjohtajan mielestä on tärkeää, että työhyvinvointia ja työpaikkaa kehitetään yhdessä johdon ja työntekijöiden välillä. Aloitejärjestelmään liittyy myös kannustinpalkinto, joka omalta osaltaan voi antaa potkua hyvien ideoiden kehittämiseen.

Infovideoiden jälkituotanto

Infovideoiden jälkituotantovaiheessa kuvattu materiaali niin sanotusti ”logattiin” eli valikoitiin eri kuvaustilanteiden parhaat kuvat. Lisäksi osa pidemmistä haastatteluista litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi. Tämän pohjatyön jälkeen ohjaaja Antti Haase ja leikkaaja Henri Finnström / Timo Puukko kävivät materiaalin läpi ja päättivät leikkauksen suuntaviivoista.

Kun leikkaus oli tuotantotiimin mielestä lähes valmis, lähetettiin leikkausversio yrityksen toimitusjohtajalle tarkistettavaksi. Kaikilta infovideoihin kuvatuilta henkilöiltä kerättiin allekirjoitukset kuvauslupasopimukseen. Sopimuksessa annoimme yritysten toimitusjohtajalle tai hänen nimeämälleen henkilölle mahdollisuuden tarkistaa infovideo ennen sen julkaisua (esim. liikesalaisuudet tms.). Käytännössä tämän tarkastuslupauksen pohjalta videoihin tehtiin vain pieniä kosmeettisia muutoksia, jotka liittyivät muun muassa henkilöiden nimiteksteihin. Kun toimitusjohtaja hyväksyi videon, tehtiin niihin loppuviimeistelynä vielä esimerkiksi värinmäärittely ja äänitöitä ennen julkaisua hankkeen YouTube-kanavalla. Kaikki tuotetut infovideot julkaistiin myös Pisku-hankkeen kotisivuilla (ks. Pisku 2019).

Yhteenveto

Infovideoiden kohdeyritykset edustavat monipuolisesti erilaisia toimialoja lääketeollisuudesta majoituspalvelualalle asti. Infovideoihin taltioitui yli 20 työntekijän työarkea yritysten kaikilta organisaatioportailta, paljon erilaisia työtilanteita ja henkilökunnan yhteisiä keskusteluja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittamisestä. Pisku-hankkeen infovideot tarjoavat mielenkiintoisen läpileikkauksen suomalaisen yritysmaailmaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arjen kysymyksissä 2010-luvun lopulla. Pisku-hankkeessa tuotettujen infovideoiden arvo vain kasvaa ajan saatossa.

Lähteet

Pisku 2019. Infovideot. Viitattu 3.9.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=7537.

Sorkio, S. 2017. Video osana yrityksen strategiaa. Smile Audiovisual 22.2.2017. Viitattu 3.9.2019 <https://www.smileaudiovisual.fi/video-osana-strategiaa/>.



Minttu Merivirta, Lapin ammattikorkeakoulu

TYÖHYVINOINNIN JA TYÖN MUOTOILUN TEEMOJA PISKU-WEBINAAREISSA

Webinaarilla tarkoitetaan reaaliaikaista verkkoseminaaria, jossa käytetään erilaisia teknisiä ympäristöjä viestin välittämiseen. Webinaarissa voidaan hyödyntää niin ääntä, videokuvaa, kirjoittamista, näytönjakoa sekä osallistujien jakamista pienryhmiin, ja kaikkea tätä tekniikkaa hyödyntämällä mahdollistetaan yhteisöllinen oppiminen, tuottaminen, ideointi ja kehittäminen. Webinaari antaa mahdollisuuden myös helppoon osallistumiseen, sillä jokainen osallistuja voi liittyä verkkoseminaariin omalta koneeltaan tai mobiililaitteeltaan. (Timonen 2018, 10, 107–108.)

Pisku-hankkeen aikana kokeiltiin kahteen otteeseen webinaarien järjestämistä. Yhteensä järjestettiin neljä eri webinaaria; kaksi syksyllä 2017 ja kaksi keväällä 2019. Kaikki webinaarit järjestettiin yhteistyössä Lapin AMKin liiketalouden opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat olivat täysin vastuussa webinaarien suunnittelusta ja toteutuksesta hankkeen keskeisten teemojen mukaisesti. Webinaarit toteutettiin Adobe Connect -oppimisympäristössä.

Suunnitelmasta toteutukseen

Pisku-hanke esitettiin Lapin AMKin liiketalouden ensimmäisen vuoden opiskelijaryhmälle syyslukukauden 2017 alkajaisiksi. Hankkeen teemojen kautta opiskelijat saivat kahdessa pienryhmässä tehtäväkseen järjestää toiminnallisen webinaarin. Sisällön ja toteutuksen osalta he saivat vapaat kädet, mutta toki he olivat yhteyksissä hankkeen projektipäälliköön, jonka kanssa lopulliset suunnitelmat lyötiin lukkoon. Samanlainen lähtökohta toistui uudestaan vuoden 2019 alussa, jolloin toinen liiketalouden opiskelijaryhmä tarttui samaan haasteeseen.

Webinaarien suunnittelussa törmättiin myös haasteisiin. Koska opiskelijoilla oli sisällön suunnittelun osalta vapaat kädet, niin joillain pienryhmillä oli aluksi hankaluuksia muodostaa käsitys siitä, miltä tuleva webinaari voisi näyttää ja mitä se voisi sisältää. Myös vaatimus toiminnallisuudesta tuntui alkuun aiheuttavan hämmennystä, ennen kuin ideat alkoivat tarkemmin muotoutua. Oman haasteensa loi lisäksi se, että opiskelijat itsekin opiskelivat verkossa ja asuivat käytännössä täysin eri puolilla Suomea. Yhteiset suunnittelupalaveritkin siis tuli järjestää täysin verkon välityksellä.

Alkuhämmennyksen jälkeen kuitenkin ryhmätyöskentely vei mennessään ja webinaari-ideat alkoivat konkretisoitua. Kun tapahtumien rungot oli lyöty lukkoon, alkoi armoton markkinointi. Tapahtumiin toivottiin mukaan niin Pisku-hankkeessa mukana olevia yrityksiä kuin myös kaikkia muita aiheesta kiinnostuneita. Kukapa voisi myöntää, että työhyvinvointi tai työn muotoilu eivät jollain tavalla koskisi itseään?



Palautteen perusteella webinaareista oltiin saatu hyviä vinkkejä siihen, kuinka pienillä toimilla esimies voi vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin ja sitä kautta koko yrityksen yleiseen ilmapiiriin ja toki myös tuottavuuteen. Kaikki neljä webinaaria järjestettiin täysin nollabudjetilla, joten oli täysin opiskelijoidemme ansiota, että esiintyjiksi saatiin laadukkaita asiantuntijoita ympäri Suomen.

Tietoiskusta ajatushautomoon

Toinen syksyllä 2017 webinaarin järjestänyt opiskelijaryhmä suuntasi tapahtumansa sisällön ensisijaisesti mikro- ja pk-yrityksille ja opiskelijoille. Tapahtuman nimeksi tuli ”Tietoiskussa”. Webinaarissa esiintyjinä olivat yrittäjä Antti Korhonen (Keminem), yritysvalmentaja Markku Jääskeläinen (Promanager Oy) ja sovellusarkkitehti Olli Aapro. Teemoina esityksissä oli verkostoituminen, työn muotoilu ja työhyvinvointi. (Merivirta, Hakkarainen & Nyman 2018.)

Syksyn 2017 toinen webinaari puolestaan sai nimekseen ”Työtä muotoon”, ja sen ensisijaiseksi kohderyhmäksi määriteltiin matkailu- ja palvelualan yritykset ja opiskelijat. Yhteistoiminnallinen webinaari alkoi paneelikeskustelulla, johon osallistuivat asiantuntijat Krista Pahkin (Työterveyslaitos), Kati Rautio (Brossa Oy), Pauli Leinonen (Vamlas) sekä Mary-Ann Kaukinen (Pisku-hanke, Turun AMK). Tämän jälkeen webinaarin osallistujat jaettiin pienryhmiin, joissa ideoitiin kuvitteelliselle case-yritykselle ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseen työn muotoilun keinoin. (Merivirta, Hakkarainen & Nyman 2018.)

Hyvinvointia luomassa esimiehen näkökulmasta

Syksyn 2017 hyvien kokemusten perusteella päätimme kokeilla webinaarikonseptia uudelleen keväällä 2019 uuden opiskelijaryhmän kanssa. Lähtökohta oli oppimisen näkökulmasta sama, eli opiskelijat saivat täysin vapaasti ideoisa tapahtumansa konseptin ja sisällön, kunhan se tukee Pisku-hankkeen keskeisiä teemoja.

Hyvinvoiva henkilöstö = yrityksen tärkein voimavara -webinaari houkutteli sisällöllään varsinkin esimiestyössä olevia tai siihen urallaan tähtääviä osallistujia. Webinaarissa nousi esiin todella hyviä ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten esimies voi henkilöstön työhyvinvointia ja työssäolemisen tyytyväisyyttä kehittämällä saada aikaan myös tuottavuutta. Omia kokemuksiaan tapahtumassa olivat jakamassa Change Consultant Trainee Ville Kallinen Trainers’ Housesta, Mustin ja Mirrin Suomen maajohtaja Juhana Lamberg sekä toimitusjohtaja Saana Tyni Koti Puhtaaksi Oy:sta. (Ks. Pisku 2019.)

Toisen opiskelijaryhmän webinaari puolestaan sai nimen ”Esimiehenä työhyvinvointia edistämässä”, joten tema oli hyvin paljon samanlainen kuin toisellakin ryhmällä. Tämä webinaari oli ensisijaisesti suunnattu nuorille ja valmistuville esimiehille. Asiantuntijapuhujaksi

opiskelijat olivat saaneet esimies- ja työyhteisövalmentaja Mari Blomqvistin ParaVitasta. Lisäksi ääneen pääsivät kokemusasiantuntijoina yrittäjä Niina Styrman Kenkäliike.fi:stä sekä myymäläpäällikkö Anniina Pohjala kauppakeskus Valkean Instrumentariumista. (Ks. Pisku 2019.)

Webinaari ei ole helppo laji

Kaikki Pisku-hankkeessa järjestetyt webinaarit olivat osallistujilleen ilmaisia, ja niiden talenteet julkaistiin hankkeen kotisivuilla (ks. Pisku 2019). Jokainen opiskelijaryhmä oli myös vastuussa palautteenkeruusta oman webinaarinsa osalta. Esimerkiksi keväällä 2019 kerätyn palautteen perusteella osallistajat olivat varsin tyytyväisiä webinaarien sisältöön ja tekniiseen toteutukseen. Myös esiintyjä kiiteltiin ja heidät koettiin samastuttaviksi ja alansa asiantuntijoiksi. Webinaareista oltiin myös saatu hyviä vinkkejä siihen, kuinka pienillä toimilla esimies voi vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin ja sitä kautta koko yrityksen yleiseen ilmapiiriin ja toki myös tuottavuuteen. Kaikki neljä webinaaria järjestettiin täysin nollabudjetilla, joten oli täysin opiskelijoidemme ansiota, että esiintyjiksi saatiin laadukkaita asiantuntijoita ympäri Suomen.

Hankkeen päätteeksi antamassaan palautteessa Pisku-hankkeessa mukana olleet yritykset kuitenkin nostivat valitettavasti esiin, etteivät olleet kokeneet opiskelijoiden järjestämiä webinaareja niin hyödyllisiksi, että olisivat uhranneet niihin tunnin työajastaan. Vaikka webinaarin tarkoituksena on nimenomaan helpottaa osallistumista ja vähentää seminaariin osallistumiseen normaalisti kuluva aikaa, niin emme onnistuneet tavoittamaan yrittäjiä kohderyhmänä. Osallistujia oli kuitenkin muutoin runsaasti mukana, joten opiskelijat saivat sitä kautta onnistumisen kokemuksen.

Osa Pisku-yritysten edustajista koki, että webinaari formaattina on haastava, vaikka sisältö olisikin kiinnostava. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että teknisiä webinaariympäristöjä pelätään tai niitä ei osata käyttää, vaikka oikeasti osallistumiseen riittää pelkkä liittymislinkin klikkaus.

Vaikka webinaarit eivät ehkä tavoittaneet Pisku-hankkeen yritysten edustajia siinä määrin, kuin olisimme toivoneet, niin turhaan niitä ei järjestetty. Neljän webinaarin toteuttamiseen osallistui yhteensä noin 60 liiketalouden opiskelijaa, jotka perehtyivät samalla monipuolisesti sekä työhyvinvointiin että työn muotoiluun varsinkin esimiestyön näkökulmasta. Tulevina yritysten työntekijöinä ja esimiehinä he saivat eväitä siihen, miten johdetaan hyvinvoivaa työtiimiä.

Lähteet

Merivirta, M., Hakkarainen, N. & Nyman, K. 2018. Uusia näkökulmia työn muotoiluun opiskelijoiden verkkoseminaareista. Pisku 23.1.2018. Viitattu 15.10.2019 <http://www.iskussa.fi/?p=5844>.

Pisku 2019. Webinaarit. Viitattu 15.10.2019 http://www.iskussa.fi/?page_id=5870.

Timonen, P. 2018. Toimiva webinaari. Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 51. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.



Trips
Love by...
Thankful...

ELOISE
Send us up
for success!

ELOISE
↓
YOU WEBSITE
♡

SHOUT OUTS
JASON
LO BECKER WEBSITE
in a heartbeat

SHOUT OUTS
ELOISE!
Website Turnaround
& Quality

SHOUT OUTS
JASON
LO BECKER WEBSITE
in a heartbeat

SHOUT OUTS
ELOISE!
Website Turnaround
& Quality

Katja Kankaanpää, Lapin ammattikorkeakoulu

VIREHETKI-KONSEPTI YRITYSTEN TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISEEN

Lapin AMKin Tornion kampuksen liiketalouden opiskelijoiden opintoihin kuuluu Toimiva yritys -opintojakso, jossa tarkoituksena on järjestää toiminnallinen tapahtuma. Verkko-opiskelijaryhmämme oli jo aiemmin järjestänyt Pisku-hankkeen kanssa yhteistyössä webinaareja, ja nyt myös päiväopiskelijat saivat tehtäväkseen järjestää toiminnallisen tapahtuman, jossa käsiteltäisiin työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyviä teemoja.

Pidimme suunnittelupalavereita tapahtuman sisällöksi, ja opiskelijoiden aiheideat olivat monipuolisia ja toteutuskelpoisia. Sopivana yhdistelmänä eri ideoita saimme lopullisen päätöksen tehdä toiminnallinen työhyvinvointitapahtuma erityisesti Lapin alueen Pisku-yrityksille. Virepäiväksi nimetty tapahtuma sisältäisi kevyitä tietoisuuksia, pientä liikuntaa ja toimintaa kilpailuhengessä yrityksistä muodostetuissa sekaryhmissä, jolloin samalla osallistujat pääsevät tapaamaan ja tutustumaan toisiinsa, verkostoitumaan sekä vaihtamaan käytänteitään työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyen.

Kun ilmoittautumisaika tapahtumaan päättyi, iski masennus. Laajasta markkinoinnista huolimatta osallistujia olisi ollut vain muutama. Miksi ihmeessä alueen yritykset eivät osallistu aikomuksistaan huolimatta tapahtumaan, jossa on tärkeä aihe, jonka he itsekin kertovat kokevansa tärkeäksi, ja kaikki vieläpä ilmaiseksi? Tämä kysymys leijui ympärillä tuikkien ja tuijaten. Mitä nyt? Kaikki iso työ meni hukkaan.

Miksi työhyvinvointi ei kiinnosta?

Tiedustelu Virepäivään kutsutuilta yrityksiltä paljasti, että yrityksillä on kiinnostusta työhyvinvointiasioihin, mutta aika ei riitä. Mikro- ja pienyritykset ovat yrittäjää myöten niin tiukilla, ettei aikaa eikä rahaa jää muuhun kuin työntekoon. Mikro- ja pienyrityksissä työaika halutaan käyttää vain työntekoon, kiitokseksi siitä tulee palkka ja hyvinvointia voidaan ylläpitää vapaa-ajalla.

Tämän saman on kohdannut valmentaja, personal trainer Jaana Kotkansalo Liikunta- ja hyvinvointipalvelu JK Oy:sta. Hän on tehnyt työhyvinvointiin liittyvän liikunta- ja tietopakettin, mutta yrittäjät ovat kertoneet saman kiire-syyn, mikseivät he tartu tarjoukseen. Tätä tukee myös liikunta- ja kulttuuriseteleitä tarjoavan Smartum Oy:n vuoden 2018 lopussa tekemä Työssä elämisen tutkimus 2019, jonka mukaan työtä johdetaan edelleen numeropainotteisesti, joten aika ja raha eivät riitä kuin työntekoon. Samassa yhteydessä työnantajat ja työntekijät ymmärtävät ja tiedostavat, ettei työhyvinvointi rajoitu vapaa-aikaan, ja esimerkiksi työpäivän aikana tapahtuva liikunta tukee ajatuksen kulkua ja vireyttä. Elämää on myös työ-

ajalla, jonka vuoksi pitää voida hyvin sekä työajalla että työajan ulkopuolella, mutta raha on rajoite. (Työssä elämisen tutkimus 2019.)

Uusi isku: Virehetki

Leuka ylös, ellei vuori tule Mooseksen luo, Mooses menee vuoren luo, jotain me teemme! Luovuimme Virepäivästä siirtyäksemme seuraavaan ideaan. Elleivät yritykset tule meidän luo, me menemme heidän luokseen. Virepäivästä muodostui opiskelijoiden ideana uusi konsepti, joka sai nimen Virehetki. Plokkasimme Virepäivän sisällöstä siivut, ja näin Virehetken sisällöksi valikoitui taukojumppa ja terveelliset välipalat. Näiden puitteissa tehtiin sisältö noin puoli tuntia kestävään Virehetkeen.

Epätoivoksemme huomasimme, ettei Virehetkikään ota onnistuakseen. Kaikki on ilmaista, muttei kiinnostusta liikaa löydy. Yrittäjät mainitsivat jälleen ajanpuutteen ja etteivät työntekijät ole yhtä aikaa paikalla tai ettei yksin itse yrittäjää kiinnosta. Valmentaja, personal trainer Jaana Kotkansalo vahvistaa tämänkin tyylisen tapahtuman kiinnostamattomuuden. Kotkansalon kokemuksen mukaan yrittäjät tiedostavat, että taukojumppa on yksi työhyvinvoinnin ja vireyden ylläpidon konsti, mutta he eivät kuitenkaan ole valmiita taukojumppaamaan, vaikka sitten taukojumppaa tulisi asiantuntija vetämään.

Yleisimmät syyt tässäkin ovat ajanpuute ja raha. Jaana Kotkansalo on tarjonnut yrityksille muutakin työhyvinvointiin liittyvää toimintaa ja tapahtumaa, mutta yrityksillä ei ole kovaa kiinnostusta. Opiskelijoiden puhelinrumba tuotti kuitenkin neljä kiinnostunutta yritystä, jotka päästivät meidät luokseen Virehetkeen: Palsatec Oy, Store Enson henkilöstöosasto, Tornion energia ja Tornion kaupungin henkilöstöosasto.

Vireyttä taukojumppasta ja terveellisestä välipalasta

Virehetkessä personal trainer veti välineittä tehtävän taukojumpan. Hän kertoi taukojumpan terveysvaikutuksista aina verenkierrosta mukavaan taukotekemiseen. Suomessa yleisin kuolinsyy on verenkiertoelinten sairaudet. Istuminen on haitallista juuri sydän- ja verenkiertoelimestöille sekä tuki- ja liikuntaelimestöille. Liika istuminen aiheuttaa niska-hartia- sekä selän kireyttä ja kipua. Alaselän alueen kuormitus voimistuu istumisesta, ja sen alueen aineenvaihdunta hidastuu. Istuminen vaikuttaa myös jalkojen verenkiertoon ja aiheuttaa jalkojen turpoamista. Istuminen ei kuormita lihaksia, jolloin lihasmassa vähenee, haurastuttaa luustoa ja nivelrustoja. (Istumista voi vähentää aktiivisilla valinnoilla 2015.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) on antanut kansallisen suosituksen istumisen vähentämiseen. Suosituksessa on pureuduttu eri-ikäisiin ihmisiin, mutta iästä huolimatta jokaisen tulisi vähentää istumista suosivaa elämäntapaa ja lisätä liikkumista, mikä johtaa parempiin terveysvaikutuksiin. Jokainen työntekijä, yrittäjäkin, hyötyy pienistäkin liikkeistä ja työasennon vaihteluista. Toispuolinen työasento kaipaa liikuntaa myös toiselle puolelle; lihaksien, kuten koko elämän, tulee olla tasapainossa.

Kokemuksesta tiedämme, ettei taukojumppaa juuri tule tehtyä yksin, mutta yhdessä, esimerkiksi kahvitauon lomassa, taukojumppa on mielekkäämpää. Pienikin liikunta istumisen lomassa vaikuttaa positiivisesti verenvirtaukseen ja aineenvaihduntaan sekä vireystilaan. Kunnossa kaiken ikää -ohjelma tarjoaa paljon ideoita taukojumppaan. Ei tarvitse olla koulutettu tekijä vetämään taukojumppaa, ja KKI-ohjelmassa on valmiita taukojumpparunkoja eli raha ei aina ole este. Taukojumppa kahvitauolla ei sekään syö yrityksen varoja. Työpaikoilla voidaan ottaa asenteeksi hyötyliikunta; ei käytetä hissiä, mennään portaita. Pienet tempausviikot tekevät monesti ihmeitä asenteessa, jotka näkyvät niin työssä kuin vapaa-ajalla. (KKI 2019.)



Kuvat: Juho Nevalainen

Virehetken aiheena oli myös terveellinen välipala ja sen terveysvaikutukset. Personal trainer muistutti osallistujia lautasmallista, joka on jo lapsuudesta tuttu, mutta siltikään lautasen puolikäs ei aina täyty kasviksista ja vihanneksista. Lautasmallin ideana on saada lautaselle monipuolinen ja terveellinen ateria, joka koostuu niin proteiineista, hiilihydraateista, rasvoista kuin myös kuiduista. Myös säännöllinen ruokailurytmi on tärkeää ylläpitämään vireyttä ja jaksamista niin työssä kuin vapaallakin. Säännöllisellä ateriarytmillä verensokeripitoisuus pysyy tasaisena, joka puolestaan auttaa lihaksien liikuttamisessa, sydämen pumppauksessa ja ajattelussa. Pienikin liikunta tauoilla yhdistettynä terveelliseen välipalaan ja säännölliseen sekä monipuoliseen ruokailuun luo hyvinvointia myös työssä. (Ruokavirasto 2019.)

Ihana, makea sokeri

Epäterveellisenä välipalana opiskelijat maistattivat kaupasta saatavaa valmista juotavaa jogurttia. Puolen litran pullossa valmisjogurttia on 32 palaa lisättyä sokeria. Hyvää ja ainakin makeaa, muttei terveellistä. Toisena, terveellisempänä välipalana tarjosimme itse tehtyä smoothieta. Smoothie koostui muun muassa banaanista, mansikoista, mustikoista, jogurtista, kaurahiutaleista ja vedestä. Smoothie on helppo ja nopea tehdä, tarvikkeetkin löytyvät

kaupan hyllyistä. Sokeria on minimaalisesti, mutta makua sitäkin enemmän. Kaikki Vireheteen osallistuneet olivat yksimielisiä, että smoothie oli parempaa kuin valmisjugurtti.

Jännää oli nähdä osallistujien kauhistuneet ilmeet, kun hesaivat konkretian valmisjugurtin sokerimäärästä. Suuri sokeripitoisuus nostaa verensokeria äkillisesti, joten olo on virkeä kuin ravihevosella, kunnes pian sokerihuurteinen humala muuttuu järkyttäväksi väsymyksen tunteeksi. Toki joskus nopea verensokerin nousu on hyväksi esimerkiksi urheilusuorituksessa. Perustyössä olon olisi kuitenkin hyvä olla tasaista, kuten myös verensokerinkin.

Sokerin pilkkoutuminen elimistössä on mielenkiintoinen kokonaisuus, mutta yksinkertaisesti liikaa sokeria näkyy kumpuna kropassamme, reikinä hampaissa ja terveyttä heikentävinä muina vaikutuksina. Diabetesliitto (2019) on antanut paljon tietoa ja suosituksia. Sokerista Diabetesliitto on antanut WHO:n julkaisemat sokerinsaannin yleiset suositukset. Suosituksen mukaan lisättyä sokeria saisi olla noin 50 grammaa eli karkeasti laskettuna noin 16 sokeripalaa päivässä. Lisätty sokeri siis tarkoittaa kaikkea muuta kuin tuotteen ominaisesti sisältämää sokeria, kuten marjoissa on.

Lisätyn sokerin suositus on siis noin 16 sokeripalaa, mutta emme saa haksahda lappamaan päivittäin yhteensä tuota määrää sokeria aamupuuroon, kahviin tai teeheh, vaan on hoksat-



Kuvat: Juho Nevalainen

tava, että esimerkiksi leivässä, valmisruoissa ja muissakin tuotteissa on jo lisättyä sokeria. Esimerkiksi kaupan juotavassa valmisjuurtissa on siis noin 32 palaa sokeria, ja puolen litran pullon juo yhdessä hetkessä. Siinä menikin jo tuplat lisätystä sokerista. Ehkä surauttaisimekin terveelliset välipala-smoothiet emmekä lisää sokeria kahviin tai teehen. Liika sokeri nostaa verensokeria. Tasaisella verensokerilla väsymyksen pysyy kurissa, joten tuottavuuden näkökulmastakin olemme aikaansaavampia.

Virehetken jälkeiset tunteet

Virehetken taukojummat jumpattu ja tietoisuus saatu; liialle sokerille stop ja lisää liikuntaa. Kaikkien neljän yrityksen Virehetken osallistujat pitivät tuokiosta, niin taukojumppasta kuin terveellisen välipalan tietoisuustakin. Palsatech Oy:n toimitusjohtaja Mika Alasuutari kertoi työntekijöiden liikkuvan omassa työssään, samaa kertoi Tornion energian Merja Nelimarkka asentajien työstä. Toisaalta esimerkiksi nostotyössä tai asennustyössä samantapaisiin, toispuolisiin liikkeisiin ja tyypillisiin toistoihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta myös kehon toinen puoli saa yhtäläistä ja monipuolisempaa rasitusta.

Stora Enson henkilöstöpäällikkö Saija Hyry kertoi Virehetken kirvoittaneen kovasti keskustelua taukojumppasta ja yleensä sokerista. Hänen mukaansa työntekijät ovat niin kiinni työnteossa ja arjessa, että taukojumppa jää. Työ rytmittyy istumatyöhön, kahvitaukoon istuen ja taas istumatyöhön. Heidän työyhteisössään oli keskusteltu, että kahvitauosta osa käyteen yhteiseen taukojumppaan, jolloin kaikilla tulee jumpattua, porukan voimalla.

Kaikkiaan Virehetkiin osallistuneet pitivät tuokiosta. Opiskelijatkin olivat tyytyväisiä, vaikkei alkuperäinen iso idea toteutunutkaan. Vaikka uuteen konseptiin vaihdettiin aika lennosta ensimmäisen idean kariuduttua, niin lopputuloksena oli siis niin Pisku-yritysten kuin myös opiskelijoiden näkökulmasta onnistunut lopputulos.

Lähteet

Diabetesliitto 2019. Terveellisessä ruokavaliossa käytetään sokeria säästeliäästi. Viitattu 1.10.2019 https://www.diabetes.fi/terveydeksi/syominen/diabeetikolle_sopiva_syominen/makeuttaminen.

Istumista voi vähentää aktiivisilla valinnoilla 2015. Terveysliikunta nyt 16.6.2015. UKK-instituutti. Viitattu 1.10.2019 https://www.ukkinstituutti.fi/terveysliikuntanyt/aihe/ajankohtaista/334/istumista_voi_vahentaa_aktiivisilla_valinnoilla.

KKI 2019. Työpäivän aikaista fyysistä aktiivisuutta voidaan lisätä monin eri keinoin. Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Viitattu 1.10.2019 https://www.kkiohjelma.fi/toimintakyyky_tyoelamaan/tyoyhteisohankkeissa_kokeiluja_toimintamalleja/aktiivisempi_tyopaiva.

Ruokavirasto 2019. Ravitsemus- ja ruokasuositukset. Viitattu 1.10.2019 <https://www.ruokavirasto.fi/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemus-ja-ruokasuositukset>.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015. Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen esitteitä 2015. Viitattu 1.10.2019 <https://stm.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-00-3726-0>.

Työssä elämisen tutkimus 2019. Ihmisrobottien aika on ohi! - Smartumin tutkimus työssä elämisestä. Smartum 13.3.2019. Viitattu 1.10.2019 <https://www.smartum.fi/blog/ihmisrobottien-aika-on-ohi-smartumin-tutkimus-ty%C3%B6ss%C3%A4-el%C3%A4misest%C3%A4/>.



Anu Kuikkaniemi, Turun ammattikorkeakoulu
Antti Haase, Lapin ammattikorkeakoulu
Jussi Kantola, Vaasan yliopisto
Kirsi Polvinen, Aalto-yliopisto

KOKEMUKSIA ONNISTUNEISTA TYÖHYVINVOINTITYÖPAJOISTA

Turun AMKin opiskelijat Saara Nevala ja Saana Nurminen laativat osana opinnäytetyötään Työhyvinvointi iskussa - PISKU-hankkeen työhyvinvointioppaan. Oppaan lähtökohtana on hankkeessa järjestetyt kehittämistoimenpiteet eli niin sanotut työhyvinvointipajat. Oppaan ideana on tuoda esille muutamia ydinasioita työhyvinvointiin liittyen, nostaan esille sekä teoriassa näkökulmia että antaen käytännön esimerkkejä ja vinkkejä keskusteluun ja pohdittavaksi. Mukana on myös käytännön esimerkkejä, millaisia toimenpiteitä voi tehdä työyhteisössä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. (Työhyvinvointi iskuun! 2019.)

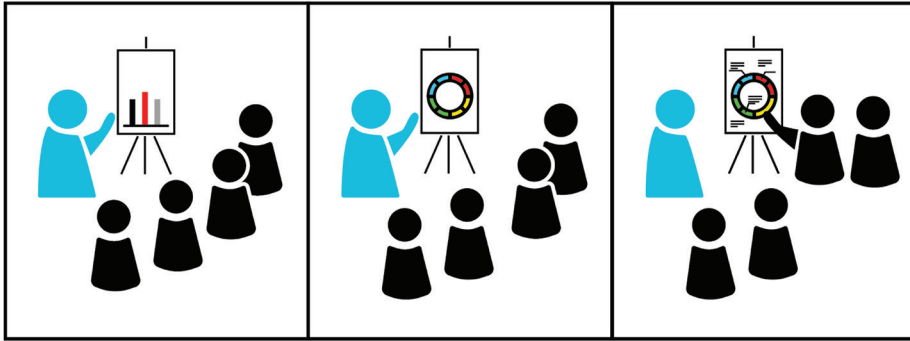
Pisku-hankkeessa on tuotettu myös työhyvinvoinnin vuosikello, jonka tarkoitus on auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin moninaisuutta. Työhyvinvoinnin vuosikello on työskentelyn apuväline yritykselle, jonka avulla yrityksen on helpompi miettiä niitä yrityksen tekoja, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin vuosikello 2019.)

Tässä artikkelissa kuvataan erilaisia menetelmiä järjestää työn muotoiluun ja työhyvinvointiin liittyviä työpajoja. Pisku-hankkeessa toteutettujen työpajojen tavoitteena oli esimerkiksi yhteisesti laatia yritykselle työhyvinvoinnin vuosikello tai suunnitella erilaisia työn muotoilun keinoja tukemaan työntekijöiden hyvinvointia. Työpajoja järjestettiin hankkeen aikana useissa yrityksissä hankkeen eri toiminta-alueilla.

Kehittämiskohteiden keräämistä ensimmäisessä työpajassa

Piskun ensimmäinen Aalto-yliopiston järjestämä työpaja alkoi työhyvinvointikyselyn purkamisella henkilöstön kanssa. Sen jälkeen ensimmäisessä ryhmätyössä jokainen sai vuorollaan kertoa, mitä pitää työhyvinvoinnissa tärkeänä. Ajatukset kirjattiin ylös, ja jokaisen ryhmän mietteet työhyvinvointiin liittyen käytiin yhdessä läpi. Niiden pohjalta valittiin lyhyen ja pitkän tähtäimen kehityskohteet, joiden edistämiseen valittiin vastuuhenkilöt.

Yrityksen ensimmäinen työpaja pidettiin kokonaan englannin kielellä, ja siihen osallistui yrityksestä 12 henkilöä. Kirsi Polvinen Aalto-yliopistosta fasiltoi yksin työpajan ja esitti siellä myös työhyvinvointikyselyn tulokset. Työpajan varsinainen toteutus aloitettiin linkittämisharjoituksella. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, ja jokainen osallistujia toi oman näkemyksensä esille aiheista ”Mikä on itselleni tärkeää työhyvinvoinnissa? Miten edistän työhyvinvointia meidän työyhteisössämme”. Pienryhmissä keskustelu oli vilkasta ja linkit-



tämisharjoituksella avulla kaikkien ääni saatiin kuuluviin ja hienosti jokainen osallistui aktiivisesti työskentelyyn. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen kokoonnuttiin kaikki jälleen samaan tilaan, tuotokset esiteltiin ja niistä syntyi hyvää keskustelua.

Työpaja jatkui lumipalloharjoituksella. Jokainen osallistuja pohti ensin yksin itselleen tärkeitä työhyvinvoinnin kohteita, ja kirjoitti liimalapulle ajatuksensa. Sen jälkeen osallistujat kerääntyivät muutaman hengen ryhmiin keskustelemaan ajatuksista ja konkreettisista ajatuksista niiden kehittämiseksi. Lopulta ryhmät esittelivät ajatuksensa kaikille. Kehityskohte/kehityskohteet valittiin äänestämällä ja niille nimettiin vastuuhenkilöt.

Kehityskohteiksi ehdotettiin seuraavia:

- Ajanhallinta (time management)
- Palaute (feedback)
- Tapahtuma, jossa kerrotaan omasta työstä (talk about week)
- Hauskanpito yhdessä (more fun together)
- Liikkuminen toimistolla (exercise at work)
- Etukäteen suunnitellut tiimin aktiviteetit
- Ryhmähenki (team spirit)
 - Yhdessäolo
 - Säännöllinen aika liikunnalle
 - Tiedonjakotapahtumat
 - Töiden jälkeinen joulujuhla
- Enemmän tyytyväisyyttä työssä (more satisfaction at work).

Äänestyksessä eniten ääniä sai ryhmähengen kehittäminen (team spirit). Yrityksestä valittiin vastuuhenkilöt säännöllisen ajan järjestämiseksi liikunnalle, tiedonjakotapahtumien järjestämiselle ja joulujuhlien järjestämiselle.

Yrityksen henkilöstö tuntui olevan hyvin tyytyväinen järjestettyyn työpajaan, johon he kaikki osallistuivat erittäin aktiivisesti.

Toisen vaiheen työpajatyöskentely syventää kehittämiskohteita

Pisku-hankkeen erään yrityksen toisessa työhyvinvointityöpajassa oli paikalla oli 24 työntekijää ja yrityksen johdon edustajaa. Kaikki osallistujat olivat jo olleet mukana ensimmäisessä työpajassa.

Hankkeen asiantuntija Kirsi Polvinen Aalto-yliopistosta johdatteli osallistujat aiheeseen kertaamalla, mitä tapahtui neljä kuukautta aikaisemmissa olleessa työpajassa ja millaisia asioita työntekijät näkivät tärkeiksi, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Jo ensimmäisessä työpajassa oli syntynyt paljon keskustelua aiheesta, ja keskustelijat nostivat esille hyviä toimenpide-ideoita. Näistä muutamaa yrityksessä oli hienosti viety eteenpäin, ja näistä siis keskusteltiin toisessa työpajassa. Kiire on asia, joka aiheuttaa aina haasteita yrityksissä, ja tämän vuoksi on tärkeää antaa aika ja paikka keskustelulle.

Toisen työpajan aiheena oli yrityksen vuosisyklin miettiminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin vuosikellon rakentaminen. Työskentelyä varten työntekijät jaettiin viiteen ryhmään. Pisku-hankkeen edustajina ohjeistimme työntekijät miettimään asiaa seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat tärkeimmät asiat yrityksen liiketoiminnan kannalta vuosirytmissä, ja milloin ne tapahtuvat?
- Mitkä ovat kiireisimpiä aikoja kunkin työnkuvan kannalta?
- Minkälaisia hyvinvointiin liittyviä asioita toistuu vuosirytmissä?
- Minkälaisia hyvinvointia lisääviä tapahtumia vuosikelloon voisi lisätä ja milloin? Nämä voivat liittyä mm. työilmapiiirin parantamiseen, yhteisiin tekemisiin (viralliset ja epäviralliset), palautteen antamiseen ja saamiseen, yhteisten toimintatapojen läpikäyntiin, kehityskeskusteluihin, koulutukseen, tiedon jakamiseen...

Työskentely lähti reippaasti liikkeelle kaikissa ryhmissä. Ryhmät pohtivat puolen tunnin ajan annettuja kysymyksiä ja kirjasivat ylös kehittämisehdotuksia. Ryhmät käyttivät hyödykseen vuosikelloa, jonka ulkokehään ryhmäläiset miettivät yrityksen säännöllisesti vuosittain tapahtuvat asiat, näistä esimerkkinä tilinpäätös ja kehityskeskustelut. Sisäkehälle osallistujat kirjasivat perinteisempiä työhyvinvoinnin yhteisöllisiä tekoja, esimerkiksi pikkujoulut ja kesäjuhlat, työn kiireellisyyteen liittyvät ruuhka-ajat ja loma-ajat. Keskiöön nousivat enemmän työntekijään liittyvät teot, kuten vaikkapa tyky-setelit ja työnantajan tarjoamat vapaa-aikaan liittyvät asiat.

Ryhmäkeskustelun jälkeen kokoonnuttiin yhteen, ja jokainen ryhmä esitteli oman vuosikellon tapahtumineen ja kehittämisehdotuksineen. Kaiken kaikkiaan keskustelu oli avointa, ja luottamuksen ilmapiiri auttoi nostamaan keskustelussa haasteellisempiäkin asioita esille. Yritys sai paljon hyviä ajatuksia jatkaa tämän tapaista yhteistä työskentelyä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Selvästi tämän tyyppisiä työpajoja ja keskustelutilaisuuksia tarvitaan, jotta asioista päästään keskustelemaan ja niitä päästään kehittämään yhdessä.

OPERA-työpajamenetelmä henkilökunnan työhyvinvoinnin yhteiseen kehittämiseen

Yrityksen johdolta saadun tiedon mukaan aikaa työpajaan olisi käytettävissä maksimissaan 1,5–2 tuntia. Näin ollen työpajaan tarvittiin jämäkkä työmenetelmä, jossa hyödynnettäisiin tehokkaasti perusanalyysihaastattelun ja kyselyn tulokset. Näistä lähtökohdista Lapin AMK:n hanketiimi kehitti työpajamenetelmän, jonka työnkulku oli seuraava:

1. Lapin AMK tekee yhteenvedon Pisku-hankkeen perusanalyysistä ja työhyvinvointikyselyn koontiraportista, joista nostetaan esille tulleita kehitettäviä asioita muutamilla konkreettisilla kehityskysymyksillä.
2. Kontaktoidaan toimitusjohtajaa/haastateltua johtohenkilöä puhelimitse, jossa sovitaan varsinainen pidempi puhelinpalaveriaika raporttien yhteenvedosta. Sovitaan



Pisku-hankkeessa toteutettujen työpajojen tavoitteena oli esimerkiksi yhteisesti laatia yritykselle työhyvinvoinnin vuosikello tai suunnitella erilaisia työn muotoilun keinoja tukemaan työntekijöiden hyvinvointia. Työpajoja järjestettiin hankkeen aikana useissa yrityksissä hankkeen eri toiminta-alueilla.

myös, että johtaja katsoisi raportit läpi sekä tekisi omat kehityskysymyksensä raporteista ennen varsinaista puhelinpalaveria.

3. Raportit lähetetään ilman Lapin AMKin valmistamia kehityskysymyksiä toimitusjohtajalle soiton jälkeen.
4. Pidetään puhelinpalaveri sovittuna päivämääränä johtajan kanssa ja käydään läpi Lapin AMKin ja yrityksen johtohenkilön nostamat kehityskysymykset. Valitaan/tiivistetään yksi kehityskysymys ja sovitaan työpajan aikataulu.
5. Järjestetään työpaja, missä käydään läpi raportin tulokset ja näiden perusteella esitellään johtohenkilön kanssa luotu konkreettinen kehityskysymys henkilöstölle.
6. Fasilitoidaan OPERA/Tuplatiimi-tekniikalla kehitystyöpaja, jossa haetaan konkreettisia ratkaisuja kehityskysymykseen.
7. Vastuutetaan lopuksi jatkotoimenpiteet ja sovitaan tulostyöpajan ajankohta.
8. Noin 6 kk:n päästä ensimmäisestä työpajasta/kyselystä pidetään tulostyöpaja. Työpajassa käydään läpi ensimmäisessä työpajassa toteutukseen sovitut ratkaisut ja onko ne toteutettu. Vedetään uusi OPERA/Tuplatiimi-prosessi esille tulleista haasteista.

OPERA/Tuplatiimi vaikutti erityisen sopivalta menetelmältä, koska sen avulla saadaan kaikkien osallistujien ratkaisuehdotukset, jonka jälkeen niistä voidaan keskustella avoimesti ja yhteensovittaa vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Lisäksi OPERA-menetelmän optimaalisiin osallistujamäärä on 8–12 henkeä, joka oli myös hankkeen pilottiyritysten tyypillinen henkilöstömäärä. OPERAn vaiheet ovat:

O = Omat ajatukset – ideoiden listaus paperille

P = Parin ajatukset – parhaat eri papereille

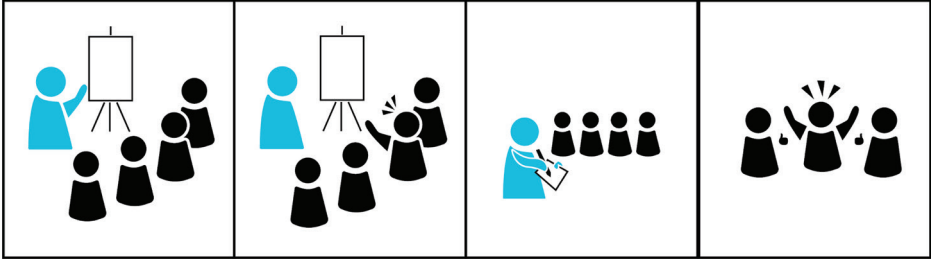
E = Esittely – ei kommentteja muilta

R = Ristiinarviointi – parhaiden ideoiden valinta

A = Aihealueet allekkain – ideoiden ryhmittely aihealueisiin.

Menetelmässä hyödynnetään seinälle kiinnitettävää OPERA-ruudukkotaulua, johon A4-papereille kirjoitetut ratkaisuideat voidaan laittaa kaikkien nähtäville ja siirtää helposti toiseen ruutuun. Työskentelyn lopuksi fasilitaattori auttaa ryhmää tekemään seinälle syntyvien ratkaisuideoiden ryhmien avulla luomaan konkreettisen toimenpidesuunnitelman. OPERAn ensimmäiset kolme vaihetta koostuvat aivoriihestä, jonka aikana luovuutta ja ideointia kannustetaan kieltämällä kritisointia.

Vasta neljännessä vaiheessa (R) edetään arvosteluun, joka hoidetaan hienovaraisesti valitsemalla parhaat ideat, mutta edelleen vältetään heikoimpien ideoiden kritisointia. Tällä menetelmällä vedetystä työpajasta saatiin myös yritykseltä hyvää palautetta.



Toinen kokemus OPERA-menetelmästä

Vaasan seudulla työpajojen vetämiseen testattiin myös OPERA-menetelmää. Yksi alueen yrityksistä oli osallistunut hyvinvointikyselyyn, ja kyselyn tulokset esiteltiin yrityksen johtajille, jonka jälkeen päätettiin, että pidetään työpaja koko yrityksen henkilöstölle. Työpajan tavoitteena oli etsiä työhyvinvointiin liittyviä asioita: 1) nopeasti parannettava asia, 2) pitkällä aikavälillä parannettava asia, ja 3) asia, joka olisi joskus hyvä saada kuntoon.

Työpajaa varten noin 30 yrityksen työntekijää tuotannosta, myynnistä ja johdosta kerääntyi yrityksen kanttiinini syyskuussa 2019. Työpaja avattiin lyhyellä keskustelulla siitä, mitä työhyvinvointi osallistujille merkitsee. Sen jälkeen itse työpaja toteutettiin OPERA-menetelmällä – kuten Lapin AMKissakin.

Työpajassa käytettiin kolmenvärisiä Post-it-lappuja, joilla merkittiin ideat edellä mainitun luokittelun mukaisesti kehitettävän asian kiireellisyyden ja akuuttiuden mukaan. OPERA käytiin läpi yhden kerran, ja samalla kerättiin kaikki ideat. Pienen alkuverryttelyn jälkeen päästiin hyvään vauhtiin, ja ideoita syntyiikin kymmeniä jokaiseen kategoriaan.

Henkilöstö osallistui aktiivisesti kaikkiin OPERAn vaiheisiin; ideointiin, keskusteluun, ryhmitelyyn ja ristiinarviointiin. Henkilöstölle tärkeimmät asiat nousivat aika selkeästi esille jokaisessa kategoriassa. Aikaa työpajaan kului noin kaksi tuntia. Tulokset kirjoitettiin puhtaaksi ja toimitettiin Excel-tiedostossa yritykseen työpajan jälkeen. Seuraavaksi yrityksessä mietitään, miten parannukset voidaan toteuttaa. Keinojen ideointiin voidaan soveltaa OPERA-menetelmää uudelleen.

Lähteet

Työhyvinvoinnin vuosikello 2019. Pisku – Pienikin iskussa 23.10.2019. Viitattu 1.11.2019 <http://www.iskussa.fi/?p=9337>.

Työhyvinvointi iskuun! 2019. Piskun työhyvinvointiopas julkaistu. Pisku – Pienikin iskussa 23.9.2019. Viitattu 1.11.2019 <http://www.iskussa.fi/?p=9087>.

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT INFOGRAFIIKAKSI

Lapin AMKin yhtenä keskeisenä viestintätehtävänä Pisku-hankkeessa oli visualisoida hankkeen tuloksia ja yrityksissä kehitettyjä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden hyviä käytäntöjä. Hankesuunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin erityisesti ns. infografiikan tuottaminen. Ilkka Olanderin (2014) mukaan ”infografiikka jalostaa tylsän datan kauniiksi tiedoksi. Infografiikan keinoin voidaan tiivistää suuria tietomääriä pieneen tilaan ja esittää monimutkaiset asiat yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Parhaimmillaan visualisoitu tieto on elämys, joka muistetaan ja jonka ääreen palataan.” Infografiikka on usein monin verroin tehokkaampi viestinnän muoto kuin sanallinen kerronta. Sanonta ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” kiteyttää ajattoman totuuden. Katsoja voi ymmärtää nopeasti kerta katsomalta halutun informaation.

Näistä lähtökohdista Pisku-hankkeen projektikokouksessa Vaasassa lokakuussa 2018 sovimme hankepartnerien kesken, että Lapin AMK tuottaa jokaisen hankepartnerin yhden pilottiyrityksen hyvästä työhyvinvoinnin kehittämisen käytännöstä infografiikan tms. visualisoinnin.

Ideasta sarjakuvaksi

Jokaiselta Pisku-hankkeen neljältä toiminta-alueelta valittiin yksi yritys, jonka työhyvinvoinnin hyvästä käytännöstä tehtiin infografiikka. Lapin AMK vastaisi infografiikoiden toteutuksesta informaation muotoilua hyödyntäen.

Informaation muotoilun avulla abstrakti data tai tieto muuttuu saavutettavaksi, välitettäväksi ja käyttökelpoiseksi. Informaation muotoilun tuotokset jaetaan usein kahteen pääkategoriaan niiden viestinnällisen funktion mukaan: infografiikoihin ja visualisointeihin. Infografiikat kuvaavat usein numerotietoja, mutta ne voivat kuvata myös laadullista tietoa, esimerkiksi tapahtumakulkuja ja toimintaperiaatteita. Kuvalliset elementit auttavat hahmottamaan monimutkaistakin ilmiötä ja aineiston syy-seuraussuhteita. Asetetut viestinnälliset tavoitteet määrittelevät, mitä dataa tarvitaan (kohderyhmän tarpeet, ominaisuus ja käyttöyhteys), mutta myös käytettävissä oleva aineisto rajoittaa tai mahdollistaa erilaisten sisällöllisten kysymysten käsittelyä. (Koponen, Hildén & Vapaasalo 2016, 20.)

Informaation muotoilijan kultainen sääntö kaikissa tilanteissa kuuluu ”valitse esitystapa, joka tuottaa mahdollisimman selkeän lopputuloksen” (Koponen ym. 2016, 32). Työproses-

sin lopputuloksena syntyneen infografiikan tai visualisoinnin tulisi siis olla kaikissa kohde-ryhmissä mahdollisimman yksiselitteisesti tulkittavissa.

Lapin alueella Ryhmäliikuntakeskus HyväFiilis Oy:n infografiikan luomisen yhteydessä päädyttiin laajentamaan infografiikka tarinallisempaan sarjakuvamuotoon. Tätä sarjakuvamuotoa sovellettiin sitten yhtenäisyyden vuoksi kaikkien neljän hankealueen kohdeyritysten infografiikoihin.

Vaasan yliopiston toiminta-alueella kohdeyritys oli Suomen Putkilaser ja casena heidän virtuaalikaffila-konseptinsa. Turun ammattikorkeakoulun yrityksistä mukaan lähti Härkätien puhelin, jonka aamukahvikäytäntö visualisoitiin infografikaksi. Aalto-yliopiston Pisku-yrityksistä puolestaan Lifted Oy:n yhteistyöskentelytila kuvattiin sarjakuvamuotoon.

Sarjakuvat esittävät informatiivisesti, visuaalisesti ja tarinankerrontaa hyödyntäen, miten case-yritysten hyvät työn muotoilun käytännöt toimivat. Niiden avulla esimerkiksi yrityksen johto voi myös ytimekkäästi viestiä henkilökunnalle, mistä on kysymys, kun uutta toimintamallia lanseerataan yrityksessä.

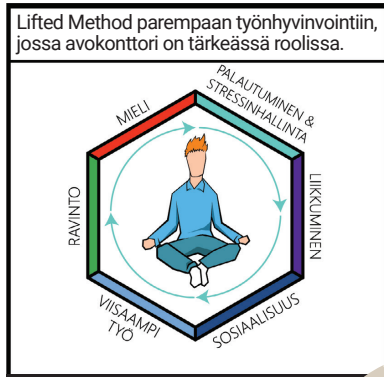
Lähteet

Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi: informaatiomuotoilun perusteet. Aalto Arts Books.

Olander, I. 2014. Infografiikka on kaunista tietoa. Sometek 10.6.2014. Viitattu 6.9.2019 <https://sometek.fi/infografiikka-on-kaunista-tietoa/>.



Seuraavissa artikkeleissa on esitelty Pisku-hankkeen yrityksille laadittuja työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen infografiikoita.



Kirsi Polvinen, Aalto-yliopisto

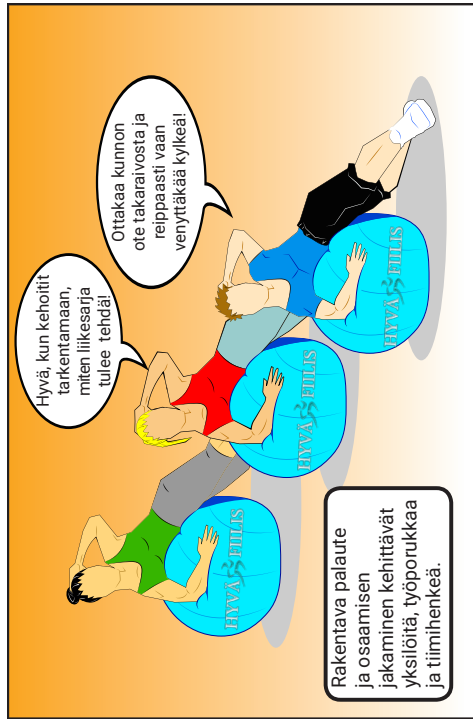
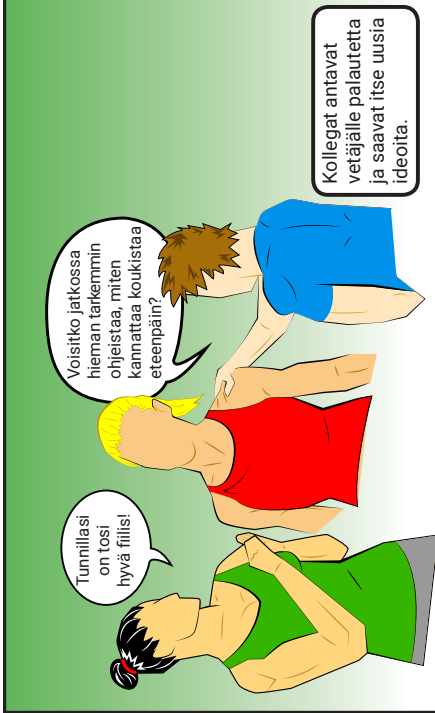
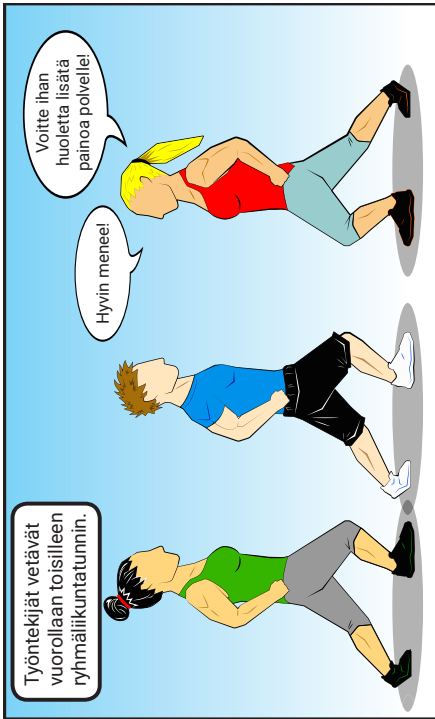
CASE LIFTED OY JA YHTEISTYÖSKENTELYTILA

Lifted Oy on vuonna 2014 perustettu Helsingissä toimiva mikroyritys, joka tekee monipuolisesti työhyvinvoinnin valmennuksia työyhteisöille. Yritys valmentaa sekä itsensä johtamisen että hyvinvoinnin johtamisen puolella ja järjestää erilaisia tilaisuuksia hyvinvointiin liittyen. Tähän mennessä Lifted on valmentanut noin 25 000 ihmistä ja 70 organisaatiota. Asiakkaat ovat pääasiassa tietotyötä tekeviä organisaatioita. Palkkalisetoilla on yhdeksän työntekijää.

Liftedillä on oma toimisto Helsingin keskustassa, jossa työntekijät työskentelevät suurimman osan työpäivästään. Töitä voi halutessaan tehdä myös esimerkiksi kahviloissa tai kotona, ja myyjät ovat usein asiakkaan luona. Liftedin tiloissa on pari neuvotteluhuonetta ja hiljaisempaa työskentelytilaa sekä tärkeäksi koettu yhteistyöskentelytila. Työtilojen järkevästä käytöstä jutellaan Liftedissä porukalla säännöllisesti. Yhteistyöskentelytilassa on luontevaa vaihtaa ajatuksia rennosti työkavereiden kanssa.

Yksi isoimpia haasteita yrityksissä on yleensä tiedonkulku. Yhteistyöskentelytilassa Liftedin työntekijät voivat vaihtaa sellaista tietoa, jota ei välttämättä tule muuten vaihdettua. Päivittäin tulee hetkiä, joita ei olisi tapahtunut ilman tällaista tilaa. Joku juo esimerkiksi kahvia tilassa ja sitten keksii jonkin idean ja kysyy joltain toiselta, joka on siellä työskentelemässä. Hän sitten sanoo: ”Hei, itseasiassa tuo on hyvä idea”. Yhteistyöskentelytilassa mietitään myös yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä. Ne voivat liittyä esimerkiksi keskittymiseen tai järkevään kalenterin käyttöön. Siellä voi myös keittää kahvia työkaverille rennoissa merkeissä, pitää taukojumppaa, valmistaa smoothieta ja vaikka seistä päällään. Tilassa on erilaisia huonekaluja, muun muassa nojatuoleja, satulatuoleja ja seisomapyötiä. Työasennon vaihtelu koetaan tärkeäksi ergonomian kannalta.

Työn muokkaus mielletään tärkeäksi aiheeksi Liftedissä. Yrityksen pitää pystyä antamaan tietyt raamit ja tietylainen vapaus siihen, että työntekijät pystyvät tekemään sitä. Kuitenkin työntekijällä on ihan uskomattoman iso vastuu myös itsellään. Liftedissä on keskusteltava ja joustava työkuultuuri, joka mahdollistaa työntekijöiden omaehtoisen työn muotoilun.



Antti Haase, Lapin ammattikorkeakoulu

CASE HYVÄFIILIS JA OSALLISTUVA VERTAISPALAUTE KOLLEGAN TYÖTAVOISTA

Ryhmäliikuntakeskus HyväFiilis on perustettu vuonna 2010. Yritys tarjoaa erilaisia kuntosalipalveluja sekä ryhmäliikuntatunteja sekä personal trainer -palveluja. Sali sijaitsee Tornion keskeisimmällä paikalla Elämystehdas Lapparilla (entinen Lapin Kullan tehdas). Yrityksessä on neljä omistajaa, joista kolme toimii täysipäiväisinä työntekijöinä ja yksi tekee puolikas-ta päivää. Yritys työllistää omistajien lisäksi yhden täysipäiväisen työntekijän, joka vastaa muun muassa asiakasrekisteristä ja laskutuspalveluista. Lisäksi yrityksessä työskentelee tuntityöläisiä, jotka toimivat esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien vetäjinä sekä yksi henkilö kas-sapalvelussa. Henkilöstön vaihtuvuutta ei yrityksessä juuri ole.

Personal trainerit ovat kaikki koulutettuja työhönsä. Työskentely tapahtuu pääosin Lappa-rilla olevissa toimitiloissa, mutta ryhmäliikuntatunteja sekä ravintovalmennuksia tehdään myös ulkopuolellakin, esimerkiksi yrityksissä. Henkilöstön osaamista ylläpidetään jatkuvalla kouluttautumisella, ja työhyvinvointi nähdään keskeisenä arvona yrityksessä.

Pisku-hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin ryhmäliikuntakeskus HyväFiilisen toimitusjoh-taja Sanna Vanhapihan perusanalyysahaastattelu, jossa käytiin kattavasti läpi yrityksen toi-minnan osa-alueita. Lisäksi työntekijöille lähetettiin verkkopohjainen kysely yrityksen työ-hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen teemoista. Molemmissa selvisi, että yrityksen omistajat/työnantajat ottavat aktiivisesti palautetta vastaan ja kuuntelevat työntekijöitä. Perusanalyysahaastattelun ja kyselyn yhteenvedon perusteella sovimme, että henkilökun-nalle järjestettävässä työpajassa keskittyisimme hakemaan ratkaisuja kehityskysymykseen, miten yrityksen tiedottamista ja viestintää asiakkaille ja yrityksen sisällä voisi kehittää.

Työpaja järjestettiin OPERA-menetelmää hyödyntäen, ja kaikki osallistuivat ideointiin innok-kaasti. Prosessin aikana syntyi idea ”JumpPapaya”:sta. Ideana on, että työntekijät vetävät toisilleen ryhmäliikuntatunteja. Kollegat antavat toisilleen rakentavaa palautetta ja saavat uusia ideoita omaan työhönsä. Lopputuloksena kaikki saavat parannettua omaa osaamis-taan ja yrityksen ryhmähenki kasvaa.

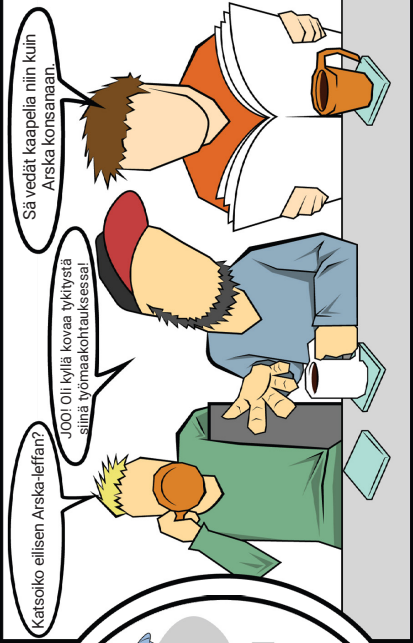
OPERA-työprosessin neljännessä vaiheessa tämä idea sai kaikista ideoista eniten kannatus-ta. Jatkotoimenpiteistä sovittaessa yritys päätti ottaa idean käyttöönsä saman tien.

YHTEISÖLLISYYTTÄ AAMUKAHVISTA

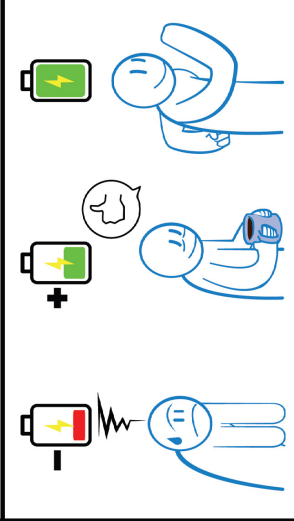
Härkätien Puhelin Oy on Auramaalla toimiva monipuolinen tietoliikenneyritys. Yhtiön työntekijät toimivat monialaisesti eri toimipisteillä pitkin päivää evätkä tätä juurikaan tapaa toisiaan.



Härkätiellä päivätietä aikaa yhteisellä aamukahvillä, jossa koko henkilökunta on paikalla. Työntekijä on parhaimmillaan, kun hän kokee olevansa osa turvallista, kannustavaa sekä lämminhenkistä yhteisöä.



Sisäisen motivaation kannalta tärkeää on hyvä työilmapiiri. Työntekijä kokee, että hänestä välitetään. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun työntekijä on raskas tai haastava.



Mukavan aamukahvihetken voimalla jaksaa töissäkin aherttaa.



Anu Kuikkaniemi, Turun ammattikorkeakoulu

CASE HÄRKÄTIEN PUHELIN JA YHTEINEN AAMUKAHVI

Härkätien puhelin toimii Marttilassa Varsinais-Suomessa, historiasta tutun Härkätien tuntu-massa. Yritys on ollut toiminnassa jo 120 vuotta, joten historiaa on siltäkin saralla. Härkätien puhelimen toimiala ja toiminta on kuitenkin kaukana historiasta. Kyseessä on monipuolinen tietoliikenneyhtiö, joka rakentaa alueellista huippunopeaa valokuituverkkoa ja tarjoaa sen kautta palveluita. Yrityksen toiminta-ajatuksena on alueellisen kehityksen, viihtyvyyden ja elinvoimaisuuden lisääminen televiestinnän keinoin. Yrityksessä pidetään tärkeänä paikallista osaamista ja kokemusta, toiminnan joustavuutta sekä palveluiden luotettavuutta.

Yrityksen toimisto ja sen yhteydessä toimiva myymälä sijaitsee Marttilan taajama-alueella. Puisessa omakotitalossa on myymälän lisäksi muutama työhuone, keittiö ja yhteinen kookoustitila, joka toimii työntekijöille myös sosiaalisena tilana. Yrityksen tiloissa on mahdollisuus peseytymiseen, koska aina asennustyöt eivät ole sitä siistiä sisätyötä.

Yrityksessä työskentelee yhdeksän henkilöä ja heistä suurin osa liikkuu työpäivän aikana maakunnassa työpisteeltä toiselle ja tekee työtä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Tällöin muiden työntekijöiden kohtaaminen työpäivän aikana on satunnaista ja työyhteisön järjestetyille tapaamisille on erityinen tarve. Yksi haaste yrityksessä onkin tiedonkulku ja yhteinen aika niin virallisille kuin epävirallisille asioille.

Yrityksessä on pyritty jo pitkän aikaa ylläpitämään yhteisöllisyyttä joka aamuisella aamukahvikäytännöllä. Kaikki työntekijät mahdollisuuksiensa mukaan kokoontuvat aamulla yrityksen toimitilaan aamukahville. Työpäivä alkaa näin rennolla jutustelulla ja samalla voidaan keskustella työpäivän kulusta, vaihtaa myös työkuulumisia sekä pohtia yhdessä ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Työntekijät ovat myös valmiita muuttamaan omia suunnitelmiaan ja auttamaan toista, jos tulee esille toisen työntekijän kiire ja aikataulun mahdollinen pettäminen. Tärkeää on pitää hyvää huolta niin työkavereista kuin asiakassuhteista.

Aamukahvin tärkein anti työntekijöille on me-henki, yhteisöllisyys ja sen vahvistuminen. Me-hengen ylläpitämiseksi työntekijät viljelevät huumoria ja pyrkivät sen avulla käsittelemään joskus haastaviakin asioita. Me-hengen ansiosta kaikki saavat ja uskaltavat sanoa asiansa, ja kaikki tulevat kuulluksi. Yrityksen henkilöstö kokee kuuluvansa yhteen ja toimivansa yhteisen päämäärän hyväksi. Myös työkavereista välittäminen ja huolenpito välittyvät parhaiten kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Joskus huumori on sitä mustaa huumoria, kuitenkin kunnioittaen toisia.

CASE PUTKILASER JA VIRTUAALIKAFFILA

Suomen Putkilaser Oy on perustettu vuonna 2005 ajatuksena leikata laserilla putkia ja profiileja. Tuohon aikaan PK-sektorilla ei ollut kenelläkään kyseistä palvelua tarjolla, vaan ainoastaan suurilla tukkureilla oli putkilasereita ja ne palvelivat lähinnä tukkureiden omia tarpeita. Tilaa oli siis olemassa ketterälle, asiakasrätätälöityjen putkileikkeiden tekijälle.

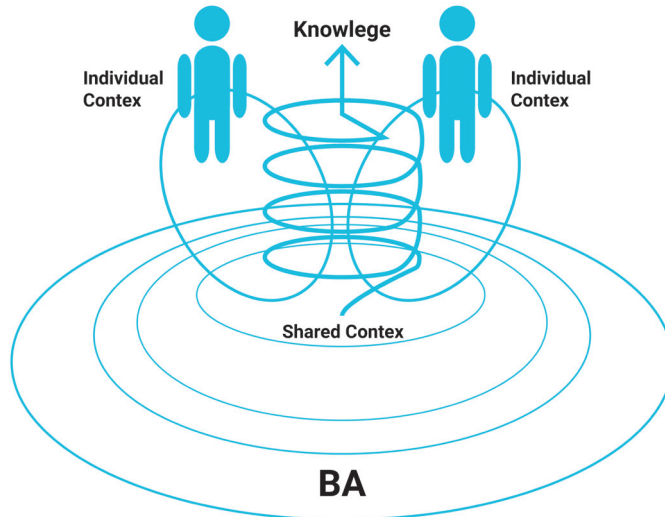
Teknologia oli ja on edelleen ylivoimaisesti tehokkain tapa kaikilla mittareilla mitattuna leikata ja aukottaa putkia, joten markkina kasvaa joka vuosi nopeammin kuin tarjolla oleva kapasiteetti. Tähän perustuen Suomen Putkilaser on myös kasvanut 4,5 MEUR liikevaihdon yritykseksi toimien neljällä eri paikkakunnalla. Usealla paikkakunnalla toimiminen on perua Suomen Putkilaserin strategiasta olla lähellä asiakasta ja näin ollen kyetä ketterästi reagoimaan muuttuviin asiakastarpeisiin. Tästä seuraa myös haasteita, eli kommunikointi eri toimipisteiden välillä jää satunnaisesti ilman määrätietoista toimenpiteitä.

Tiedon luonnista ja jakamisesta

Uuden tiedon luominen on yritysten avainprosessi. Uutta tietoa luodaan kaikessa yrityksen toiminnassa, kuten hankinnassa, valmistuksessa ja myynnissä. Kaikki yrityksen pää- ja tukiprosessit ovat uuden tiedon lähteitä. Uutta tietoa tarvitaan, jotta pärjätään tiukassa kilpailussa ja kyetään vastaamaan muuttuvan maailman vaatimuksiin. Sillä on iso merkitys, miten uuden tiedon luomisprosessi yrityksessä on järjestetty. Sopivat tietojohtamisen teoriat ja mallit ovat erittäin hyödyllisiä tässä yhteydessä.

Uutta tietoa voidaan synnyttää, siirtää, varastoida ja käyttää. Usein yritysten kasvaessa niiden toiminta jakautuu useille eri paikkakunnille. Samaten Putkilaser Oy on kasvanut niin, että operatiivinen toiminta on jakautunut jo useille eri paikkakunnille. Tämä luo oman haasteensa uuden tiedon luomisessa, siirtämisessä ja käyttämisessä. Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) uuden tiedon luomisen malli kuvaa, miten uutta tietoa ja kokemusta yrityksissä luodaan. Uusi tieto saa alkunsa yksilön oppiessa ja tehdessä työtään samalla kerryttäen omia kokemuksiaan. Yksilöiden saamia kokemuksia voidaan jakaa ihmisten kesken, kunhan tälle järjestetään aikaa ja paikka. Tyypillinen esimerkki ovat yritysten kahvipaussit, joissa vaihdetaan kuulumisia ja kokemuksia. Prosessi jatkuu siten, että työssä tehdään jotain uutta, esimerkiksi tuote, kirja, rakennus, projektiraportti tai muu vastaava, joka sitten liitetään olemassa oleviin yrityksen kokoelmiin. Ajalle ja paikalle kokemusten vaihtamiseen on oma termi Nonakan ynnä muiden mukaan: Ba (Kuvio 1).

Putkilaser Oy:n tapauksessa oli huomattu tarpeelliseksi jakaa kokemuksia eri toimipaikkojen välillä. Tällainen ”usean paikkakunnan Ba” oli mahdollista toteuttaa virtuaalisesti. Siitä



Kuvio 1. Ba on jaettu asiayhteys omien kokemusten jakamiseksi (Nonaka ym. 2000)

syntyi ajatus virtuaalikaffilan perustamisesta. Virtuaalikaffila toimisi aikana ja paikkana, jossa eri toimipisteiden työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan yrityksen eri operaatioihin ja prosesseihin liittyen.

Virtuaalikaffila

Suomen Putkilaserin henkilöstöllä on usean kymmenen vuoden kokemus laserleikkauksesta eri yrityksissä, ja siten oleellinen osa yrityksen palvelukykyä on ajan saatossa kertynyt osaaminen materiaaleista, laserleikkauksesta ja asiakashaasteiden ratkaisemisesta. Yrityksen alkutaipaleella osaaminen ja kokemusperäinen tieto siirtyi helposti, koska toiminta oli keskittynyt yhteen toimipisteeseen ja henkilöstömäärä oli varsin pieni. Laitekannan kasvessa ja henkilöstön määrän lisääntyessä tiedon jakaminen ei ollut enää itsestään tapahtuva prosessi, ja tämä korostui erityisesti siirryttäessä kahdesta työvuorosta kolmivuorotyöhön. Tällöin informaation siirtoon tuli helposti katkoksia ja kaikki asiakkaalta päivävuoron aikana saatu informaatio ei siirtynyt operaattoreille, jotka työskentelivät muissa kuin aamu/päivävuorossa.

Yritykseen hankittiin ERP-järjestelmä vuonna 2009, ja sen avulla saatiin työtilauksiin siirrettyä oleellista lisäinformaatiota asiakkaan vaatimuksista. Tämä oli selkeä parannus toimintaan, mutta kuitenkin tällöin informaation siirto oli yksisuuntaista ja herättiin huomaamaan tarpeelliseksi luoda järjestelmä, jossa voidaan kommunikoida aidosti molempiin suuntiin.

Tällaisen kaksisuuntaisen sisäisen kommunikoinnin parantamiseksi onkin nyt sovittu pidettäväksi viikoittainen virtuaalipalaveri, johon osallistuvat kaikki yksiköt. Palaveri seuraa tiettyä agendaa, jossa käydään lähinnä tuotantoon liittyviä asioita läpi sekä tarvittaessa myös henkilöstökysymyksiä sekä taloudellisia asioita. Vuorotyöstä johtuen palaveri nauhoitetaan

PUTKILASER Oy on putki- ja profiilituotteiden sekä niistä valmistettujen rakenteiden osaaja. Palveluihin kuuluu laserleikkaus, profiili- ja rakennetoimitukset sekä tuotesuunnittelu.

●	●	⚠	⚠
6	15	4	2
3	5	1	1

Yrityksellä on toimipisteet neljällä paikkakunnalla. Jos yhdellä ilmenee hankala ongelma, on yrityksellä ratkaisumalli tilanteeseen.

Eikä!

Kutsun koolle virtuaalikokouksen.

Virtuaalikokouksessa kaikkien neljän toimipisteen edustajat pääsevät keskustelemaan ja sopimaan yhteisistä päämääristä ja ratkaisemaan ongelmia.

Meillä ylittyy tuotantokapasiteetti!

Pitäisikö kalustoa uusia?

Mitä jos palkataan lisää työvoimaa?

Koska kolmivuorotyön luonteen takia on mahdotonta saada kaikkia yrityksen työntekijöitä yhtäaikaan mukaan virtuaalikokouksiin, kokoukset aina nauhoitetaan ja ne voi kuunnella myöhemmin.

Voidaan lähettää se viikonloppuun menessä!

Meillähän on täällä Tervakoskella se yksi trukki, mitä voidaan lainata.

Näin saadaan aikaan jatkuva kommunikoin kierre ja ongelmaratkaisuprosessi, joka on ajasta ja paikasta riippumaton.

Kaikki pääsevät vaikuttamaan ja ovat ajan tasalla mitä muilla toimipisteillä tapahtuu.

Jes!

Kyllä lähtee!

tai siitä tehdään kattava muistio, jotta kaikki vuorot voivat käydä läpi palaverin sisällön ja tarvittaessa jättää omat kommenttinsa.

Virtuaalipalaveri voidaan käynnistää myös äkillisen tarpeen vuoksi, jolloin saadaan kaikki tarvittavat tahot samaan virtuaalitalaan ratkaisemaan ongelmaa tai haastetta. Lisäksi voidaan järjestää erilaisia koulutus- tai perehdytystapahtumia hyödyntäen virtuaalipalaverilaitteistoja. Etuina virtuaalisen palaverijärjestelmän rakentamisesta ja käyttöönotosta nähdään: työtyytyväisyyden paraneminen tehostuneen informaation jakamisen kautta.

- mahdollisuus reagoida haasteisiin jo ennakolta.
- kustannus- ja aikasäästöt pystyttäessä osallistumaan palavereihin sekä koulutuksiin omalta paikkakunnalta.
- mahdollisuus jakaa hyviä käytäntöjä eri toimipisteiden välillä. Tässä on eduksi se, että yrityksessä tehdään käytännössä vain yhtä prosessia eli putkien ja profiilien laserleikkausta ja konekanta on yhden valmistajan lasereita. Tällöin ohjelmistot ja parametrit, joissa ammattitaito lopulta konkretisoituu, soveltuvat kaikkien yksiköiden koneisiin.

Tuumasta toimeen

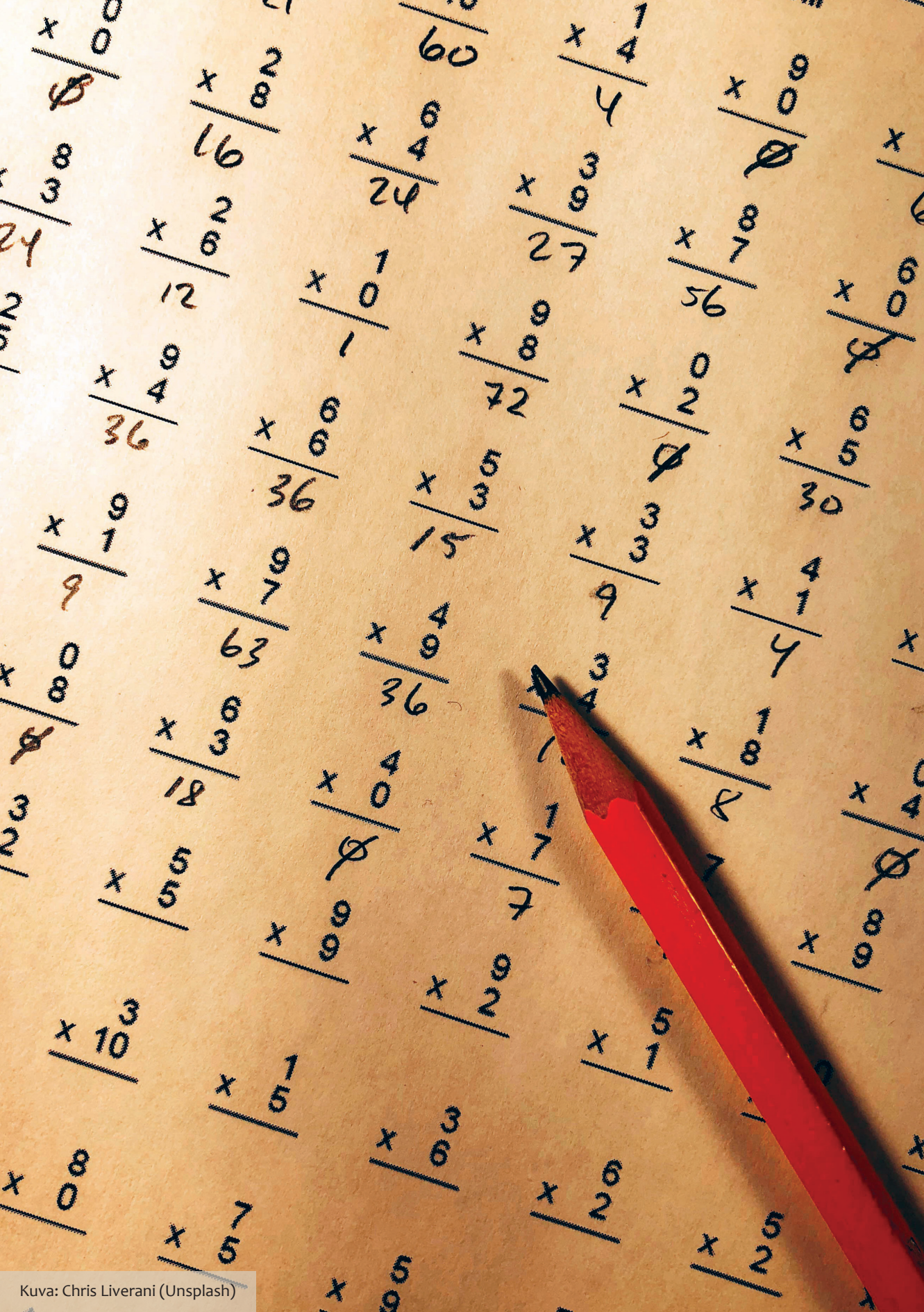
Käytännön toteutus vaatii oikeanlaisen ohjelmiston kaikille toimipisteille sekä riittävän laadukkaat kamera/mikrofonipaketit. Käytön tulee olla helppoa ja miellyttävää. Tätä asiaa ei kannata aliarvioida, sillä ensiluokkainen käytettävyys takaa onnistuneet palaverit, kun pystytään keskittymään vain olennaiseen.

Palaverin vetäjän on luotava hyvät neuvottelukäytännöt ja seurattava agendaa, jotta halutut asiat saadaan tehokkaasti käsiteltyä. Tärkeää on saada aikaan aito keskustelu, jolloin toimivat ratkaisut saadaan jaettua ja ne myös sisäistetään ja näin oppimisen kautta saadaan parannettua tehokkuutta.

Pelkkä keskustelu yksinään ei riitä, vaan muistin tueksi on tehtävä muistio, joka toimii seuraavan palaverin agendana varmistuen, että sovitut asiat eivät unohdu. Muistioista eriytetään toimintaohjeita, ja näin hiljaista tietoa saadaan muutettua pysyväksi, tekemistä tukevaksi ja ohjaavaksi kirjalliseksi aineistoksi. Järjestelmää on testattu erään palveluntarjoajan laitteistolla, ja ensikokemukset ovat erittäin positiivisia. Arvio kaikkien yksiköiden liittymisestä rinkiin on lokakuun 2019 aikana.

Lähteet

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. 2000. "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning, 33 (2000), 5–34.



Ebo Kwegyir-Afful, University of Vaasa
Kodjovi Lotchi, University of Vaasa
Afnan Zafar, University of Vaasa

AN AXIOMATIC DESIGN APPROACH TOWARDS OPTIMIZING COLLABORATION AMONGST SMES

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) encounter numerous challenges in the face of stiff competition in product innovations, productivity and international growth. Additionally, the shortening of product lifetime and increasing demand for customized products contributes to challenges of SMEs particularly in the Finnish economy (Arcidiacono, Yang, Trewn & Bucciarelli 2016). Besides, the complicated nature of collaborative platforms coupled to the lack of training and time constraints contribute to the inability of some SMEs towards collaborations (Risikko 2017). The current study applies axiomatic design to analyze Finnish SME's quest for inter-SME collaboration. The aim is to improve operations towards developing innovative products and services as well as explore new markets for business sustenance. The framework of is built on the AD mapping based on the customer needs (CN) through the functional requirements (FR) and design parameters (DP).

A FR-DP matrix in AD prioritizes independent axioms which can either be coupled or uncoupled. However, Suh emphasizes the importance of avoiding a coupled design matrix. Usually, the characteristics of a design matrix are determined according to its coupling properties. Moreover, since AD requires that the coupled design be decoupled, it is needful to find a decoupling process (Suh 1998). The entire research contributes to a larger project titled Pisku: funded by the European Social Fund (ESF) for selected SMEs by providing a conceptual design that satisfies collaboration needs (Zafar, Kantola, Sivula, Lotchi & Kwegyir-Afful 2019). Suh's independence axioms were applied in decomposing individual requirements of the current study. Results of the study revealed core challenges of participating SMEs from five industrial sectors; namely, healthcare, food production, energy, fitness and ICT.

Background

Axiomatic Design (AD) is an approach to design regarding what one wishes to achieve and how best to arrive at that aim (Suh 1998). By understanding the breakdown of customer needs, which can be transformed into smaller sets to adequately describe what is needed to be achieved. AD is currently gaining popularity since its introduction in late 1970 by Nam P. Suh. The principles of AD recommend the presence of fundamental elements that can be generalized and correlated into all design solutions. AD contributes to improving results of opportunities and the process efficaciously by recognizing the location of problems within a system to rectify and improve the model or situation when applied in a process (Arcidiacono, Yang, Trewn & Bucciarelli 2016). In AD, axioms are employed as the bedrock for designs (Weber, Kößler & Paetzoid 2015). The systematic decomposition

employed in AD promotes involvement of all applicable variables and scenarios, along with the background and situation (Farid & Suh 2016). From the needs of the customers, (CN), the next dimensions of decomposition towards functional requirements as well as physical and process domains clarifies the grouping and organization of the functional requirements (FRs) that leads to the design parameters (DPs) and process variables (PVs) (Arcidiacono et al. 2016). These serves the domain where the concepts “Need” is to be achieved, and “HOW it can be achieved (Weber et al. 2015). Secondly, the approach in employing AD for this research as a solution to uncovering SMEs limitation in collaboration following the order:

1. State the functional requirements,
2. determine the design solutions that can individually satisfy the functional requirements,
3. determine all the dependencies among the design parameters and functional requirements by completing the design matrix, and
4. decompose as further on as possible (Noh & Lee 2015).

Decomposition, hierarchies and zigzagging

Suh emphasizes the need to decompose FRs and DPs to an extent where they cannot be decomposed further. That notwithstanding, the decomposition does not occur individually all the time and that at some instances they are best left as coupled (Suh 1998). The application of AD is based on the technic’s clear representation of dependencies and independences functional requirements. In this project, the decomposition and mapping were carried out for the customer domain (CD), the functional requirements, design parameters and finally to the process variables (PVs). During the zigzagging (Figure 1), the customer domain attributes are mapped individually to the FR which are then mapped to the design parameters. The FRs are likewise, mapped to the design parameters and this process specifies the individual customer needs for the desired and appropriate parameters (Suh 1998).

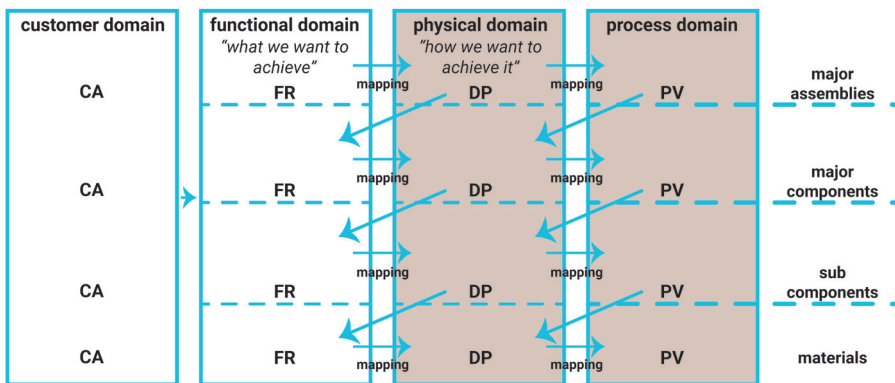


Figure 1. Hierarchical “top down” approach of AD (Weber et al. 2015)

Theoretical framework

Two research questions were formulated to address these problems. These are; (a) What challenges and needs do SMEs encounter in their quest to collaborate for business prospects. (b) How can an axiomatic design theory be employed for identifying specific problems faced by participating SMEs for the creation of an online platform? These research questions explore firstly; the nature, successes and satisfactions of previous business cooperation with other SMEs. Secondly, their expectations of the appropriate activities for

collaboration and experiences of previous and current problems with other SMEs. Besides, the research explored SMEs tools employed, the enthusiasm or apathy of employees towards collaboration (Lotchi 2019). Essentially, the research also covered employee desire and interests where they perceived collaboration was necessary for the intended collaborative platform. Questions of the sales and financial prospects of SMEs cooperation concluded the survey. From the data gathered during interviews and survey questionnaire, the first research question was partly addressed by Risikko who employed both qualitative and quantitative approaches in analyzing the data as customer needs in AD.

Study methodology

Customer Needs (CNs)

The collated data were analyzed starting with the CD as the customer needs (CNs) made up five categories from the interviews. These categories are: (1) Knowledge and skills needs, (2) financial needs, (3) connections needs, (4) collaborations needs and (5) breaking business barriers needs. All these categories were further divided into their sub-categories as follows:

Knowledge and skills needs

- Acquire managerial skills.
- Requirements for technical know-how
- Improvement in technical knowledge
- Better feedback channels from partners.
- Search for new contacts.
- Internationalize operations.
- Training of personnel.
- Adapt to technological innovations.

Financial needs

- Affordable sales channels
- Strategic financial planning
- Financial support
- Cost effectiveness
- Solution for product pricing problems
- Wider sales channels

Connections

- Strengthen connections
- Improve in cooperation with service providers.

Collaborations

- Need for improved collaboration with customers.
- Prompt communications.
- Collaboration with other SMEs
- Collaborative time management
- Improve dialogue with collaborators

Breaking barriers needs

- Need to identify and break all barriers in existing networks.

Functional Needs (FN)

The functional needs of all requirements are mapped to the specific customer needs according to the above order. These are further divided into the five respective requirements. Being: (1) Knowledge and skills requirements, (2) financial requirements, (3) connections requirements, (4) collaborations requirements and (5) breaking business barriers requirements.

Application of AD to solve collaboration needs of SMEs

In answer to the research question regarding identifying the needs and challenges during collaboration amongst SMEs, the needs of these SMEs were identified in the customer domain while analyzing the interview data. The CNs are numbered CN1 to CN6 below.

- CN1: Financial support Needs
- CN2: Efficient manner of working together by sharing company resources.
- CN3: Partnership development while networking with other firms
- CN4: knowledge and skills acquisition.
- CN5: The need to break business barriers
- CN6: wellbeing of employees.

From these obtained CNs, we derived the necessary Functional Requirement (FR) which specifies the activities and operations required for the performance of the CNs. These are;

- FR1: Financial support
- FR2: Internal collaboration
- FR3: External collaboration
- FR4: Knowledge and skills
- FR5: Breaking of business barriers
- FR6: Increase work welfare

Results

Detailed explanations of the results of these FRs being FR1: Financial support, FR2: Internal collaboration, FR3: External collaboration FR4: Knowledge and skills, FR5: Breaking business barriers, and FR6: Increase work welfare, are presented below.

FR1: Financial support

Majority of SMEs interviewed have financial acquisition needs regarding their day-to-day activities. Besides, problems with product pricing was also noted as a need. Table 2 elaborates this.

FR2: Internal collaboration

Notable in this category was the need for collaboration within the same kind of enterprise. Thus, strategies for building better networks to expand their customers and supplier was desired as Table 14 explains further.

FR3: External collaboration

As a key objective of the interviews, we sought means and ways that SMEs could engage and build a stronger network with their partners, suppliers, customers and other SMEs more effectively. The solution is presented in Table 10.

FR4: Knowledge and skills

Knowledge and skills acquisition needs was noted amongst participating SMEs throughout the research. These ranges from managers through operators and the IT departments. A need for more training towards evolving technologies and strategies was equally agreed upon; these are outlined in Table 11.

FR5: Breaking business barriers

Barriers imposed by challenging business environments were recognized as a situation that requires strategic and proper solutions in Table 6.

FR6: Increase work welfare

It was known generally by these SMEs that employee welfare was necessary for improved human resource management within any enterprise. However, they agreed that welfare issues had not been their priority and wished for improvement. Table 13 explains the solution towards increasing work welfare.

Design constraints

The constraints in the design consists of both input constraints and system constraints. Regarding the financial needs of the SMEs in their CNs, their desire was for grants and development loans. Knowledge of these constraints helps to design suitable FRs and DPs.

Decomposing Functional Requirements and Design parameters

The above constraints were mapped to the top level FRs and subsequently to their DPs. The 6 FRs represents the basis of the models of the top levels (Lotchi, 2019). The mapping of the SMEs requirement from the Functional domain to the physical domain is represented by the decomposition processes of FRs and DPs in Table 1. In AD's these are necessary in order to understand the relationships between the functions of FRs and that of the DPs. Decomposing the first step (level) follows in Table 1.

Table 1. Decomposition of top level FRs and DPs (Lotchi 2019)

FRs	DPs
FR ₁ Financial support	DP ₁ Get a loan or contact financial services for SMEs
FR ₂ Internal Collaboration	DP ₂ Develop collaboration strategy
FR ₃ External Collaboration	DP ₃ Build internal and external collaboration framework
FR ₄ Knowledge and skills	DP ₄ Get trained and be abreast with new technologies and changes
FR ₅ Breaking Business Barriers	DP ₅ Do not ignore business indicators and competitors
FR ₆ Increase work welfare	DP ₆ Data and research works about well-being at work

In AD decomposition, the FRs are normally stated first and then the created solution for DPs follows as in Figure 2 below: Where X represents a nonzero element and 0 being the zero element.

$$\begin{pmatrix} FR_1 \\ FR_2 \\ FR_3 \\ FR_4 \\ FR_5 \\ FR_6 \end{pmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & X & X & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{pmatrix} DP_1 \\ DP_2 \\ DP_3 \\ DP_4 \\ DP_5 \\ DP_6 \end{pmatrix}$$

Figure 2. Relationships between the FRs and DPs (uncoupled) design Matrix

Zigzagging and decomposition of FRs (2nd Step)

Since the selected design solution cannot be completed at the highest level, the FRs were decomposed by zigzagging between the two domains. Table 2 presents the second step being the decomposing of the FRs by Zigzagging from DP1. Likewise, in Table 3, the internal collaboration decompositions are illustrated.

Table 2. Financial support for FR1 decomposition (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₁₁	Acquire financial support
FR ₁₂	Acquire affordable sales channels
FR ₁₃	Improve cost effectiveness.
FR ₁₄	Obtain strategic-based financial planning
FR ₁₅	Develop wider sales channels.
FR ₁₆	Acquire financial support

Table 3. The internal collaboration decomposition (FR2) (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₂₁	Collaborate in tasks and project.
FR ₂₂	Manage internal collaborations effectively.
FR ₂₃	Save and share documents for internal and external consumption.
FR ₂₄	Communicate internally more effectively

Following the decomposition of internal collaboration in Table 3 above, we decomposed the external collaboration FR3 parameter. Table 4 also elaborates the decomposition items.

Table 4. Decomposing the External collaboration (FR3) (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₃₁	Expand the list of partners and customers
FR ₃₂	Manage partners and customers
FR ₃₃	Utilize existing connections effectively
FR ₃₄	Develop cooperation with service providers
FR ₃₅	Collaborate with other firms

Following this, we decomposed knowledge and skills acquisition represented by FR4 in Table 5 below. As previously mentioned, these items were obtained from the customer needs analyzed from the interviews and survey. Thereafter, we present Table 6, which explains the decomposition of business barriers.

Table 5. Acquire knowledge and skills FR4 decomposition (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₄₁	Increase contacts.
FR ₄₂	Acquire technical knowledge disbursement
FR ₄₃	Adapt technological changes
FR ₄₄	Acquire managerial skills
FR ₄₅	Train personnel
FR ₄₆	Obtain feedback from partners.

Breaking business barriers (FR5)

Some examples of noted business barriers are: Lack of sustainable business strategy, Lack of effective growth strategy and ineffective sales processes. These barriers are decomposed in Table 6 (Lotchi 2019).

Table 6. Breaking business barriers decomposition FR5 (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₅₁	Break business barriers.
FR ₅₂	Business contact list

Increase work welfare (FR6)

Work welfare imply addressing all issues that deal with the working conditions, living conditions and standards of workers (Weber et al. 2015). This is an important ingredient identified to boost workers performance and company's output. Wherefore, knowledge of the specifics of workers welfare helps in identifying customers needs as decomposed in Table 7. Workers welfare examples are; Health care, housing assistance, recreational activities, insurance and pension plans. Welfare could also be specific to individuals like benefits for the underprivileged or disabled persons.

Table 7. Decomposition related to increase in work welfare FR6 (Lotchi 2019)

Index	FR
FR ₆₁	Know the employees' welfare need
FR ₆₂	Improve employees' wellbeing

Next is step 3 in Table 8 of the design matrices which is the mapping of the financial support FR11 to the lower level DP11.

Mapping FR_{ij} to the lower level DP_{ij} (3rd step)

An important aspect of the survival of any enterprise is the financial base. However, the SME sector tends to suffer much since businesses of SMEs are usually seen as a less attractive investment ventures when compared to larger companies and multinationals. Besides, businesses of SMEs are usually perceived to contain a high level of risk and uncertainty. These reasons coupled to the few tangible assets SMEs have as security: Thus, acquiring some form of financial support is key to their survival. Table 8 maps the specific financial requirements to the respective design parameters.

Table 8. Mapping financial support FR_{1x} to the respective DP_{1x} (Lotchi 2019)

FR _{1x}	DP _{1x}
FR ₁₁ Acquire financial support	DP ₁₁ Create a platform to grant or a loan
FR ₁₂ Acquire affordable sales channels	DP ₁₂ Develop online sales and Value-Added Resellers (VARs)
FR ₁₃ Improve cost effectiveness.	DP ₁₃ Strategic cost management
FR ₁₄ Obtain strategic-based financial planning	DP ₁₄ Contact Finvera for financial services for SME's
FR ₁₅ Develop wider sales channels.	DP ₁₅ Develop export strategy
FR ₁₆ Determine better pricing	DP ₁₆ Develop a good pricing strategy

$$\begin{Bmatrix} FR_{11} \\ FR_{12} \\ FR_{13} \\ FR_{14} \\ FR_{15} \\ FR_{16} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & X & 0 & 0 & 0 \\ X & 0 & 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{11} \\ DP_{12} \\ DP_{13} \\ DP_{14} \\ DP_{15} \\ DP_{16} \end{Bmatrix}$$

Figure 3. The uncoupled design matrix of the FR to DP mapping

Following this, we mapped the internal collaboration of FR2 to the specific design parameter DP2x. These constitutes, tasks and projects collaborations, internal collaborations, strengthening internal collaborations and the appropriate internal document disbursements. These are presented in Table 9 with the uncoupled design matrix.

Table 9. Mapping internal collaboration FR2 to DP2x (Lotchi 2019)

FR_{2x}	DP_{2x}
FR_{21} Collaborate on tasks and Project	DP_{21} Build clear project management strategy
FR_{22} Manage internal collaboration effectively.	DP_{22} Increases internal collaboration effectively
FR_{23} Communicate internally effectively	DP_{23} Develop a communication tools
FR_{24} Save and share documents for internal and external use	DP_{24} Setup a Document management system

Figure 4. The uncoupled design matrix of internal collaboration

$$\begin{Bmatrix} FR_{21} \\ FR_{22} \\ FR_{23} \\ FR_{24} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{21} \\ DP_{22} \\ DP_{23} \\ DP_{24} \end{Bmatrix}$$

External collaboration (FR3)

As explained previously, external collaboration in SMEs refers to the process of collaborating strategically with external suppliers, customers, threats and even competitors; termed coopetition. According to Hamdani and Wirawan, 2012 The purpose is to increase knowledge, facilities, market information, human resources etc. Table 10 illustrates the external collaboration platform FR3 while Figure 5 demonstrates the decoupled design matrix of the external collaboration platform.

Table 10. Mapping the external collaboration platform FR3 to its DP3x (Lotchi 2019)

FR_{3x}	DP_{3x}
FR_{31} Expand list of partners and customers	DP_{31} Increase your customer and customers base
FR_{32} Manage partners and customers	DP_{32} Setup customers management tool
FR_{33} Utilize existing connections effectively	DP_{33} Build system to coordinate and manage existing customers
FR_{34} Develop cooperation with service providers	DP_{34} Build cooperation framework with external service providers
FR_{35} Collaborate with other firms	DP_{35} Develop external collaboration framework

$$\begin{Bmatrix} FR_{31} \\ FR_{32} \\ FR_{33} \\ FR_{34} \\ FR_{35} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 & 0 \\ X & X & 0 & 0 & 0 \\ X & X & X & 0 & 0 \\ X & X & X & X & 0 \\ X & X & X & X & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{31} \\ DP_{32} \\ DP_{33} \\ DP_{34} \\ DP_{35} \end{Bmatrix}$$

Figure 5. Design matrix of External Collaboration (FR3)

The development of a solution for all FRs in the external collaboration framework implies a necessary expansion of the list of partners and customers. This will also help in the effective utilization of existing connections with other enterprises. Next is the acquisition of the required knowledge and skills FR4.

5.8 Knowledge and skills (FR4)

Findings of the research suggests the need for increase in knowledge and skills regarding SMEs. As a crucial issue: These were identified by both the small and large SMEs in Table 11 with the uncoupled design matrix of knowledge and skills FR4x acquisition in Figure 6.

Table 11. Mapping the acquisition of knowledge and skills FR4x to DP4x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> _{4x}	<i>PD</i> _{4x}
<i>FR</i> ₄₁ Increase contacts.	<i>DP</i> ₄₁ Find easy ways to engage those that matter and engage people in business conversations
<i>FR</i> ₄₂ Acquire technical knowledge	<i>DP</i> ₄₂ Subscribe to technical magazine and embrace a variety of software.
<i>FR</i> ₄₃ Adapt technological changes	<i>DP</i> ₄₃ Be open minded and use new technologies
<i>FR</i> ₄₄ Acquire managerial skills	<i>DP</i> ₄₄ Take more courses.
<i>FR</i> ₄₅ Train personnel	<i>DP</i> ₄₅ Implement Skill-based Metrics.
<i>FR</i> ₄₆ Obtain feedback from partners.	<i>DP</i> ₄₆ Create a feedback loop system.

$$\begin{Bmatrix} FR_{41} \\ FR_{42} \\ FR_{43} \\ FR_{44} \\ FR_{45} \\ FR_{46} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & X & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{41} \\ DP_{42} \\ DP_{43} \\ DP_{44} \\ DP_{45} \\ DP_{46} \end{Bmatrix}$$

Figure 6. The design matrix of the uncoupled design for the acquisition of knowledge and skills FR4x

Breaking business barriers (FR5)

Barriers to business operations and growth can cripple the enterprise if not identified and arrested early enough (Lotchi, 2019). The capabilities noted in breaking these barriers FR5 are mapped to the respective design parameters DP5x in Table 12 with the decoupled design matrix in Figure 7

Table 12. Mapping capabilities in breaking business barriers FR5 to DP5x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> _{5x}	<i>DP</i> _{5x}
<i>FR</i> ₅₁ Break business barriers.	<i>DP</i> ₅₁ Set up effective information system
<i>FR</i> ₅₂ Business contact list	<i>DP</i> ₅₂ Build a contact list

$$\begin{Bmatrix} FR_{51} \\ FR_{52} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ X & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{51} \\ DP_{52} \end{Bmatrix}$$

Figure 7. The decoupled design matrix

Increase work welfare (FR6)

Although most responding companies accepted that problems exist with their human resource management, especially because it has not been a priority: however, they noted the importance it carries. Improvement factors are presented in Table 13 and the uncoupled design matrix in Figure 8 where, only FR2j and FR3j requires further decomposition.

Table 13. Increase in work welfare (FR6), mapped into the respective DP6x (Lotchi 2019)

FR_{6x}	DP_{6x}
FR_{61} Identify employee welfare needs	DP_{61} Create employee needs feedback.
FR_{62} Improve personnel's wellbeing	DP_{62} Create a page for data and research works about well-being at work

$$\begin{Bmatrix} FR_{61} \\ FR_{62} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 \\ 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{61} \\ DP_{62} \end{Bmatrix}$$

Figure 8. The uncoupled design matrix of Increase in work welfare.

Zigzagging and 3rd level decomposing of FR2j and FR3j in relation to FR21 which represents the satisfactory collaboration of tasks and projects. Thus, no further decomposition is required. The next is the effective management of internal collaborations.

Internal collaboration (FR2).

In as much as internal collaboration allows the free flow of valuable information in the company, it has been clearly lacking in Finnish SMEs. Table 14 presents the rectification strategy while Figure 9 provides the uncoupled design matrix.

Table 14. The management of the functional requirements of internal collaboration (FR22x) to the respective design parameters (DP22x) (Lotchi 2019)

FR_{22x}	DP_{22x}
FR_{221} Collaborate on project and tasks effectively	DP_{221} Build project and task management system
FR_{222} Organize assets like images, video and documents	DP_{222} Build digital asset management (DAM) system
FR_{223} Share files securely	DP_{223} Develop secure cloud system
FR_{224} Live communication	DP_{224} Setup chat and video conferencing system

$$\begin{Bmatrix} FR_{221} \\ FR_{222} \\ FR_{223} \\ FR_{224} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 & 0 \\ 0 & 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{221} \\ DP_{222} \\ DP_{223} \\ DP_{224} \end{Bmatrix}$$

Figure 9. The uncoupled design matrix

Internal communication (FR23)

The nature and improvement of internal communications is necessary for intensifying knowledge in SMEs. Methods of its improvement as uncovered are listed from FR231 to FR233 in Table 15 with the uncoupled design matrix following in Figure 10.

Table 15. Mapping internal communication FR23x to DP23x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> _{23x}	<i>DP</i> _{23x}
<i>FR</i> ₂₃₁ Send and receive Emails promptly	<i>DP</i> ₂₃₁ Setup Inbound/outbound emails from CRM
<i>FR</i> ₂₃₂ Free call and send text message for free	<i>DP</i> ₂₃₂ Setup Inbound/outbound calls and messaging from CRM
<i>FR</i> ₂₃₃ Build group discussion	<i>DP</i> ₂₃₃ Setup social media platform

$$\begin{Bmatrix} FR_{231} \\ FR_{232} \\ FR_{233} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{231} \\ DP_{232} \\ DP_{233} \end{Bmatrix}$$

Figure 10. The uncoupled design matrix of internal communication

Sharing and documentation for internal and external consumption (FR24)

Table 16 and the uncoupled design matrix in Figure 11 points out improvement strategies for the functional requirements and design parameters for sharing and saving documents.

Table 16. Mapping Sharing and documentation FR24x to DP24x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> _{24x}	<i>DP</i> _{24x}
<i>FR</i> ₂₄₁ Save document online and on local machine	<i>DP</i> ₂₄₁ Setup online storage or drive
<i>FR</i> ₂₄₃ Edit documents online	<i>DP</i> ₂₄₃ Embed online office editing tools
<i>FR</i> ₂₄₄ Protect files and documents	<i>DP</i> ₂₄₄ Setup document lock system

$$\begin{Bmatrix} FR_{241} \\ FR_{243} \\ FR_{244} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 & 0 \\ X & X & 0 \\ X & X & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{241} \\ DP_{242} \\ DP_{243} \end{Bmatrix}$$

Figure 11. Design matrix (Decoupled design)

Expanding the list of partners and customers (FR31)

Another shortcoming discovered regarding collaborations is the limited list of partners and customers. The need to constantly update these lists is presented in Table 17 with the design matrix also in Figure 12.

Table 17. Mapping expansion of Partners and customers list FR_{31x} to DP_{31x} (Lotchi 2019)

FR_{31x}	DP_{31x}
FR₃₁₁ Run Email campaign	DP_{31x} Set newsletter features
FR₃₁₂ Use company website to get new customers	DP_{312a} Setup CMS system and keep website contents up to date
FR₃₁₃ Get new customers from social media	DP₃₁₃ Promote your business on social media networks

$$\begin{Bmatrix} FR_{311} \\ FR_{312} \\ FR_{313} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 \\ 0 & X & 0 \\ 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{311} \\ DP_{312} \\ DP_{313} \end{Bmatrix}$$

Figure 12. The uncoupled design matrix for partners and customers list expansion

Manage partners and customers (FR32)

Following the identification and solution towards expanding partners and customers list, we mapped the management of partners and customers in Table 18 and the decoupled design matrix in Figure 13.

Table 18. Mapping of partners and customers management FR_{32x} to DP_{32x} (Lotchi 2019)

FR_{32x}	DP_{32x}
FR₃₂₁ have a centralized system to manage customers and partners	DP₃₂₁ Develop a CRM system
FR₃₂₂ Reduce technology barriers	DP₃₂₂ Design a user friendly and simple to use system

$$\begin{Bmatrix} FR_{321} \\ FR_{322} \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ X & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} DP_{321} \\ DP_{322} \end{Bmatrix}$$

Figure 13. Decoupled design matrix

Effective utilization of existing connections (FR33)

In order to manage and expand the list of partners and customers effectively, it is necessary to utilize existing connections effectively. Table 19 and the decoupled design matrix in Figure 14 explains the solution.

Table 19. Mapping FR_{33x} to DP_{33x} (Lotchi 2019)

FR_{33x}	DP_{33x}
FR₃₃₁ Expand list of partners	DP₃₃₁ Integrate social media systems and newsletter features
FR₃₃₁ Change leads into prospects then to customers	DP₃₃₂ setup lead and prospect conversion features

$$\begin{Bmatrix} FR_{331} \\ FR_{332} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 \\ 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{331} \\ DP_{332} \end{Bmatrix}$$

Figure 14. The uncoupled design matrix

Cultivate business cooperation with service providers (FR34)

Table 20 presents the functional requirements and design parameters for cultivating business cooperation with service providers.

Table 20. Mapping of FR34x to DP34x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> _{34x}	<i>DP</i> _{33x}
<i>FR</i> ₃₄₁ Work with service providers to build a common interface	<i>DP</i> ₃₄₁ Setup a common technical interface or dashboard
<i>FR</i> ₃₄₂ Have a solid Communication channel	<i>DP</i> ₃₄₂ Setup easy-to-use communication tools such as Emails, phone call, social media.

$$\begin{Bmatrix} FR_{341} \\ FR_{342} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 \\ 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{341} \\ DP_{342} \end{Bmatrix}$$

Figure 15. The design matrix showing the uncoupled design

Collaborations with other SMEs (FR35)

In terms of collaborating with other SMEs, we mapped and uncoupled the design according to Table 21 and Figure 16 respectively.

Table 21. Mapping of FR35x to DP35x (Lotchi 2019)

<i>FR</i> ₃₅	<i>DP</i> ₃₅
<i>FR</i> ₃₅₁ Locate the right partner or company to build collaboration	<i>DP</i> ₃₅₁ Search for a common interest while keeping values in mind
<i>FR</i> ₃₅₂ Work together	<i>DP</i> ₃₅₂ Create portal towards cross-promotion webinar and special events.

$$\begin{Bmatrix} FR_{351} \\ FR_{352} \end{Bmatrix} = \begin{matrix} X & 0 \\ 0 & X \end{matrix} \begin{Bmatrix} DP_{351} \\ DP_{352} \end{Bmatrix}$$

Figure 16. The uncoupled design matrix

These mapping of functional requirements to individual design parameters indicates the level that axiomatic design can be employed in answering our aforementioned research questions, namely: (a) The challenges and needs that SMEs encounter in their quest to collaborate for business prospects. (b) The process that an axiomatic design theory is employed in identifying specific problems faced by participating SMEs for the creation



The current study notes the beneficial effects of collaborations with other SMEs in promoting sustainable development amidst challenging and unpredictable business terrain. From the customer needs, we first identified and listed the challenges and needs of SMEs during collaboration. Following this, the identified needs were mapped into the respective requirements and parameters for designing an interfirm e-collaboration platform.

of an online platform. Subsequently, an internet-based platform has been built with simplicity and ease of use (Lotchi 2019). The platform was not built from the scratch as an application, but based on IT tools and small applications, only open-source applications were employed. Details of the platform are covered by Lotchi in the chapter titled: Pisku inter-firm E-Collaboration Platform for SMEs.

Conclusion

The paper employed Axiomatic Design with a methodology which modified and simplified the customer needs of Finnish SMEs. In this approach, we decomposed the individual and specific customer needs and mapped these to the respective functional requirements and subsequently to the design parameters. Tables numbered 1 to 21 presents the design equations and matrices that reveals the problems and the appropriate solutions to issues raised.

The current study likewise notes the beneficial effects of collaborations with other SMEs in promoting sustainable development amidst challenging and unpredictable business terrain. From the customer needs, we first identified and listed the challenges and needs of SMEs during collaboration. Following this, the identified needs were mapped into the respective requirements and parameters for designing an interfirm e-collaboration platform.

Indeed, AD utilization in this research provides the impetus for exploring and providing the criteria that distinguishes the specific needs of selected SMEs. Furthermore, these have been decomposed to envisage specific required solutions in each segment. By decomposing these into functional, physical and process domains, a clear category of the functional requirements, design parameters and process variables have been achieved with suggestions for a lasting solution.

References

Arcidiacono, G., Yang, K., Trewn, J., & Bucciarelli, L. 2016. Application of axiomatic design for project based learning methodology. *Procedia CIRP*, 53, 199-172.

Farid, A., & Suh, N. 2016. *Axiomatic Design in Large Systems*. Switzerland: Springer.

Lotchi, K. N. 2019. DESIGN OF AN INTER-FIRM ELECTRONIC COLLABORATION PLAT-FORM FOR SMES BASED ON AXIOMATIC DESIGN THEORY. Vaasa: Tritonia. Retrieved from <https://www.tritonia.fi/en/theses/abstract/8799/DESIGN+OF+AN+INTER-FIRM+ELECTRONIC+COLLABORATION+PLAT-FORM+FOR+SMES+BASED+ON+AXIOMATIC+DESIGN+THEORY>.

Noh, H., & Lee, S. 2015. Perceptual factors affecting the tendency to collaboration in SMEs: Perceived importance of collaboration modes and partners. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 18-31.

Risikko, J. 2017. *Intermediary organizations and collaboration platforms enabling collaboration between SME's*. Vaasa: University of Vaasa.

Suh, N. 1998. Axiomatic design theory for systems. *Research in engineering design*, 10(4), 189-209.

Weber, J., Kößler, J., & Paetzoid, K. 2015. An approach for industrial application of axiomatic design. *International Conference on Engineering Design* (pp. 097-106). Milano, Italy: ICED.

Zafar, A., Kantola, J., Sivula, A., Lotchi, K. & Kwegyir-Afful, E. 2019. 'Finnish SMEs and the development of the innovative collaboration platform'. Paper was presented at ISPIIM Innovation Conference Celebrating Innovation - 500 Years Since Da Vinci 16-19 June 2019 At Florence, Italy. The publication is available: <https://ispim.site-ym.com>.

AI-AG
Design

10

Days

Video
module

Description

Kodjovi Lotchi, University of Vaasa
Ebo Kwegyir-Afful, University of Vaasa
Afnan Zafar, University of Vaasa

PISKU INTER-FIRM E-COLLABORATION PLATFORM FOR SMES

Ever before in the past, have companies relied on Information and Communication Technology (ICT) to better their business processes and remain competitive. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) with most of the time limited resources find it attractive and cost effective to shift to the digitization of their activities. A decade ago already, Enterprise 2.0 collaboration platforms have been resourceful in this regard as it provides enterprises with an ecosystem of employees, partners, suppliers, and customers who collaborate to develop capabilities by collectively generating, sharing and refining business knowledge (Soriano, Lizcano, Cañas, Reyes, & Hierro 2007, 62-68).

Furthermore, the effects of globalization and digitalization of business processes compel firms in general and SMEs in particular to look for innovative approaches and strategies to remain attractive. For some of them it is important to build cooperation and thus become part of a business network (Casals 2011). However, although bigger firms and institutions have the needed resources to build their own electronic collaboration platform, smaller companies or SME due to lack of resources find it difficult to take advantage of online and electronic tool to build collaboration.

This article, which is part of EU funded Pisku project, aims at analyzing the needs expressed by SMEs in Finland regarding their desire to collaborate. It draws attention on the importance of electronic collaboration platforms. The study uses an axiomatic design theory to identify various needs of these SMEs and design a suitable inter-firm electronic collaboration (e-collaboration) platform for them. The article will answer the following research questions:

- What impact does e-collaboration has on SMEs growth?
- How does the design of the Pisku e-collaboration platform addresses SMEs needs and foster growth?

The first questions is answered in the literature review. Axiomatic design theory is used to answer the second question by identifying design parameters (DP) from the needs of the SMEs. These DPs are used to design the Pisku platform. This article is structured in four main part. The part one focuses on SME's e-collaboration in a digital era and trends that drive it. The part 2 elaborates on the method used in this research whereas the third part presents the findings and the results. The last part draws conclusion and make recommendation for further researches.

Literature review

Although bigger firms and multinationals are key players in the European Union's economy, SME's role are not to be underestimated. A report from the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) show that SMEs account for 99% of all firms in the OECD area and create 70% jobs on average (OECD 2017). The challenging business environment along with limited resources force them to collaborate in order to work together to complete a task or achieve a goal (Martinez-Moyano 2006).

SMEs who already involve in some kind of cooperation and considers it as "an integral mediator for business are highly satisfied" (Zafar, Kantola, Sivula, Lotchi & Kwegyir-Afful 2019). In the other hand, Barrat (2004, 30-42) defines two different types of collaborations in a supplying chain: horizontal and vertical collaboration. Whereas horizontal collaboration involves companies on the same stage of the supply chain that identify and exploit a win-win situations, vertical collaboration happens between organizations or firms operating at different levels and who share their resources to serve the same customers (Chan & Prakash 2012, 4670-4685).

However, collaboration should begin from within the company before been extended to external partners. That is why Casals (2011, 118-124) suggested that two types of collaboration should be identified when it comes to SME's cooperation strategy such as internal collaboration (collaboration within the firms or intra-firm collaboration) and external collaboration (collaboration with external partners or inter-firm collaboration). He listed some reasons for internal and external collaboration as learning and sharing experience, innovation, internationalization and building new businesses opportunities.

SME's e-collaboration in a web 2.0 and digital era and trends that drive it

The web 2.0 has opened an era where information is utilize in real time. It is based on user-generated contents and content sharing internet (Blank & Reisdorf 2012, 545). Companies are moved to adopt new ways to communicate and to collaborate internally and with external partners by means of online information and collaboration technology thus leading to the adoption of e-collaboration (Riemer, Steinfield & Vogel 2009).

Additionally, organizations in their desire to expand their activities in new areas and/or to a new market need to redefine a new organizational structure or alliances. There are some market drivers that enable companies in general and SMEs in particular to review how they collaborate. Riemer explains it better in the figure below by showing some market drivers and organizational trends that shape e-collaboration (Riemer et al. 2009).

As seen in the Figure 1, three major trends drive e-collaboration:

- *Market trend:* Globalization and liberalization of the market, informatization and knowledge intensity.
- *Organizational trend:* New organizational forms and new work place structures.
- *Technology trend:* Mobile devices, broadband, software technology.

However, the e-collaboration platform will serve the interest of SMEs if only it is innovative, attractive, and connect businesses (Lotchi, Kwegyir-Afful, Zafar, Sivula & Kantola 2019).

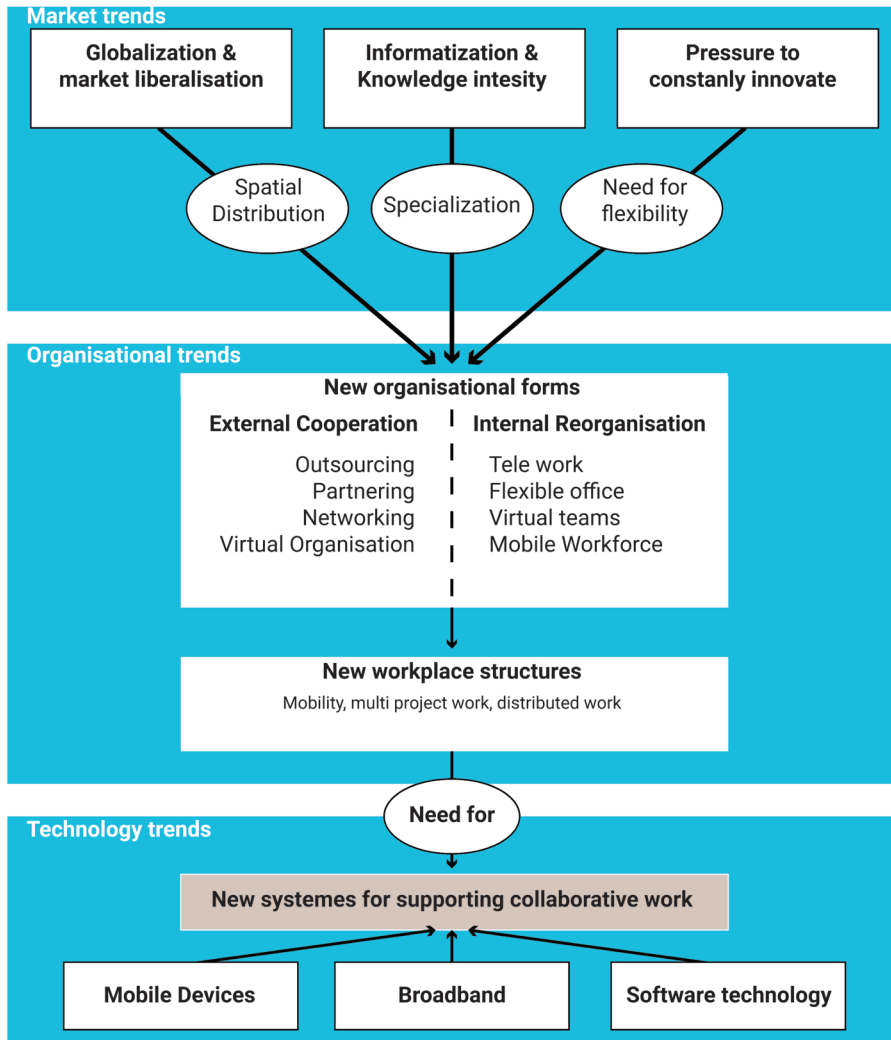


Figure 1. Trends driving the emergence of e-collaboration (Riemer et al. 2009)

Factors influencing SMEs intra-firm and inter-firm collaboration

Casals (2011, 118-124) drew an SME cooperation framework unique model of three dimensions (strategic, management and social) that helps to understand how SMEs operate (Figure 2).

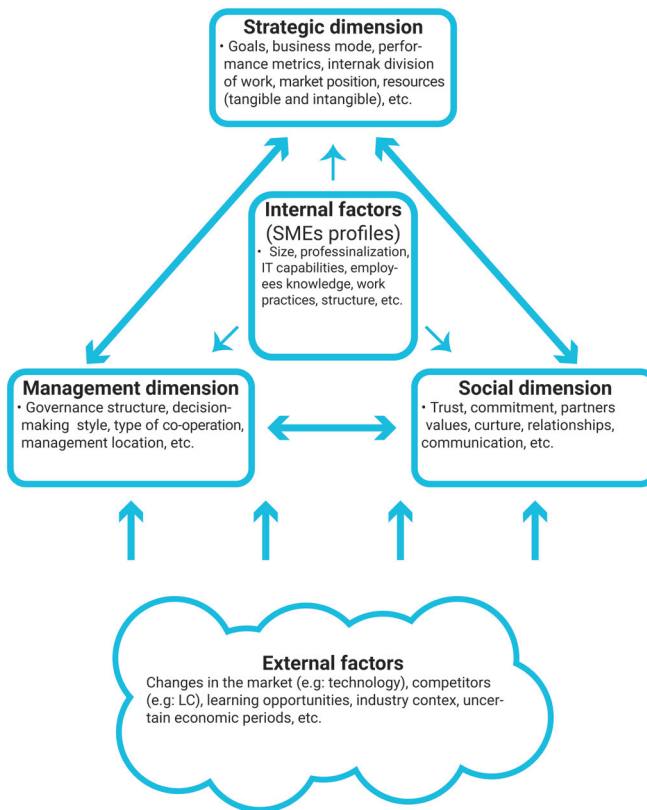


Figure 2. SME co-operation framework (Casals 2011)

An overview of the framework show factors that influence SME’s cooperation:

- *Internal factors*: These factors are variables that concerns an SME who is trying to start a collaboration process. They involve the makeup of the SME and its internal structure, business activity as well as management and the employee’s profile.
- *External factors*: These are factors external to the firm. They are about the business environment in general, the competition and some other factors related to the local and international regulations.

Theoretical framework

Literatures discussed above show how SMEs collaborate both internally and externally. The theoretical framework below is suggested to brings together important ideas that help SMEs to align themselves strategically with the Pisku e-collaboration platform (Lotchi 2019).

This framework draws attention on factors that affect SMEs in their journey towards collaboration (Figure 3).

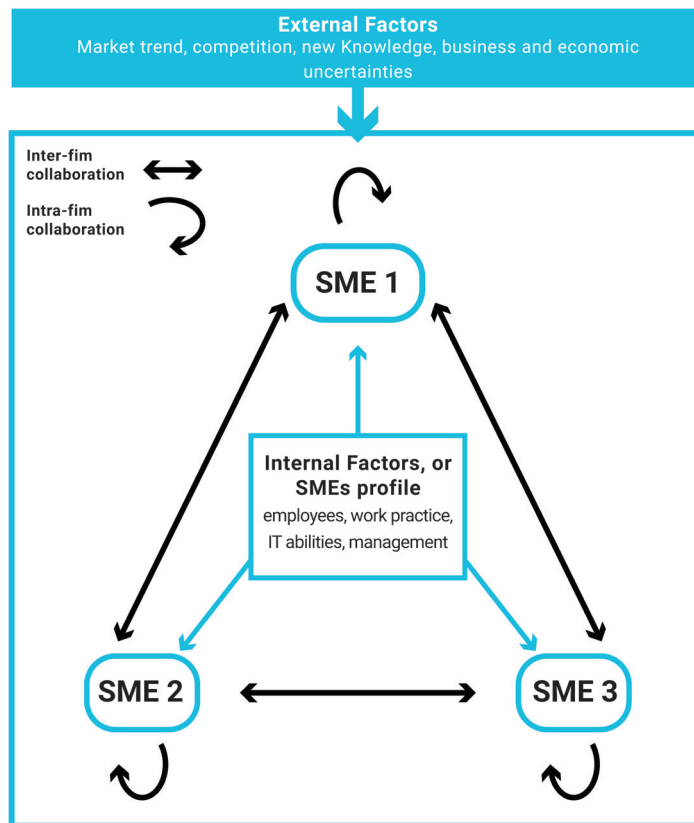


Figure 3. Theoretical framework for SMEs collaboration (Lotchi 2019)

Methodology

A survey conducted in the empirical of this study helped to find the needs of SMEs in Finland regarding collaboration. The questionnaires clarified their view about both internal and external collaboration. The survey was implemented using Google Forms and was addressed to SMEs involved in the Pisku project. Although it was aimed at forty-eight SMEs selected from four regions (Ostrobothnia, Lapland, Uusimaa, Southwest Finland) in Finland only thirty-five replied.

The graph below shows the distribution of different type of SMEs (Micro: 17, Small: 14, Medium-size: 4) that partook in the interview. They are grouped in three category depending on their size and turnover as seen in the Figure 4.

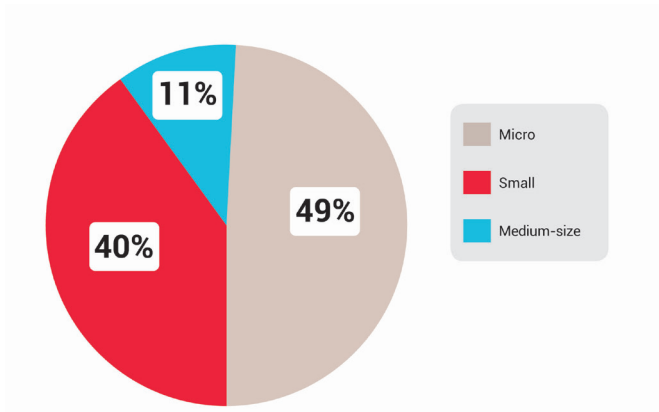


Figure 4. Distribution of the type of SMEs that took part in the interview (Lotchi 2019)

In this research, the axiomatic design (AD) theory is used as the main research methodology. AD is a general design framework created and popularized by Professor Suh (Suh 1990; Suh & Do 2000, 95-100). The concept of AD theory is based on four different design domains (Suh 2001, 11-21) such as:

1. Customer Domain with Customer Needs (CNS),
2. Functional Domain with Functional Requirements (FRs) and Constraints (Cs),
3. Physical Domain with Design Parameters (DPs) and
4. Process Domain with Process Variables (PVs). AD theory has two axioms namely Independence axiom and information axiom.

The Independence axiom is used in mapping between domains (Suh, 2001) (Suh, 2001: 11-21). To better illustrate this, FRs and DPs are represented mathematically as a vector (Suh, 2001:11-21) with the following relationship:

$$\{FR\} = [A]\{DP\}$$

Where:

- {FRs}: functional requirement that define the specific design goal in the functional domain.
- {DPs}: Design parameters in the physical domain.
- [A]: design matrix given by the elements: $A_{ij} = \frac{\partial FR_i}{\partial DP_j}$

The aim of the information axiom is to bring to the minimum level possible the design's information content according to the formula below

$$I_i = \log_2 \left(\frac{1}{P_i} \right) \quad \text{Where} \quad P_i = \frac{CR}{SR}$$

For

- CR = Common Range (design range). It is about what the design achieves in terms of tolerance
- SR = What the system is capable of delivering.
- P_i = Probability of satisfying the given FR_i .

Results

A thorough analysis of interview data collected from SMEs that participated in the project reveal six major needs:

- CN1: More Financial support
- CN2: Been able to work together and have access to company's resources
- CN3: Networking and developing partnership with other firms
- CN4: Getting new knowledge and skills
- CN5: Need to break business barriers
- CN6: Employees work wellbeing

The identification of customer needs happens in the customer domain.

Insights from the customer's needs (CN) helps to determine the first level of Functional Requirement (FR) which in turn are decomposed to DPs as shown in the Table 1 below.

Table 1. Decomposition of top level FRs and DPs (Lotchi 2019)

FRs	DPs
<i>FR</i> ₁ Financial support	<i>DP</i> ₁ Get a loan or contact financial services for SMEs
<i>FR</i> ₂ Internal Collaboration	<i>DP</i> ₂ Develop collaboration strategy
<i>FR</i> ₃ External Collaboration	<i>DP</i> ₃ Build internal and external collaboration framework
<i>FR</i> ₄ Knowledge and skills	<i>DP</i> ₄ Get trained and be abreast with new technologies and changes
<i>FR</i> ₅ Breaking Business Barriers	<i>DP</i> ₅ Do not ignore business indicators and competitors
<i>FR</i> ₆ Increase work welfare	<i>DP</i> ₆ Data and research works about well-being at work

Design parameters derived from the FR helped to design the final product. Six top-level modules were used to design the six main parts that constitute the six modules of the platform as seen below (Figure 5).

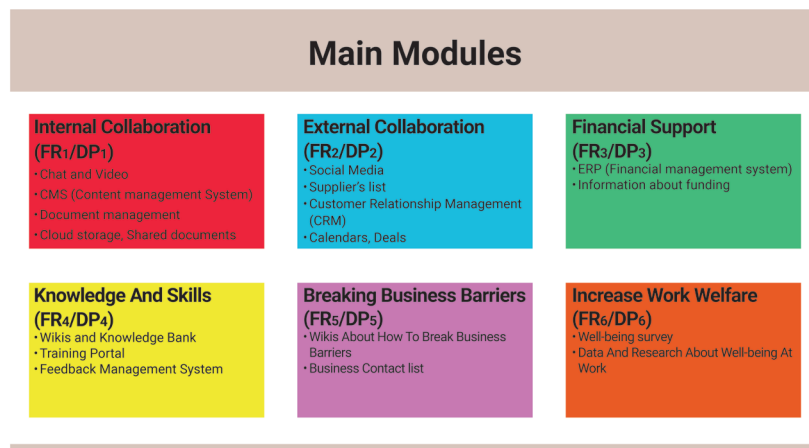


Figure 5. Main modules and their associated FRs/DPs (Lotchi 2019)

The following is a brief overview of each module:

- Internal collaboration: It handles any issue pertaining to collaboration within the firm (SME). It contains tools used to manage personal calendar, finance, HR and schedule
- External collaboration: It talks about activities related to collaboration with external partners such as customers, clients, and other business partners.
- Financial support: This module works as an information portal regarding where to get financial support. It lists some local institutions that support SMEs in Finland. It also serves as basic financial and accounting tool.
- Knowledge and skills: This module provides education and training. It links to some online training portal such as MOOC, Coursera and EDX.
- Breaking business barriers: This module lists video, articles and tips about how to break business barriers.
- Increasing work welfare: This part focuses on work welfare. It shows advice from some official website that deal with wellbeing issues.

Below is the screenshot of how the frontend of the Pisku platform looks like (Figure 6).

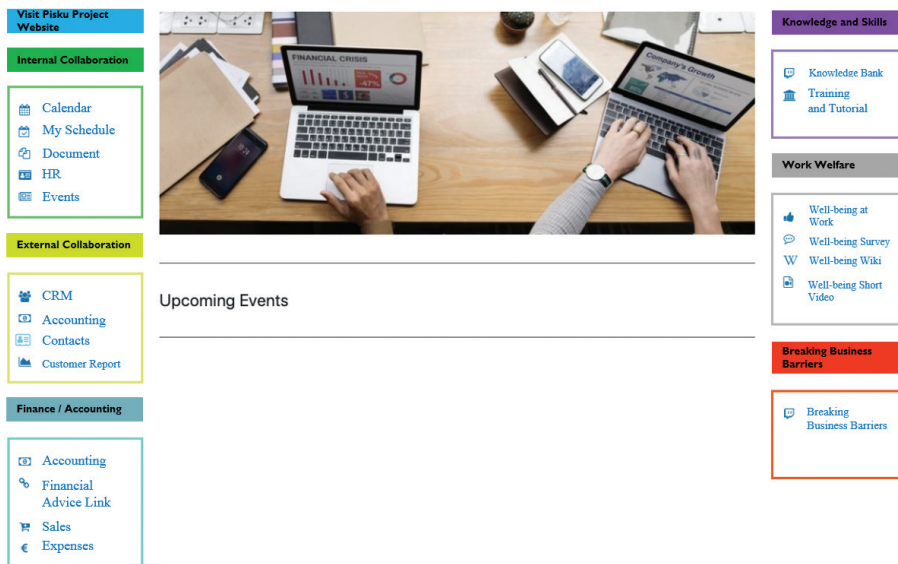


Figure 6. Screenshot of how the frontend of the Pisku platform (Lotchi 2019)

Discussion and limitation

The theory part of this research underlines how the effects of globalization coupled with digitalization create a challenging yet interesting business environment for firms including SMEs. This ever-changing business environment motivate them to engage in collaboration both internally and externally. Although there are so many collaboration platforms, this study focuses only on the electronic or digital inter-firm collaboration platform, which can fit well into the industry 4.0 and Enterprise 3.0 era. An AD design theory was used to identify the needs of the SMEs and to build a platform that addresses them.

There are some limitation to take into account when it comes to the design of the Pisku Platform. This platform needs to be more interactive and user friendly. There is a need to add more features and modules, which will automate communication and interaction between partners involved in the collaboration.


In view of the above, it is recommended to make a user evaluation survey to analyze the opinion of the users about the usefulness and the usability of the platform.

References

- Barratt, M. 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30-42.
- Blank, G., & Reisdorf, B. C. 2012. The participatory web. *Information, Communication & Society*, 15(4), 537-554.
- Casals, F. E. 2011. The SME co-operation framework: A multi-method secondary research approach to SME collaboration. Paper presented at the 2010 International Conference on E-Business, Management and Economics IPEDR, 3, 118-124.
- Chan, F. T., & Prakash, A. 2012. Inventory management in a lateral collaborative manufacturing supply chain: A simulation study. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4670-4685.
- Lotchi, K. 2019. Design of an inter-firm electronic collaboration platform for SMEs based on axiomatic design theory University of Vaasa.
- Lotchi, K. N., Kwegyir-Afful, E., Zafar, A., Sivula, A., & Kantola, J. 2019. Intermediary organization and collaboration platform for SMEs. Paper presented at the Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2019. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, Vol 961. Springer, Cham,
- Martinez-Moyano, I. 2006. Exploring the dynamics of collaboration in interorganizational settings. *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*, 4, 69.
- OECD. 2017. Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy.
- Riemer, K., Steinfield, C., & Vogel, D. 2009. eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies. *Electronic Markets*, 19(4), 181.
- Soriano, J., Lizcano, D., Cañas, M. A., Reyes, M. & Hierro, J. J. 2007. Fostering innovation in a mashup-oriented enterprise 2.0 collaboration environment. *UK, Sai: Sisn*, 24(2007), 62-68.
- Suh, H. P. 2001. *Axiomatic design: Advances and applications MIT-pappalardo series in mechanical engineering Oxford University Press, USA.*
- Suh, N. P. 1990. *The principles of design (oxford series on advanced manufacturing).*
- Suh, N. P., & Do, S. 2000. Axiomatic design of software systems. *CIRP Annals*, 49(1), 95-100.
- Zafar, A., Kantola, J., Sivula, A., Lotchi, K. & Kwegyir-Afful, E. 2019. 'Finnish SMEs and the development of the innovative collaboration platform'. Paper was presented at ISPIIM Innovation Conference Celebrating Innovation - 500 Years Since Da Vinci 16-19 June 2019 At Florence, Italy. The publication is available: <https://ispim.site-ym.com>.



WORK
SMARTER
NOT
HARDER



Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto
Kirsi Polvinen, Aalto-yliopisto

HAASTEET, VOIMAVARAT JA TOIMINNAN LAATU MIKRO- JA PK-YRITYKSISSÄ

Työelämä on murroksessa. Tulevalla vuosikymmenellä yrittäjyysajattelu vahvistuu ja pienten yritysten merkitys kasvaa entisestään. Mikro- ja pk-yritykset kohtaavat moninaisia haasteita, joihin ne voivat vastata pitämällä yllä ja kasvattamalla sisäisiä ja ulkoisia voimavarojaan. Haasteisiin vastaaminen käytössä olevien voimavarojen avulla auttaa yritystä toiminnan kehittämässä. Mikro- ja pk-yritysten sisäisiä ja ulkoisia haasteita tunnetaan kuitenkin edelleen huonosti.

Pisku – Pienikin Iskussa -hankkeessa asiaa tutkittiin haastattelemalla yritysten johtoa keskeisistä haasteista liittyen muun muassa kapasiteettiin, voimavaroihin, myyntiin, markkinointiin, henkilöstöasioihin ja tuotekehitykseen. Yrityksiä vertaillaan seuraavassa johdon esittämien haasteiden osalta. Lisäksi vertailua tehdään toiminnan laatua koskevan kyselytiedon avulla. Kyselyssä, johon yrityksen koko henkilöstö vastasi, selvitettiin paitsi voimavaroja myös omaehtoisen työn muotoilun käyttöä sekä työniloa ja työsuorituksen laatua. Tässä artikkelissa vertaillaan haasteiden ja toiminnan laadun eroja erikokoisissa yrityksissä.

Mikro- ja pk-yritysten keskeiset haasteet johdon näkökulmasta

Pisku-hankkeessa kysyttiin 38:n yrityksen johdolta yritysten kärkihaasteita. Suurin osa yrityksistä oli alle kymmenen henkilön mikroyrityksiä (N=18), mutta mukana oli myös pieniä (N=15) ja keskisuuria yrityksiä (N=5). Mikroyrityksissä työskentelee alle kymmenen henkilöä, pienissä yrityksissä 11–50 ja keskisuurissa 51–250 henkilöä.

Jokainen esitetty haaste käytiin yksitellen läpi ja luokiteltiin kuuluvaksi yhteen seuraavista kategorioista:

1. Kilpailuympäristön muutokset,
2. Resurssien puute,
3. Strategia,
4. Rahoitus,
5. Priorisointi,
6. Tuotteen laadunvarmistus,
7. Myynti ja markkinointi,
8. Tuotannonohjaus,
9. Rekrytointi,
10. Henkilöstön osaaminen,
11. Johtaminen,
12. Sisäinen tiedonkulku,
13. Kiireinen aikataulu,
14. Työstressi ja
15. Yksinäisyys.

Samalla merkittiin, minkä kokoisesta yrityksestä haaste oltiin esitetty.

Haastekategoriat luokiteltiin edelleen seuraaviin yläkategorioihin tapausten välisiä vertailuja varten: 1) strategian ja toimintaympäristön haasteet, 2) toiminnan ohjaus, 3) rekrytoinnit ja osaaminen, 4) johtaminen ja tiedonkulku sekä 5) hyvinvointi.

Erilaisia haasteita erikokoisissa yrityksissä

Kaiken kaikkiaan eniten haasteita yrityksillä oli strategiassa ja toimintaympäristössä, sitten toiminnanohjauksessa, johtamisessa ja tiedonkulussa, hyvinvoinnissa sekä rekrytoinnissa ja osaamisessa (taulukko 1).

Taulukko 1. Haasteiden sisältö ja jakautuminen mikro-, pienissä ja keskisuurissa Pisku-hankkeen yrityksissä (N = lukumäärä kussakin kategoriassa)

Johdon kokemat haasteet (N=126)	Mikroyritys (N=18)	Pieni yritys (N=15)	Keskisuuri yritys (N=5)
Strategia ja toimintaympäristö			
1. Kilpailuympäristön muutokset	5	4	1
2. Resurssien puute	2	2	1
3. Strategia	8	4	0
4. Rahoitus	10	8	0
N=45	N=25	N=18	N=2
Toiminnanohjaus			
5. Priorisointi	3	0	0
6. Tuotteen laadun varmistus	4	1	0
7. Myynti ja markkinointi	10	6	2
8. tuotannon ohjaus	4	2	2
N=34	N=21	N=9	N=4
Rekrytoinnit ja osaaminen			
9. Rekrytointi	2	4	1
10. Henkilöstön osaaminen	2	1	4
N=14	N=4	N=5	N=5
Johtaminen ja tiedonkulku			
11. Johtaminen	4	5	2
12. Sisäinen tiedonkulku	2	5	0
N=18	N=6	N=10	N=2
Hyvinvointi			
13. Kiireinen aikataulu	3	2	1
14. Työstressi	4	2	1
15. Yksinäisyys	1	1	0
N=15	N=8	N=5	N=2

Erikokoisten yritysten vertailu osoittaa, että mikroyrityksillä on keskimäärin eniten erilaisia haasteita (Taulukko 2). Mikroyritysten keskeisimmät haasteet löytyvät strategiasta ja toimintaympäristöstä (kilpailuympäristön muutoksista, resurssien puutteesta, strategian muodostamisesta ja rahoituksesta) sekä toiminnanohjauksesta (erityisesti myynti ja markkinointi).

Taulukko 2. Haasteiden määrä keskimäärin yrityksissä
(haasteiden lukumäärä/yritysten lukumäärä/yrityksen tyyppi)

Johdon kokemat haasteet	Mikro-yritys (N=18)	Pieni yritys (N=15)	Keskisuuri yritys (N=5)	Kaikki (N=38, 100 %)
Strategia ja toimintaympäristö	1,39	1,2	0,4	1,18
Toiminnanohjaus	1,17	0,6	0,8	0,89
Rekrytoinnit ja osaaminen	0,22	0,33	1	0,37
Johtaminen ja tiedonkulku	0,33	0,66	0,4	0,47
Hyvinvointi	0,44	0,33	0,4	0,4
Haasteita keskimäärin/yritys	3,6	3,1	3	3,3

"Suomessa rahan saaminen on äärettömän hankalaa asioissa, joita ei ole vielä tehty. Pitää olla referenssejä."

Toiminnanohjaukseen liittyviä haasteita (priorisointi, tuotteen laadun varmistus, myynti ja markkinointi ja tuotannon ohjaus) mikroyrityksillä oli muun muassa päättää, missä järjestyksessä asioita tehdään ja miten saada myynti ja markkinointi toimimaan.

Yrityksen koon kasvaessa johtamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät haasteet nousivat enemmän esille. Pienillä yrityksillä myös taloudelliset haasteet mainittiin useampaan kertaan. Pienen yrityksen edustajat kertoivat haasteistaan muun muassa seuraavasti:

"Esimiestyö, kuten kouluttaminen, johtaminen ja sparraaminen, vie aikaa ja on haasteellista."

"Keskeinen haaste on kulttuurin jatkuva kehittäminen ja sen hyväksyminen, että se vie aikaa."

"Palautteen antamisen kulttuuri on haaste."

Keskisuurten yritysten kohdalla erityisesti rekrytointi ja henkilöstön osaaminen koettiin keskeisinä haasteina.

"Työntekijöistä pyritään saamaan laaja-alaisempia, mutta tässä on koettu vastustusta."

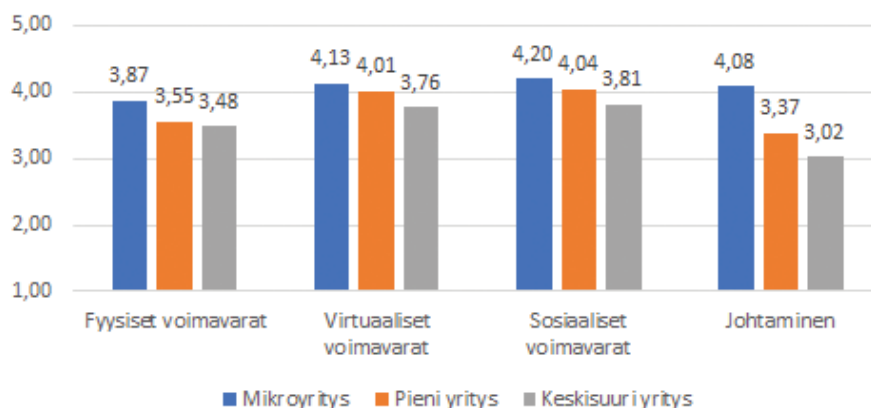
Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa on se, että hyvinvointiin liittyvät haasteet nousivat esille vain suhteellisen vähän. Tätä täydentää Baronin, Franklinin ja Hmieleskin (2016) tekemä tutkimus, jossa yritysten perustajat kertoivat kokevansa vain vähäistä stressiä. Sitä

Kaiken kaikkiaan mikroyrityksissä on keskimäärin eniten erilaisia haasteita, mutta myös voimavarat ovat hyvällä tasolla ja ilmapiiri hyvä. Kaikilla yrityksillä oli eniten haasteita strategiassa ja toimintaympäristössä, sitten toiminnanohjauksessa, johtamisessa ja tiedonkulussa, hyvinvoinnissa sekä rekrytoinnissa ja osaamisessa.

selitettiin heidän suurella psykologisella pääomallaan, johon kuuluu hyvä itsetunto, sitkeys ja optimismi. Hubner ja Baum (2018) puolestaan tutkivat, miten yrittäjät kehittävät henkilöstöosaamista yrityksissään. He luonnehtivat sitä tilannekohtaiseksi ja epämuodolliseksi. Oppiminen tapahtuu pääasiassa työssä oppimisena ja yhteiskehittämisenä kehittämisvoimavarojen niukkuuden takia. Verkostoitumista ja luovuutta hyödynnetään henkilöstön kiinnostuksen ja osaamisen kehittämisessä.

Voimavarat ja toiminnan laatu yrityksissä

Henkilöstön voimavaroja, omaehtoisen työn muotoilun käyttöä sekä työtyytyväisyyden (työnilo) ja työsuorituksen laatua tutkittiin kyselyn avulla. Vertailu tehtiin myös tässä erikokoisten yritysten kesken. Työn ja toimintaympäristön voimavaroja tarkasteltiin fyysisten, virtuaalisten (teknologisten) ja sosiaalisten voimavarojen osalta. Sosiaalisista voimavaroista tutkittiin erikseen myös johtamisen laatua. Henkilökohtaisia voimavaroja tarkasteltiin autonomia-, kyvykkyys- ja yhteisöllisyyskokemusten sekä sisäisen motivaation osalta. Kyselyyn saatiin keskimäärin 250 vastausta kysymystä kohti mukana olleista yrityksistä.



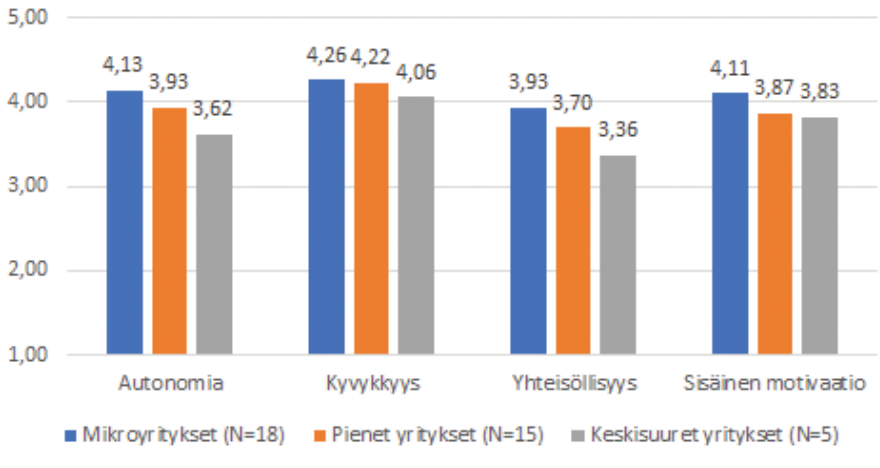
Kuvio 1. Työn ja toimintaympäristön voimavarat ja johtaminen mikro- ja pk-yrityksissä (1 = täysin eri mieltä/ei koskaan, 5 = täysin samaa mieltä/aina, jatkuvasti)

Työn ja työympäristön voimavarat

Mikroyritykset arvioivat fyysiset työolonsa paremmiksi kuin pienet yritykset ($p=.036$) (kuvio 1). Virtuaalisten eli käytössä olevien teknologisten voimavarojen osalta eroja ei ollut. Sen sijaan sosiaalisten voimavarojen osalta ne olivat merkitsevästi paremmat mikroyrityksissä kuin pienissä ($p=.018$) ja keskisuurissa ($p=.002$) yrityksissä. Niin ikään johtaminen arvioitiin mikroyrityksissä paremmaksi kuin pienissä ($p=.001$) ja keskisuurissa ($p=.001$) yrityksissä sekä valtuuttamisen että reiluuden osalta.

Henkilökohtaiset voimavarat ja motivaatio

Mikroyritysten työntekijät kokivat pienten yritysten työntekijöitä enemmän ($p=.048$) voivansa toimia itsenäisesti työssään (kuvio 2). Kyvykkyyden osalta eroja ei ollut, mutta mikroyritysten työntekijät kokivat työpaikkansa yhteisöllisemmiksi kuin pienten yritysten työntekijät ($p=.034$). Sisäisessä työmotivaatiossa eroja ei ollut.

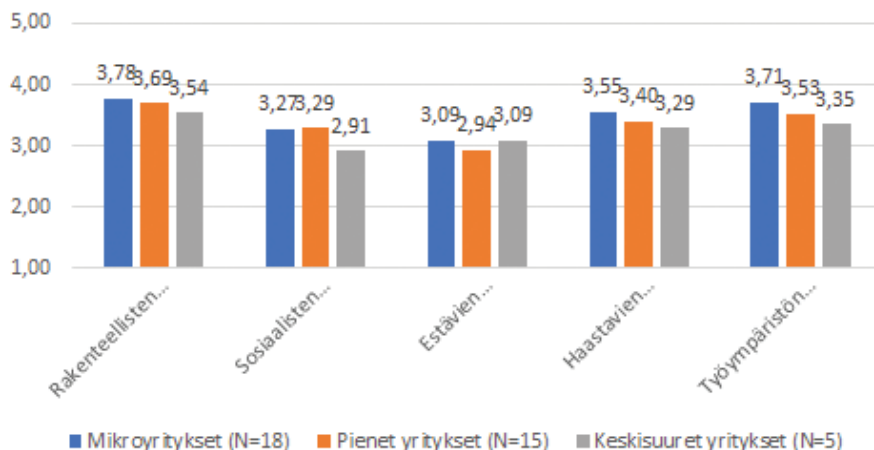


Kuvio 2. henkilökohtaiset voimavarat mikro- ja pk-yrityksissä
(1 = en lainkaan/täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Työn omaehtoinen muotoilu yrityksissä

Omaehtoista työn muotoilua tutkittiin kysymällä erilaisten kehittämiskeinojen käyttöä (kuvio 3). Niitä ovat: rakenteellisten voimavarojen lisääminen (esim. omien työtapojen kehittäminen), sosiaalisten voimavarojen lisääminen (esim. palautteen aktiivinen hakeminen), estävien työnvaatimusten vähentäminen (esim. vähän häiriöitä aiheuttavan työskentelypaikan valitseminen), haastavien työnvaatimusten lisääminen (esim. uusien asioiden kokeileminen) ja työympäristön voimavarojen lisääminen (esim. työskentelypaikan valitseminen tehtävän mukaan).

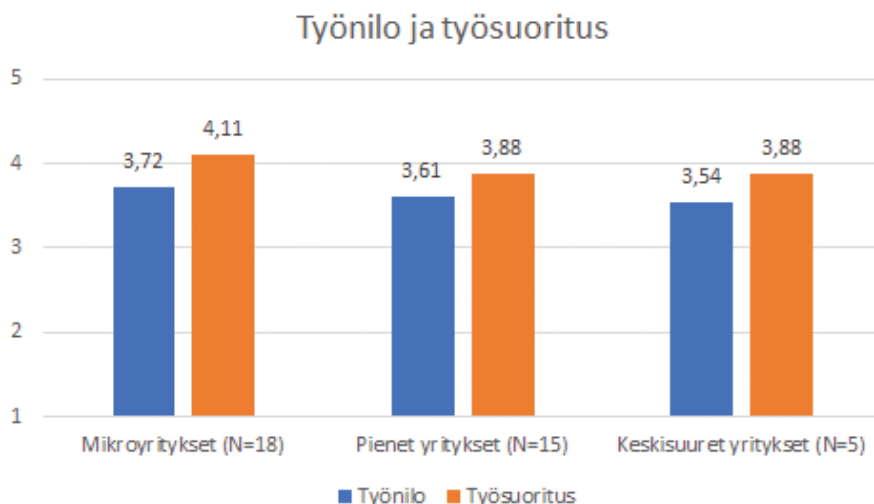
Omaehtoisen työn muotoilun eri tapojen käytössä ei ollut merkitseviä eroja erikokoisten yritysten osalta; niitä käytettiin joskus (3 = "joskus") tai vähän useammin. Vähiten vaikutettiin estäviin työnvaatimuksiin: vain joskus pyrittiin varmistamaan, ettei työ ole henkisesti liian vaativaa, että työssä yritetään olla mahdollisimman vähän tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joiden ongelmat vaikuttavat omiin tunteisiin, ja että työskentelypaikka valitaan siten, että siinä on mahdollisimman vähän häiriöitä.



Kuvio 3. Omaehtoisen työn muotoilun tapojen käyttö yrityksissä (1 = en koskaan, 5 = hyvin usein)

Työnilo ja työsuorituksen laatu

Kaiken kaikkiaan työnilo eli työnimu ei eronnut toisistaan erikokoisissa yrityksissä, sillä se toteutui useimmiten (kuvio 4). Työniloa mitattiin energisyyttä, innostuneisuutta ja työhön uppoutumista mittaavilla kysymyksillä. Niistä innostuneisuus sai ylipäättään parhaat arvot.



Kuvio 4. Työnilo ja työsuorituksen laatu yrityksissä (1 = en koskaan/täysin eri mieltä, 5 = aina, jatkuvasti/täysin samaa mieltä)

Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työsuoritus, työn laatu, määräajoissa pysyminen, työtuloksen saama arvostus ja tavoitteiden saavuttaminen olivat hyvällä tasolla kaikissa yrityksissä. Vain määräajoista ja välitavoitteista kiinni pitäminen sai muita työsuoritusta mittaavia osioita matalammat arviot.

Loppupäätelmät

Kaiken kaikkiaan mikroyrityksissä on keskimäärin eniten erilaisia haasteita, mutta myös voimavarat ovat hyvällä tasolla ja ilmapiiri hyvä. Kaikilla yrityksillä oli eniten haasteita strategiassa ja toimintaympäristössä, sitten toiminnanohjauksessa, johtamisessa ja tiedonkullussa, hyvinvoinnissa sekä rekrytoinnissa ja osaamisessa. Yrityksen koon kasvaessa johtamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät haasteet nousivat enemmän esille. Pienillä yrityksillä myös taloudelliset haasteet mainittiin useampaan kertaan.

Toiminnan laadun osalta mikroyritykset arvioivat fyysiset työolonsa ja sosiaaliset voimavaransa mukaan luettuna johtamisen paremmaksi kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työ koettiin niissä muita itsenäisemmäksi ja työpaikka muita yhteisöllisemmäksi.

Omaehtoisen työn muotoilun eri tapojen käytössä ei ollut merkitseviä eroja erikokoisten yritysten osalta; niitä käytettiin joskus (3 = "joskus") tai vähän useammin. Vähiten vaikutettiin estäviin työnvaatimuksiin.

Kaiken kaikkiaan työn ilo eli työnimu toteutui kaiken kokoisissa yrityksissä useimmiten. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työsuoritus, työn laatu, määräajoissa pysyminen, työtuloksen saama arvostus ja tavoitteiden saavuttaminen olivat hyvällä tasolla kaikissa yrityksissä.

Lähteet

Baron, R.A., Franklin, R.J. & Hmieleski, K.M. 2016. Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*, 42, 3, 742–768.

Hubner, S.V. & Baum, M. 2018. Entrepreneurs' Human Resources Development. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 4, 357–381.



WRITE IDEAS.



YRITYSTEN KOKEMUKSIA PISKU- HANKKEEN KEHITTÄMISTOIMENPITEISTÄ

Tässä artikkelissa kuvataan Pisku-hankkeessa mukana olleiden yritysten kokemuksia hankkeen eri vaiheista ja toimenpiteistä. Seuraavassa nostetaan esille tärkeitä koettuja asioita ja kehityksen kohteita. Lisäksi kirjoituksessa kuvataan yritysten syitä lähteä mukaan Pisku-hankkeeseen ja ajatuksia yritys-akatemiayhteistyön merkityksestä yrityksille. Tieto kerättiin haastattelemalla 14 organisaation johtoa. Nämä yritykset ovat noin kolmasosa kaikista Piskuun osallistuneista yrityksistä. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Pääosa haastatelluista yrityksistä osallistui kaikkiin Piskun toimenpiteisiin. Yhdeksän haastatelluista organisaatioista toimii Uudellamaalla, yksi Varsinais-Suomessa ja neljä Lapin läänissä.

Odotukset Piskusta

Piskun myötä haluttiin tarttua mahdollisuuteen osallistua hankkeeseen, jossa myös tutkimuksen keinoin vahvistetaan yritykselle tärkeitä asioita, kuten työhyvinvointia. Siihen liittyvät asiat jäävät muuten helposti muiden kiireiden jalkoihin. Useat yritykset mainitsivat haastattelussa tärkeäksi motiivikseen mukaan lähtöön mahdollisuuden saada ulkopuolista ammattimaista auditointia siitä, mitä asioita yrityksessä tehdään hyvin ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. Koettiin tärkeäksi saada ulkopuolinen henkilö keskustelemaan henkilökunnan kanssa, avaamaan tilannetta ja tukemaan johtoa.

Lisäksi yrityksissä koettiin tärkeäksi saada kaikki yrityksestä keskustelemaan ja suunnittelemaan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Jokaiselle haluttiin antaa mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä ja olla mukana suunnittelemassa toimenpiteitä, jotka johtaisivat muutokseen. Myös pienemmät kustannukset konsulttityöhön verrattuna koettiin houkutteleviksi. Muita odotuksia olivat muun muassa ideoiden saaminen omaan tarjontaan, työvälineet, tietoteknisen avun saaminen työskentelyyn, ratkaisun saaminen tiettyyn ongelmaan, verkostoituminen ja lisätiedon saaminen siitä, miten yritys voisi organisoitua paremmin ja toimia järjestelmällisemmin. Pisku-hankkeeseen lähtemisessä yrityksiä pohdituttivat muun muassa ajan riittävyys, hankebyrokratia ja yhteistyön sujuminen projektipäällikön kanssa.

Pisku-hankkeen prosessi

Pisku-hankkeen prosessi ja siihen liittyvät yrityksille suunnatut toimenpiteet on esitetty kuviossa 1. Ne käydään läpi kukin omissa luvuissaan, samalla kun tuodaan esille yritysten johdon kommentteja ja kehitysehdotuksia.



Kuvio 1. Pisku-hankkeessa yrityksille suunnatut toimenpiteet

Nykytila-analyysi – johdon haastattelu ja hyvinvointikysely

Pisku-hanke alkoi niin sanotulla nykytila-analyysillä. Siinä kerättiin tietoa yritysten sen hetkisestä tilanteesta johdon haastattelun ja henkilöstölle suunnatun työhyvinvointikyselyn avulla. Johdon edustajaa haastateltiin muun muassa seuraavista aiheista:

- Tiedot henkilöstöstä
- Työtehtävät ja osallistuminen kehittämiseen
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Työn organisointi
- Työhyvinvointi
- Kärkihaasteet ja niihin vastaaminen
- Toiminnan suunnittelu
- Mitä halutaan kehittää ja miten.

Koko henkilöstölle suunnattu hyvinvointikysely toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselynä. Sen kysymykset pohjautuvat kattavasti Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin eri osa-alueisiin (Bakker 2011).

Johdon haastatteluista kirjoitettiin tiivistelmä, niin sanottu perusanalyysi, joka toimitettiin yritysten johdolle. Työhyvinvointikyselyn tulokset purettiin joko yritysten johdon kanssa erillisessä palaverissa ja sen jälkeen yhdessä henkilöstön kanssa ensimmäisessä työpajassa tai vain jälkimmäisessä.

Vaikuttavuushaastatteluiden perusteella alkuhaastattelua ja siitä laadittua perusanalyysiä pidettiin hyvänä avauksena koko prosessille. Perusanalyysi esimerkiksi jaettiin johtoportaalille, mutta sitä ei analysoitu yhteisesti. Se on kuitenkin kaikkien tiedossa ja saatavilla. Siten on voitu yhdenmukaistaa tietoa, jota käyttäen kukin puhuu ulkopuolisille yrityksistä. Muutamassa yrityksessä johtaja vaihtui alkuhaastattelun jälkeen, ja tieto siitä tutkijoille jäi vähän pimementoon. Toisaalta mainittiin myös, että uuden toimitusjohtajan on hyvä tietää, mikä on

nykytila-analyysi. Erään yrityksen mukaan suurin hyöty perusanalyyseistä on kuitenkin korkeakouluille. Se palvelee tutkimusta ja antaa ymmärrystä siitä, mitä yrityksissä tehdään.

”Perusanalyysi annettiin koko porukalle luettavaksi. Sieltä joillekin ihmisille joitain asioita nous sillä tavalla, et okei, tää selvensi asiaa, tai mä nään tämän vähän erilaisesta näkökulmasta.”

Työhyvinvointikyselyn kerrottiin antavan näkemystä yrityksen omista vahvuuksista, kehittämiskohteista ja työntekijöiden odotuksista. Haasteisiin oli selkeästi tarve saada parannusta, jotta työn tehokkuus ja työn mielekkyys paranisivat. Voitiin myös luottaa, että kysely on standardisoitu ja kysymykset mietitty etukäteen.

”Saatiin ajantasainen katsaus firman hyvinvoinnin tilaan sillä hetkellä. Sitä ei vain johto, vaan koko henkilöstö pitää tosi tärkeänä!”

”Kyselyistä on se hyöty, että semmoset kipupisteet, jos niitä on, niin ne tulee esiin. Ja ainakin teoriassa on se mahdollisuus, että joku ihminen voi olla niin arka ja ujo, ettei uskalla tuoda asioita esiin ilman että on tällainen kysely.”

Työhyvinvointikyselyn jatkokehittämisen osalta ehdotettiin vastaajien mietitympää valintaa. Piskussa yritykset itse valitsivat henkilöt, joille kysely lähetettiin. Haastatteluissa mainittiin, että yrityksessä on tärkeää motivoida mahdollisimman moni osallistumaan, jotta vastausprosentti on mahdollisimman korkea. Osa työntekijöistä koki kyselyn työnantajan urkkimisena ja pelkäsi jopa, että kielteiset vastaukset työilmapiiiristä voisivat vaikuttaa omaan asemaan yrityksessä, vaikka Piskun tutkijoiden toimesta vastaukset käsiteltiin ja raportoitiin nimettöminä. Joissakin yrityksissä osa henkilöstöstä ehti vaihtua ennen työhyvinvointikyselyn purkua, jolloin sen anti jäi hieman vajavaiseksi. Lisäksi todettiin, että jotkin kysymyksistä eivät olleet yritykselle sopivia.

Ensimmäinen työpaja

Piskun ensimmäinen työpaja alkoi tyypillisesti työhyvinvointikyselyn purkamisella henkilöstön kanssa. Sen jälkeen ensimmäisessä ryhmätyössä jokainen sai vuorollaan kertoa, mitä pitää työhyvinvoinnissa tärkeänä. Ajatukset kirjattiin ylös, ja jokaisen ryhmän mietteet työhyvinvointiin liittyen käytiin yhdessä läpi. Niiden pohjalta valittiin lyhyen ja pitkän tähtäimen kehityskohteet, joiden edistämiseen valittiin vastuuhenkilöt.

Työpajaa 1 pidettiin hyvänä, koska siellä päästiin kiinni ihmisten arvostuksiin, toiveisiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin juuri kyseisessä työyhteisössä. Hyötynä pidettiin sitä, että oli ulkopuolinen ihminen, jonka kanssa tulokset käytiin läpi ja saatiin ihmisiä puhumaan. Pidettiin tärkeänä löytää konkreettisia kehittämiskohteita. Useissa haastatteluissa nostettiin esille konkreettisia käytäntöjä, jotka jäivät elämään työpajan jälkeen. Työpajan myötä heräsi ajatus, että asiat eivät ole sellaisia, joihin vain esimiehet ja johto pystyvät vaikuttamaan, vaan mihin jokaisella on vastuu puuttua ja toimia aktiivisesti omalta osaltaan.

”Ensimmäisestä työpajasta oli tosi iso hyöty! Oli hyvä, että päästiin purkamaan se (työhyvinvointikysely) porukalla ja ihmiset olivat kommitoituneita siihen sessioon. Tehtävät olivat relevantteja ja niihin oli tarjottu hyvä pohjatieto kyselytuloksia läpi käymällä.”

”Työpaja ykkönen oli onnistunu kokonaisuus... kiteyttämisen, että mitä me täältä poimitaan, joita me lähdetään sitten edistämään, niin on ollukki aivan hienoa huomata, että kaikki



Useat yritykset mainitsivat tärkeäksi motiivikseen lähteä mukaan Pisku-hankkeeseen mahdollisuuden saada ulkopuolista ammattimaista auditointia siitä, mitä asioita yrityksessä tehdään hyvin ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. Koettiin tärkeäksi saada ulkopuolinen henkilö keskustelemaan henkilökunnan kanssa, avaamaan tilannetta ja tukemaan johtoa. Lisäksi yrityksissä koettiin tärkeäksi saada kaikki yrityksestä keskustelemaan ja suunnittelemaan työhyvinvointiin liittyviä asioita.

ne hankkeet eivät hautautuneet heti, ja toiset elää tosi hyvin tällä hetkellä arjessa, et se on mun mielestä todellaki onnistuneen työpajan semmonen merkki!”

”Työpaja yks varsinki oli aika konkreettinen ja semmoinen, et sieltä tuli niitä ihan mitä haluttiin tehdä, että yhteisöllisyyttä ja parempi keskustelukulttuuri ja erilaisia asioita sitte sovittiin siihen liittyneenä juuri, että me vaihdetaan vähän istumajärjestystä ja aletaan pitää koko porukalla näit kahen viikon statuspalavereita, ja development ottaa ton projektipäällikön mukaan noihin priorisointipalaverihin, ja sit et meil ois (se yhteinen) lounas, että siinä mun mielest sen workshopin kautta päästiin ihan niinku näihin oikeisiin muutoskohteisiin.”

”Meil oli semmonen kiitos kiertämään. Se on jääny meillä hyvin elämään.”

Toinen työpaja

Piskun toisessa työpajassa kerrattiin aluksi, miten kehittämisen kohteet olivat edistyneet ensimmäisen työpajan jälkeen. Sen jälkeen Piskun puolelta esiteltiin työkalu nimeltä ‘työhyvinvoinnin vuosikello’. Ryhmätöiden avulla vuosikelloon lisättiin yrityksen kannalta toistuvia asioita sekä liiketoiminnan että työhyvinvoinnin näkökulmista. Lopuksi vähemmän kiireisiin aikoihin vuodesta esitettiin uusia työhyvinvointia edistäviä tekoja.

Haastatteluiden perusteella 2. työpaja koettiin todella hyödylliseksi. Mainittiin, että asioita ei yrityksessä oltu aikaisemmin mietitty vuosikellon näkökulmasta, joten Pisku-hanke toi yritykseen uuden tavan visualisoida vuoden aikana tapahtuvia asioita. Työhyvinvoinnin vuosikellon avulla havahduttiin siihen, miten paljon erilaisia asioita vuosikelloon liittyy. Tuollaisia asioita ei oltu aikaisemmin mietitty vuosikellon näkökulmasta, esimerkiksi miten työtehtäviä ja vuosikelloa kannattaisi suunnitella.

”Isoin hyöty, mitä meille on tullu, oli sitten se vuosikello, joka me ollaan ihan kyl niinku otettu meille käyttöön ja tehty semmonen meidän vuosikello, et millon on kiireistä, ja millon on kevyempää, ja mitkä on toistuvia tapahtumia, ja millon pidetään kehityskeskusteluita ja strategiaviikonloppuja ja tiimipäiviä ja kaikkia muita vastaavaa, et sitä käytetään ihan kuu-

kausittaisessa tekemisessä, ja sitten toisaalta jopa ihan niinku perehdytyksessä, että tällä taval meidän vuosi menee.”

”Kyllä tää meillä nyt ihan ehdottomasti plussan puolelle kokemuksena ja hyötynä jo tässä vaiheessa jää, ja sitten, niinku sanoin, niin se on meistä kiinni myös, et miten me esimerkiksi edetään nyt vaikka tän viimimmän työpajan tulosten kanssa.”

”Ollaan resurssi- ja raharajotteisia, niin se on tietysti aina vähän haasteellista, että mihin pitää priorisoida, mutta kyllä sieltä tuli ideoita ja kumpus, että voidaan sitten myöhemmin, ku on mahdollista, niin varmasti enemmänkin vielä viedään käytäntöön.”

Kehityskohteena työpaja 2:lle ehdotettiin sitä, että työhyvinvoinnin vuosikelloon ehdotettuja uusia asioita olisi arvotettu ja mietitty, mitkä niistä ovat enemmistölle tärkeitä. Se tieto olisi hyvä saada henkilöstöltä, ettei se jäisi pelkästään johdon vastuulle.

Nettisivut ja webinaarit

Pisku-hankkeella on omat nettisivut www.iskussa.fi ja Facebook-sivut, joita päivitettiin hankkeen aikana säännöllisesti. Pisku-hankkeen aikana toteutettiin myös useita webinaareja. Osaa hankkeen yrityksistä videoitiin. Videoita esitettiin sekä nettisivuilla että Facebook-sivuilla. Pisku-hankkeessa pidettiin yhteisseminaari NewWoW-projektin kanssa Espoossa marraskuussa 2018.

Haastattelujen perusteella Piskun nettisivut eivät tulleet yrityksille kovin tutuiksi eikä sivuilla käyty riittävästi. Todettiin kuitenkin, että sivuilla oli hyviä näkökulmia ja juttuja, ja niistä oli hyötyä Pisku-hanketta esiteltäessä henkilökunnalle. Yleisesti kuitenkin toivottiin, että hankkeen nettisivuja olisi hankkeen aikana tuotu enemmän esille.

”Piskun nettisivut eivät tulleet kovin tutuiksi ja ne ovat jääneet aika irralliseksi. Projektin puolelta olisi voitu kirkastaa enemmän, että mitä Pisku hakee nettisivulla ja mitä hyötyä sillä pyritään sekä hakemaan että tarjoamaan.”

”Lähinnä sillon kun sitä esitteli henkilökunnalle, niin sillon kävi siellä taas niitä sivuja eteenpäin. Et osas kertoa sen semmosen yleisesittelyn, et mitä tässä Pienikin iskussa -hankkeessa on kyse.”

Webinaareista todettiin, että ne ovat haastavia kiireistä työtä tekeväälle henkilölle. Kehitysehdotuksena esitettiin, että tallennettuihin webinaareihin lisättäisiin sisällysluettelo, jolloin niistä voisi kuunnella muutaman minuutin pituisia pätkiä. Lisäksi haastatteluisissa mainittiin, että Piskussa toteutetut webinaarit eivät olleet yritykselle riittävän spesifejä.

”Webinaarit eivät olleet meille spesifejä. Jos webinaarin sisältö on geneerisempää, niin se käytännössä kilpailee sen kanssa, että pitäisikö jonkun kuunnella webinaareja omasta spesifistä myyntityöstä tai tästä henkilöstö-esimiestyöstä. Webinaari on formaattina sellainen, että se koetaan haastavaksi ylipäättään sisällöstä riippumatta.”

Videot ja digitaalinen yhteistyöalusta

Muutamissa Piskun partneriyrityksissä käytiin hankkeen aikana videoimassa toimintoja, ja videoita pidettiin hienoina.

”Siel on semmonen tuotannon henkilöstöstä otettu video, joka ei oo liian pitkä, niin se me voitaa ehkä linkittää sinne ja uudistumassa oleville verkkosivuille. Et sitä kautta siitä voi olla paljonki hyötyä.”

Yritykset eivät ehtineet saada kokemuksia digitaalisen yhteistyöalustan käytöstä. Pisku-hankkeen alussa he olivat tosin osallistuneet sen kehittämiseen antamalla pohjatietoja muun muassa käyttämistään IT-välineistä.

”Kehitysehdotus myös Piskulle. Etenkin toimitusjohtajilla, varmasti kaikilla meillä, on nyky-päivänä ihan mieletön määrä digitaalisia yhteistyöalustoja. Siihen kannattaa tehdä painottaa sitä, miks kannattaa ottaa uus digitaalinen yhteistyöalusta käyttöön mitä käytännön hyötyä sillä on, miten synkroituu olemassa olevien alustojen päälle.”

Yhteydenpito Pisku-projektissa ja kehitysehdotuksia jatkoa varten

Haastattelussa esitetyt mielipiteet yhteistyön sujumisesta Pisku-hankkeen yritysten ja akatemian välillä olivat pääsääntöisesti hyvin myönteisiä. Erityisesti joustavuutta Piskun puolelta pidettiin suurena etuna. Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että yrityksellä oli ollut mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen ja ohjata tekemistä yhteistyöhengessä. Haasteina mainittiin yrityksen tiukka palomuri, jolloin kaikki viestit eivät välttämättä välittyneet. Yrityksen taholta hieman mietitytti Piskun eri tahojen keskinäinen koordinaatio. Yritysten taholta toivottiin projektin yhteistä viestiä, esimerkiksi uutiskirjettä, johon olisi koottu asioiden kokonaisuuksia yhteen.



**Pisku-hankkeen toimenpiteisiin ja tuloksiin
voi tutustua hankkeen kotisivuilla:**

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

”Yhteistyö on ollut hyvin interaktiivista ja kaikki on toiminut tosi hyvin! Ajat on varattu riittävän hyvissä ajoin etukäteen ja työpajat ovat olleet tehokkaita.”

”Yhteydenpito yliopiston ja yrityksen välillä toimi tosi hyvin! ”Ne asiat, mitä te pystyitte edistämään, niin edistitte hyvin, ja sitten toisaalta jätitte tilaa meille edistää niitä firman sisällä tapahtuvia juttuja hyvin myös.”

”Voiko PISKU-hanketta jotenkin brändätä, et millä tavalla sitä Piskun viestiä voisi jakaa, et teidän visuaalinen ilme, et jos tulee tällasta uutiskirjettä tai jonkunlaista.”

Jatkossa yhteistyötä yritysten sekä yliopistojen ja korkeakoulujen välillä voi kehittää monella tavalla. Ensinnäkin on hyvä varmistaa yrityksen sitoutuminen. Resurssit on varsinkin pienessä yrityksessä mietittävä tarkkaan. Haastatteluissa tuli esille, että yksittäisen yhteistyön pitää olla riittävän houkutteleva siinä hetkessä yrityksen näkökulmasta. Yritykset toivoivat myös enemmän tietoa siitä, mitä kaikkea on mahdollista tehdä. Kansainvälistä ulottuvuutta pidettiin tärkeänä, samoin kuin ihmisten välistä kanssakäymistä.

”Sekä yritykset voi saada todella paljon yliopistupuolelta, tutkimuspuolelta asiaa, ja voidaan kaupallistaa sitä tutkimuspuolta tai tutkimuksen löydöksiä, mut sitten toisaalta ehdottomasti mun mielestä yliopistolle hirmutärkee, et päästään lähelle käytäntöä ja oikeesti konkretiaan, ettei se jää siihen kirjastotasolle niin sanotusti.”

”Kyllä tää tai on mikä tahansa ulkopuolinen tai uusi projekti, niin tämmönen yritys, niinku vahvassa kasvuvaiheessa, täytyy tarkkaan harkita, onko resursseja. Ei oo oikeen varaa tehdä puolivillaisella mitään asioita, vaan ne kaikki asiat, mitä tehään, pitää olla tarkkaan joku selkee tarkoitus ja tavoite.”

Varsinkin pienillä yrityksillä on haasteita aloittaa yhteistyö yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa ja löytää sopivia tahoja sen miettimiseen ja toteuttamiseen. Pisku-hankkeen todettiin olevan hyvä esimerkki hyvästä yhteistyöstä korkeakoulujen ja yrityksen välillä.

”Varmasti isoilla firmoilla onkin enemmän kontaktia, erinäköisiä projekteja. Mutta PK-yrityksille, kyllä itse liputtaisin, just tää Pisku on ihan loistava esimerkki siitä. Tärkeä asia henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi, että siinä on korkeakoulut mukana ja sparras meitä myös siinä asiassa, niin pienessä mittakaavassa niinku Pisku, niin tää oli ihan loistava projekti. Et hyvä esimerkki siitä.”

Lähteet

Bakker, A.B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. Current Directions in Psychological Science 20, 265–269.

KIRJOITTAJAT

Katja Kankaanpää

Katja Kankaanpää (tradenomi ylempi AMK) työskentelee liiketalouden lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa. Pisku-hankkeeseen hän on osallistunut liiketalouden opiskelijoiden kanssa toiminnallisten tapahtumien tuottajana.

Ota yhteyttä: katja.kankaanpaa@lapinamk.fi

Marion Karppi

Marion Karppi (TtM, ft) työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa fysioterapian lehtorina ja New Ways of Promoting Performance -tutkimusryhmän tutkimusvastaavana. Pisku-hankkeessa hän on ollut työhyvinvoinnin asiantuntijana tuottamassa työhyvinvoinnin vuosikelloa.

Ota yhteyttä: marion.karppi@turkuamk.fi

Anu Kuikkaniemi

Anu Kuikkaniemi (TtM, Toimintaterapeutti AMK) työskentelee toimintaterapeuttikoulutuksen lehtorina Turun ammattikorkeakoulussa. Pisku-hankkeessa hän on toiminut projekti-asiantuntijana työpajatoimintojen kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Ota yhteyttä: anu.kuikkaniemi@turkuamk.fi

Ebo Kwegyir-Afful

Ebo Kwegyir-Afful is a researcher at the School of Technology and Innovations at the University of Vaasa, Finland. His research interests span several domains including systems optimization and axiomatic design principles. He is as well passionate about improvements in SMEs through collaboration and currently working on industrial safety improvements through 3-dimensional simulations and immersive virtual environments.

Contact: ebo.kwegyir-afful@uwasa.fi

Antti Haase

Antti Haase (TaM, DI) työskentelee projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa. Pisku-hankkeessa hän on toiminut Lapin ammattikorkeakoulun projektipäällikkönä sekä vastannut hankkeen pilottiyritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen hyvistä käytännöistä kertovien infovideoiden ohjaamisesta.

Ota yhteyttä: antti.haase@lapinamk.fi

Kari Ingman

Kari Ingman on koulutukseltaan tuotantotekniikan DI ja tekee tällä hetkellä myyntiin liittyviä jatko-opintoja Vaasan yliopistossa. Ingman toimii liiketoimintajohtajana ja osakkaana Suomen Putkilaser Oy:ssä, ja aiemmin hän on toiminut terveydenhuollon kalusteita valmistavan Lojer Oy:n tehdaspäällikkönä. Kansainvälistä myyntikokemusta Ingmanilla on teollisuusautomaation myynnistä yli kymmenen vuoden ajalta.

Ota yhteyttä: kari.ingman@putkilaser.fi

Jussi Kantola

Jussi Kantola on tuotantotalouden professori Vaasan yliopiston tekniikan ja innovaatiojohtamisen koulussa. Hän on Vaasan yliopiston teollisen systeemanalytiikan koulutusohjelman perustaja. Kantolan tutkimuskohteisiin kuulu muun muassa tiedon luonti, organisaation oppiminen, kompetenssi, resurssienhallinta, aksiomaattinen suunnitteluteoria, ontologiamallit ja ihmiskeskeinen suunnittelu.

Ota yhteyttä: jussi.kantola@uwasa.fi

Kodjovi Lotchi

Kodjovi Lotchi is a researcher and PhD student at the University of Vaasa. His research focuses on how to help small and medium size enterprises (SME) better their business processes by means of collaboration platform. He is interested in platform economy, artificial intelligence and machine learning. Additionally, Lotchi is a University lecturer at Vaasa University of Applied sciences.

Contact: kodjovi.lotchi@uwasa.fi

Minttu Merivirta

Minttu Merivirta (FM, medianomi AMK) työskentelee suomen kielen ja viestinnän lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa. Pisku-hankkeessa hän on tehnyt viestinnän suunnittelua ja käytännön toimenpiteitä sekä toiminut loppujulkaisun päätoimittajana.

Ota yhteyttä: minttu.merivirta@lapinamk.fi

Marcus Penttinen

Marcus Penttinen (insinööri AMK) työskenteli projekti-insinöörinä Turun ammattikorkeakoulussa. Pisku-hankkeessa hän on toiminut projektipäällikkönä tehden sekä tutkimusta että kehitystä läheisessä yhteistyössä hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa. Koska Marcus on siirtynyt toiseen organisaatioon, hankkeeseen liittyvissä asioissa:

Ota yhteyttä: tero.reunanen@turkuamk.fi

Kirsi Polvinen

Kirsi Polvinen (FM, tohtoriopiskelija) työskentelee Aalto-yliopistossa Tuotantotalouden laitoksella projektipäällikkönä. Pisku-hankkeessa hän on toiminut asiantuntijana tehden sekä tutkimusta että kehitystä läheisessä yhteistyössä hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa.

Ota yhteyttä: kirsi.polvinen@aalto.fi

Matti Vartiainen

Matti Vartiainen (senior advisor, professori, emer.) työskentelee Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella alueenaan työ- ja organisaatiopsykologia. Pisku-hankkeessa hän on osallistunut hankkeen ja erityisesti tiedonkeruumenetelmien suunnitteluun sekä aineistojen analysointiin.

Ota yhteyttä: matti.vartiainen@aalto.fi

Afnan Zafar

Afnan Zafar (Pharm.D., M.Sc., Ph.D.) is a Research Fellow in the School of Technology and Innovation at the University of Vaasa, Finland. In the Pisku project, he has done research instrument development, data collection, organizing & analysis of collected data. He has also published a research article based on project findings.

Contact: afnan.zafar@uwasa.fi



Nykypäivän työelämän haasteet ja varsinkin vaatimus tuottavaan yritystoimintaan nojaavat monesti yrityksen henkilöstön toimintaan. Hyvinvoivat työntekijät muodostavat hyvän työyhteisön, mikä taas osaltaan lisää yrityksen tuloksellisuutta.

Vuosina 2017–2019 toteutettu Pisku-hanke on tähdännyt mikro- ja pk-yritysten tuottavuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhtäaikaiseen kehittämiseen. Hankkeen keskeiset teemat – työhyvinvointi, työn muotoilu ja verkostoituminen – ovat pohjautuneet siihen, että työhyvinvointi syntyy työssä ja sen edistäminen kuuluu kaikille.

Pisku-hankkeessa on pyritty yhdistämään työn hallinta ja kehittäminen työhyvinvointiin, ja tämä omaehtoinen työn muotoilu tarjoaa uudenlaisen näkökulman yritysten kehittämistyöhön. Tässä julkaisussa nostamme esiin niitä toimenpiteitä, joilla olemme hankkeen aikana pilotoineet ja kehittäneet työhyvinvointia edistäviä käytänteitä Pisku-yrityksissä.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

TURKU AMK⁷



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

A!
Aalto-yliopisto