



Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen

Meeri Takala

OPINNÄYTETYÖ
Syksy 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TAKALA MEERI:
Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2021

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Aihe ideaan syntyi opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta osallistamiseen ja siihen, kuinka osallistaminen voi luoda merkitystä työntekoon. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kysymyksiin kuten, miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä voisi lisätä? Sekä, mitä työntekijöiden osallistaminen merkitsee ja miten sitä voi toteuttaa. Työn tavoitteena oli saada yrityksen työntekijät osallistumaan enemmän toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön teoriaviihtekehysessä perehdyttiin erityisesti osallistaviin toimintamalleihin ja jatkuvaan kehittymiseen.

Opinnäytetyössä toteutettiin työntekijöille kysely, jolla selvitettiin henkilöstön motivaatiota osallistua toiminnan kehittämiseen sekä analysoitiin lähtökohtia kehittämismotivaation kartoittamalla työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen liittyviä asioita. Henkilöstökyselyn tavoitteena oli innostaa ja etsiä keinoja saada työntekijät osallistumaan organisaation toiminnan kehittämiseen, puuttumaan ongelmakohtiin ja tuomaan mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan avoimesti ja rohkeasti esille. Kyselyn vastaukset esiteltiin tämän työn toteutus osiossa. Toteutus -osiossa esiteltiin myös ratkaisuehdotukset tiivistelmän alussa oleviin kysymyksiin. Miten ja millä keinoin työntekijöiden osallisuutta toiminnan kehittämiseen voisi lisätä.

Kyselyyn vastasi odotettua vähemmän henkilöitä, vaikka vastauspotentiaalia olisi ollut enemmänkin. Vastauksi saatiin kuitenkin riittävästi analyysia varten ja ne riittävät realistiseen lopputulokseen. Ratkaisuja työntekijöiden osallistamiseen esiteltiin kyselyanalyysin jälkeen toteutusosiossa. Opinnäytetyö sisältää luottamuksellista aineistoa. Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Avainsanat: osallistaminen, kehittäminen, oppiminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere university of applied sciences
Degree Programme in Hospitality Management

TAKALA MEERI:
Involvement of Employees in the Development of Operations

Thesis 55 pages, 2 pages of appendices
November 2021

The topic of the thesis originated from the author's own interest in this topic, which was accepted by the commissioner. The topic of the thesis was the involvement of employees in the development of operations. Inclusion and development have become key words in this work along the lines of this topic. The thesis sought to answer the questions of how employees can be empowered at work, what employee involvement means and how it can be implemented. The aim of the work was to get employees to participate in the development of operations. Proposals for solutions were developed first by exploring the topic through a theoretical framework. At each stage of the theoretical part, references to inclusion and development can be seen in the text. The theory begins general introduction of the topic and continues to the implementation section through exploring the concepts of forward thinking, satisfied staff and management. Before the implementation section, an introduction about the commissioner was presented.

In connection with this topic, a survey was conducted among employees to find out the motivation of the personnel to participate in the development of operations and to analyze the starting points for development readiness by mapping issues related to well-being at work and job satisfaction. The aim of the personnel survey was to inspire and look for ways to get employees to participate in the development of the organization, to address problem areas and to present their opinions and development proposals openly and boldly. The responses to the survey were treated anonymously.

In the implementation section, solutions to the research questions were presented, focusing on how and by what means employee involvement in operational development could be increased. These ideas emerged from developing the theoretical framework, analysing the staff survey and through the author's own innovation. A future workshop was also a participatory solution proposal, the theoretical prototype of which was presented as a single solution.

Key words: involvement, business development, learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPPIVA ORGANISAATIO	7
	2.1 Oppiva organisaatio kilpailukyvyyn perustana	7
	2.2 LEAN-filosofia	8
	2.3 resurssi ja virtaustehokkuus	9
	2.4 Toimiva viestintä	11
3	TULEVAISUUS	13
	3.1 Tulevaisuuden ennakointi	13
	3.2 Tulevaisuusverstaas	13
4	TYTYVÄINEN HENKILÖSTÖ	15
	4.1 Tyytyväinen henkilöstö yrityksen menestystekijänä	15
	4.2 Esihenkilön hyvinvoinnin vaikutus työyhteisössä	16
5	JOHTAMINEN	17
	5.1 Luova johtaminen ja esihenkilön merkitys	17
	5.2 Työntekijän osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen	19
	5.2.1 Motivaatio ajaa työssä innostumista	19
	5.2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	20
6	TOTEUTUS	21
	6.1 Tietäminen ja tekeminen	21
	6.2 Kysely henkilöstölle	21
	6.3 Osallistavat menetelmät ja tulevaisuustyöpaja	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46
	Liite 1. Henkilöstökysely. Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen	46

1 JOHDANTO

Tulevaisuus ja muuttuvat olosuhteet ravintola-alalla ovat luoneet monenlaisia haasteita työnantajille sekä työntekijöille. Koronavirus on lisännyt epävarmuutta työpaikasta, kun ravintola-alalla lomautukset ja jopa irtisanomiset ovat olleet vahvasti läsnä. Moni ravintola-alan työntekijä on löytänyt työtä muilta aloilta, kuten kaupan alalta ja on jäänyt sille tielle. Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen nykypäivänä ei olekaan niin helposti tehty. Ravintola-alan monikulttuuristuminen tuo myös uusia haasteita toimintaan varsinkin viestinnän ja kommunikaatio puolella. Myös yrittäjän huoli toiminnan jatkuvuudesta nopeassa muutoksessa on vaatinut nopeaa reagoitakykyä sopeutua uuteen tilanteeseen. Ravintola-ala on murroksessa ja vaatii toimintoja muutoksen eteenpäin viemiseen. Uusiutuminen ja jatkuva kehittyminen vaativat paljon huomiota ja resursseja organisaatioilta. Tähän asiaan on kehiteltävä uusia tapoja toimia ja tehdä asioita, jotta kilpailukyky ja resurssien järkevä käyttö toteutuu ja työntekijät sekä asiakkaat pysyvät enemmän kuin tyytyväisinä.

Ravintola ja palvelu – alaa vaivaa jo nyt ja tulevaisuudessa vielä pahempikin työntekijäpula. Uudelle sukupolvelle ei enää riitä, että on vain työtä, jolla maksaa laskut ja eläminen. Työn halutaan olevan merkityksellistä ja viihtyisää. Toki työtä tehdään myös rahasta, mutta silloin työntekijä ei ole sitoutunut eikä sisäistä motivaatiota ole. Tällaiset työntekijät syövät paljon yrityksen resursseja, sillä työntekijävaihtuvuus on suuri. Tässä opinnäytetyössä käsitellään työntekijän sitoutuneisuutta työhön ja esitetään keinoja henkilöstön osallistamiseen. Työntekijöiden osallistamisesta päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen hyötyy sekä työntekijä että organisaatio. Osallistamalla työntekijät toiminnan kehittämiseen luodaan työntekijälle merkityksellisyyttä ja vastuuta organisaatiossa. Kun työntekijän tai työyhteisön annetaan itse vaikuttaa ja päättää oman toiminnan ja työn kehittämisestä, luodaan työntekijälle onnistumisen tunteita, jotka lisäävät motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä. Henkilöstö kokee näin ollen myös luottamusta organisaation sisällä.

Opinnäytetyön tavoitteena on innostaa ja etsiä keinoja saada työntekijät osallistumaan organisaation toiminnan kehittämiseen, puuttumaan ongelmakohtiin ja

tuomaan mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan avoimesti ja rohkeasti esille. Opin-
näytetyössä esitetään tapoja työntekijöiden osallistamiseen sekä kehitetään rat-
kaisuja ja annetaan ehdotuksia, miten organisaation kaikki työntekijät voisivat olla
mukana toiminnan kehittämisessä. Tämän ideana on saada enemmän henkilös-
tön kapasiteettia käyttöön, jolloin osaaminen ei jää hyödyntämättä. Koko henki-
löstön mukaan ottaminen ja mielipiteiden kuunteleminen päätöksenteossa edel-
lyttävät sujuvaa vuorovaikutusta ja viestintää organisaation sisällä.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

2.1 Oppiva organisaatio kilpailukyvyyn perustana

Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään ja muuntaa toimintatapaansa. Oppiva organisaatio edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, edistää henkilöstön osallistumista innovatiivisuuteen sekä lisää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppiva organisaatio jakaa vastuuta, joka edistää henkilöstön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistää tehokkaasti yrityksen sisäistä viestintää ja auttaa henkilöstöä näkemään paremmin kokonaisuuden (Sarala & Urpo 2010.) Uudistumisen tarve, asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja elämysten luominen korostuvat tänä päivänä enemmän kuin ennen, ja vauhdissa mukana pysyminen vaatii innovatiivisuutta ja luovuutta koko henkilöstöltä. Osallistava, avoin ja innovatiivinen johtaminen ovat tässä asiassa avaintekijöitä. Organisaatiossa, joka haluaa uusiutua jatkuvasti ja kehittää toimintaansa, on tapahduttava oppimista. Oppiminen mahdollistaa uusien asioiden syntymisen. Itsensä johtaminen, omien ajatus- ja toimintamallien kyseenalaistaminen sekä pohtiminen auttaa pitämään mielen virkeänä ja avoimena toiminnan kehittymiselle eikä suorittavaa urautumista pääse tapahtumaan. Avoin asioista puhuminen, opin jakaminen ja uusien toimintatapojen pohdiskelu osallistaa ja motivoi työyhteisöä jatkuvaan uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2009.)

Työtä tehdessämme toimimme organisaatiossa, jossa noudatamme työyhteisössä vallitsevia käytäntöjä ja normeja. Toimintakontekstimme muokkaa paitsi toimintaamme myös meitä ihmisenä, ajatuksiamme, tapojamme ja tottumuksiamme. Tietynlaiset johtamismallit ja toimintatavat ovat seuraus tietynlaisesta oppimisesta. Esimerkiksi byrokraattinen johtaminen, jossa työntekijöitä käsketään, luo lisää byrokratiaa ja kasvattaa alalle uusia byrokraattisia toimintatapoja. Vastaavasti luova työyhteisö edistää työyhteisössä innovatiivisuutta. Jatkuva kehittämisen ja kehittymisen tavoittelu juureutuvat organisaatiossa toimintastrategiaan. (Sarala & Urpo 2010.)

Työelämä on vuosisatojen ajan ollut jatkuvassa muutoksessa, muutos on ollut hitaampaa kuin nykypäivänä. Nykyaajan organisaatiot elävät nopean muutoksen

ja kehityksen aikaa. Muutosta on vauhdittanut nopea teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen, taloudelliset muutokset sekä palvelun vaatimukset. Muutokseen liittyy aina ongelmia, mutta myös paljon mahdollisuuksia. Tapa käsitellä muutoksia on ottaa ne vastaan mahdollisuuksina. Kuitenkin muutokset otetaan usein vastaan skeptisesti, sillä pitkään jatkuneesta tutusta ja turvallisesta toimintatavasta on hankala luopua. Muutostilanteissa pelot voivat liittyä esimerkiksi oman osaamisen riittävyyteen, ihmissuhteisiin, toimeentuloon tai työsuhteen jatkuvuuteen. Luottamus, hyvä viestintä ja työntekijän osallistaminen muutosta koskeviin päätöksiin auttaa työntekijää käsittelemään muutoksia. (Raunamo 2013.)

Muutos kohti oppivaa organisaatiota edellyttää usein rakenteiden, työn ja vastuunjaon muutoksia. Seuraavat asiat muodostavat hyvän oppimisympäristön; fyysinen ympäristö, oppimislähteiden saatavuus oman kehityksen tueksi, työnantajan panostus henkilöstön kouluttamiseen, oppimiseen rohkaisu ja virheistä oppiminen. Lisäksi avoin kommunikaatio ja vastavuoroinen viestintä ovat tärkeässä roolissa oppimiseen. Johtajilla on myös merkittävä rooli muutoksen luomisessa ja he toimivatkin muutoksen ja uudistumisen selkeyttäjinä ja rakentavat yhteisiä visioita ja mentaalaisia malleja. (Sarala & Urpo 2010.)

Yrityksen muutoskykyä ja kykyä uudistua hidastavat usein vanhat tottumukset rakentaa tulevaisuus tuttujen menestystekijöiden varaan. Miksi nyt hyvää pitäisi käännä mennä muuttamaan? Vaikka tietoa olisi paljon uuden luomiseen, yritykset keskittyvät nykyhetken haasteisiin ja menneisyyden osaamiseen sen sijasta, että luotaisiin tulevaisuutta. Nykyhetken haasteisiin keskittymällä varmistetaan liiketoiminnan kannattavuus lyhyellä aikavälillä, mutta tulevaisuusajattelulle jää tilaa. Organisaatio kehittyy hitaasti eikä koe strategisesti kannattavaksi ottaa riskejä tai investoida uusiin innovaatioihin tai teknologioihin, jotka pitkällä tähtäimellä voisivat maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Ongelma tutussa ja turvallisessa on, ettei se tue jatkuvaa uusiutumista eikä tulevaisuuden toimintakyvyn edellytyksiä. (Malmelin 2021.)

2.2 LEAN-filosofia

LEAN on toimintastrategia, jolla kehitetään liiketoimintaa. LEANin ytimessä on kaiken turhan tekemisen poistaminen ja arvoa tuottavan työn lisääminen, jatkuva prosessien parantaminen sekä vakioidut toimintamallit. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle arvoa mahdollisimman edullisin kustannuksin. Kun LEAN päätetään ottaa osaksi toimintastrategiaa, ensimmäinen askel on nykytila-analyysi, jossa kartoitetaan organisaation nykytila ja kehitysehdotukset henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi määritellään arvoa tuottava työ. Kaikki arvoa tuottamaton työ minimoidaan. Arvoa tuottamatonta työtä kutsutaan hukaksi. Hukkaa ovat ylituotanto eli väärään aikaan tai liikaa tekeminen, pilaantuneet tai vialliset tuotteet ja niiden korvaaminen, turhat siirrot, kuljetukset, tavaroiden etsintä, turhat prosessit ja työvaiheet, odottelu sekä turhat varastot. Kahdeksaksi hukan muodoksi voi nähdä kehityspotentiaalin hukkaamisen. (Modig & Nikkala 2016.) LEAN on olennaisesti myös ihmisten ja esihenkilöiden johtamisen kehittämistä ja avainasemassa on rento vuorovaikutus. Liiketoiminta muuttuu ja kehittyy ihmisten kautta. Tämän takia jatkuva ymmärrys ja koko organisaation osallistaminen on jatkuvan parantamisen lähtökohta. (Airila n.d.)

2.3 resurssi ja virtaustehokkuus

Resurssi ja virtaustehokkuus eroavat toisistaan hyvin paljon. Resurssi on organisaation voimavara, esimerkiksi työntekijä, toimitila, koneet ja laitteet, sijainti sekä saavutettavuus. Tehokkaassa toiminnassa resurssien tehokas käyttö on kokoai-kaista, jolloin hukkaa syntyy mahdollisimman vähän. Resurssien on määrä tuottaa paljon yritykselle kannattavaa arvoa, eli olla täynnä toimintaa. Arvotonta aikaa, eli hukkaa syntyy, kun työntekijä tai toimitila on vailla toimintaa. Hyvin suunnitellut prosessit auttavat resurssienhallinnassa, eikä ylimääräistä työtä, hukkaa, pääse syntymään. Resurssien tehokas hyödyntäminen on ollut ja on edelleen tehokkuus tarkastelun luonnollinen lähtökohta. Sana prosessi tulee latinan kielen sanoista processus ja procedere, joka tarkoittaa eteenpäin viemistä. Prosesseissa siis viedään jotain eteenpäin. (Modig & Nikkala 2016.)

Eteenpäin jalostettavaa tuotetta sanotaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla materiaali, informaatio tai ihmiset. Hyvän resurssitehokkuuden takaamiseksi on hyvä varmistaa, että resursseilla on aina jokin virtausyksikkö jalostettavana.

Virtaustehokkuudeksi kutsutaan kaikkea arvoa tuottavaa läpimenoajalla. Jos tarkastelun kohteena ovat ihmiset, virtaustehokkuutta tarkastellaan asiakkaan tai työntekijän näkökulmasta. Mitkä kaikki asiat läpimenoajalla tuottavat arvoa eli ovat virtaustehokkaita. (Modig & Nikkala 2016.)

Prosessin alkamista sen loppumiseen kutsutaan läpimenoajaksi. Läpimenoajan voi itse määritellä, mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Esimerkiksi, kun työntekijän työaika alkaa ja kun se loppuu. Tai, kun asiakas saapuu ravintolaan lounaalle ja lähtee lounaalta. Virtaustehokkuudeksi kutsutaan kaikkea arvoa tuottavaa läpimenoajalla, kun jotain tapahtuu. Kun määrittelemme arvon sisällön, meidän on omaksuttava virtausyksikön näkökulma. Virtausyksikön arvo määritellään kaikella sillä toiminnalla mikä tuottaa virtausyksikössä arvoa. Arvoa tuottamattomia asioita ei lasketa virtaustehokkuuteen kuten jonottaminen, odottaminen, materiaalien varastointi. Organisaatio voi itse määritellä omat arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat asiat oman toiminnan kannalta. (Modig & Nikkala 2016.)

Arvoa tuottavat asiat koostuvat sekä välittömistä (nälän tyydyttäminen) että välillisistä tarpeista (kokemus). Virtaustehokkuuden lisäämiseksi poistetaan arvoa tuottamattomia asioita. Kun virtausyksikössä tarkastellaan ihmisiä, täytyy ymmärtää välittömän ja välillisen tarpeen ero. Välitön tarve voi olla esimerkiksi nälkä ja välitön tarve kaikesta muusta ympäröivästä koostuva. Välitön tarve on saada nälkä tyydytetyksi, mutta välillinen tarve koostuu kokemuksesta, elämyksestä ja ympäristöstä. Virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimintojen summa suhteessa läpimenoaikaan. (Modig & Nikkala 2016.)

Prosessit toimivat tiettyjen lakien mukaan. Kaikissa prosesseissa on eriasteista vaihtelua liittyen moniin eri tekijöihin. Jotta kokonaisuutta voi ymmärtää, on hyvä tietää mitä nämä lait ovat. LEAN kuvaa kolme eri lakia, joiden kautta prosessien tehokkuutta ja läpimenoaika on selkeä ymmärtää. Ensimmäinen laki on Littlen laki. Tämän lain ansiosta pystytään laskemaan keskimääräinen asiakasmäärä läpimenoajalle esimerkiksi ravintolassa. Littlen lain mukaan; Kokonaishenkilömäärä/ aukioloajalla x ravintolassa vietetty aika. Toinen laki on pullonkaulojen laki. Jokaisessa pullonkaulassa on jokin läpimenoa hidastava elementti, esimerkiksi jonottaminen. Läpimenoa on hyvä havaita oman toiminnan pullonkaulat,

jotta päästään ymmärrykseen toimintaa hidastavista tekijöistä. Pullonkaulat pidentävät läpimenoaikaa. Juuri ennen pullonkaulaa muodostuu jono, joka hidastaa prosessin etenemistä. Näin käy riippumatta siitä virtaako prosessin läpi materiaalia, ihmisiä vai informaatiota. Pullonkaulojen muodostumisen syynä voidaan pitää organisaation tapaa tehdä asiat tietyssä järjestyksessä. Toinen syy muodostumiseen on prosessissa tapahtuva vaihtelu. Kolmantena onkin laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin. Prosesseissa on aina vaihteluja, jotka voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan; resurssit, virtausyksiköt sekä ulkoiset tekijät. (Modig & Nikkala 2016.)

Resursseihin vaikuttaa muun muassa koneiden ja laitteiden kunto, toimivuus sekä kapasiteetti, mutta myös henkilöstön vaihtuvuus ja yksilöllinen tapa toimia. Toiset ovat tehokkaampia kuin toiset ja toteuttavat asioita eri tavalla. Myös työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatiotekijät vaikuttavat resurssitehokkuuteen. Virtausyksilöt, esimerkiksi ihmiset, ovat erilaisia, joten vaihtelua syntyy erilaisten asiakasvaatimusten ja palveluiden kautta. Jotkut kaipaavat konkreettisempaa palvelua ja huomiota kuin toiset. Viimeisenä tekijänä on ulkoiset tekijät. Ihmisiä saapuu ravintolaan epätasaisin väliajoin, mikä aiheuttaa vaihtelua prosessissa. (Modig & Nikkala 2016.)

2.4 Toimiva viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan informaation välittämistä. Nykymoderni viestintä tapahtuu kaksisuuntaisesti ja on vuorovaikutusta viestin saajan ja viestin välittäjän välillä. Organisaation sisäisen viestinnän tarkoituksena on tiedottaa sidosryhmiä, esimerkiksi henkilöstöä, ajankohtaisista asioista, herättää keskustelua, vastata kysymyksiin ja oltava läsnä. Hyvän viestinnän ansiosta henkilökunta pysyy ajan tasalla organisaatiota ja omaa toimipaikkaa koskevista asioista ja muutoksista. Kaksisuuntainen viestintä antaa myös mahdollisuuden vastavuoroiseen keskusteluun. (Kankainen 2019.)

Hyvä viestintä lisää henkilöstön osallisuutta. Työntekijän osallistamisella päätöksentekoon, toiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutukseen on monia positiivisia vaikutuksia. Osallistamisen on todettu lisäävän työntekijöiden tuottavuutta, oma-

3 TULEVAISUUS

3.1 Tulevaisuuden ennakointi

Tulevaisuus on muuttunut viimeisten vuosien aikana enemmän kuin koskaan ja tulevaisuuden ennakointi on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden arkea. Organisaation täytyy olla sopeutuvainen ja valmis nopeaankin muutokseen. Muutos tarjoaa tilaisuuden määritellä oma paikkansa sekä tilaisuuden tehdä päätöksiä tulevaisuuden muodostumiselle. (Muurimäki & Rainio 2020.)

Arjessa katsotaan usein lähelle. Lähelle katsominen on hyvä tapa pitää organisaatio toimintakykyisenä tänään, mutta kun katsetta kohottaa tulevaisuuteen, varmistetaan, että organisaation toimintakyky ei petä, vaikka totuttuihin rutiineihin tulisi muutoksia. (Muurimäki & Rainio 2020.)

Tulevaisuusajattelua pystyy toteuttamaan monella eri osa-alueella, kuten teknologian hyödyntäminen sen kehittyessä, kilpailukyvyyn ylläpitäminen, reagointikyky muutoksessa ja monia muita asioita joihin tulevaisuus tarjoaa niin haasteita kuin ongelmiakin ratkaistavaksi. Tulevaisuuden ennakointia tehdään LEAN ajattelun mukaisesti, eli tunnistetaan asiat, jotka tuottavat arvoa ja keskitytään niihin. Tulevaisuusajattelu on osa organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Tulevaisuusajattelussa tarkastellaan ulkopuolisia heikkoja signaaleja, muutosvoimia ja vallitsevia trendejä. (Muurimäki & Rainio 2020.)

3.2 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on työpaja, jossa osallistetaan organisaation jäseniä mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Verstaan tarkoituksena on osallistaa ja aktivoida henkilöstöä oman arjen kehittämiseen. Verstas antaa osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin ja tuoda esille omia kykyjä ja mielipiteitä (Rubin n.d.). Verstaan tarkoituksena on kartoittaa ja kirjata ylös ongelmia ja sen jälkeen työskennellä tiimeissä tai yksilöinä kehittämällä esille nousseisiin ongelmiin

ratkaisuja. Ratkaisuja kehitetään skenaarioajattelua käyttäen. Se tarkoittaa rutiinien ja vanhojen toimintamallien hylkäämistä. Siinä keskitytään ihannekuvaan, jossa ongelma on ratkaistu parhaalla mahdollisella tavalla. Skenaarioita voi olla yksi tai useampi ja niitä voi olla kehittämässä useampi tiimi. Skenaarioiden tulee esittää mahdollisia tulevaisuuskuvia ja niihin johtavia tapahtumaketjuja. Skenaarioiden perusteella tehdään johtopäätöksiä yrityksen tavoittelemasta tulevaisuuden kuvasta ja siitä millaisia teknologioita, kyvykkyyksiä, palveluja, rahoitusmahdollisuuksia ja kumppanuuksia organisaatiossa tullaan mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitsemaan. Tulevaisuusverstaassa on aina vetäjä, joka koordinoi tapahtumaa (Muurimäki & Rainio 2020).

Skenaario ajattelun jälkeen on aika palata todellisuuteen. Tässä tapauksessa todellistamisvaiheeseen, jossa aletaan selvittämään, kuinka parhaaksi katsotut ideat voitaisiin käytännössä toteuttaa. Päätökset dokumentoidaan ja verstaan päätteeksi aletaan toteuttamaan tarvittavia toimenpiteitä muutoksen aikaansaamiseksi. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on tärkeä seurata toimenpiteitä. Ratkaisuja lähdetään kokeilemaan tarvittaessa prototypoinnilla eli kevytkokeilulla. Lyhyet kokeilujaksot mahdollistavat useampienkin ratkaisujen testaamista käytännössä. Testaamista jatketaan, kunnes oikea ratkaisu on löytynyt. Prototypointi säästää kehittämistyössä aikaa ja rahaa (Jaakola, Pietikäinen & Purola 2020.) Onnistuneessa työpajassa osallistujat saavat itseluottamusta, uskoa tulevaan ja merkityksellisyyden tunnetta yhdessä tekemisen kautta tärkeän asian eteen.

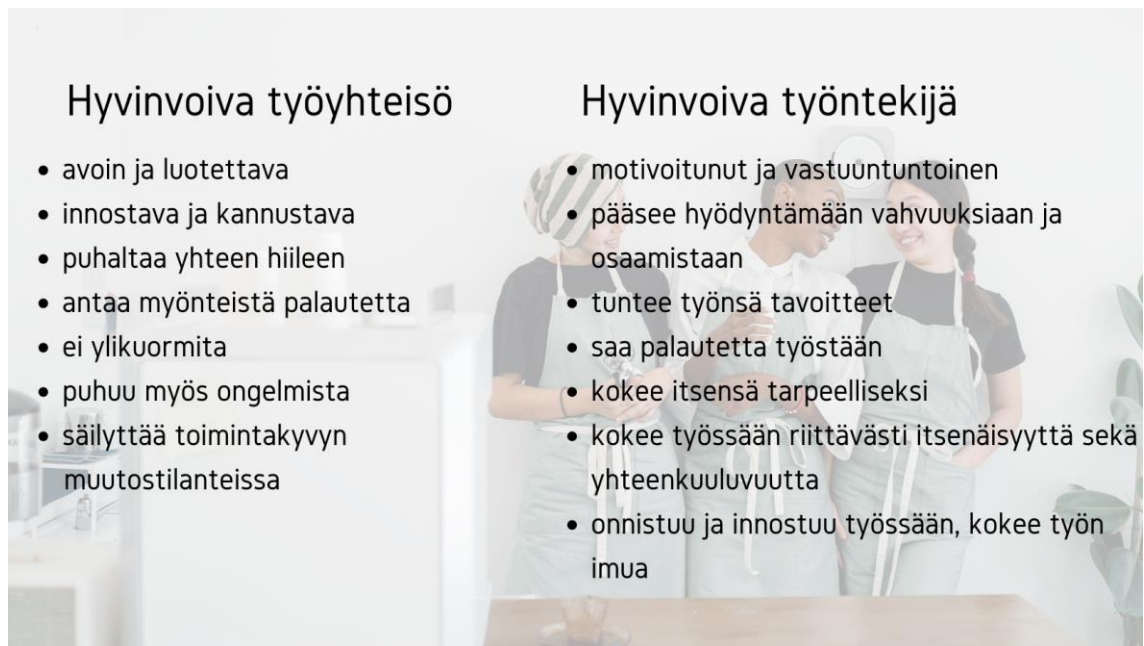
4 TYYTYVÄINEN HENKILÖSTÖ

4.1 Tyytyväinen henkilöstö yrityksen menestystekijänä

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tyytyväiset työntekijät luovat tyytyväisiä asiakkaita ja ovat tuottavia. Työssä kehittyminen, työinto, motivaatio, työnantajan arvostus sekä palkitseminen ovat tärkeitä tekijöitä draivin aikaansaamiseksi työssä. Jos työ ei ole mielekästä eikä motivoi, vaikuttaa tämä yksilön työssä jaksamiseen, koko työyhteisöön ja pitkällä tähtäimellä yrityksen tulokseen. Vaadittava osaaminen työssä, työnhallinta, riittävä palautuminen ja omaan työskentelyyn vaikuttaminen motivoivat jaksamaan. (Ilves 2020.)

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. – Työterveyslaitos n.d –

Sekä työnantaja että työntekijä ovat vastuussa työssä jaksamisesta. Hyvinvointia edistävä toiminta tapahtuu arjessa. Työtä sujuvoittaa, kun käytössä on oikeat hyväkuntoiset työvälineet, siisti työympäristö, selkeät työprosessit, hyvä työilmapiiri ja onnistunut johtajuus. Organisaation investoinnit hyvin suunniteltuun henkilöstön työssä jaksamiseen eivät todellakaan mene hukkaan, vaan ovat pitkällä tähtäimellä sekä työntekijän että yrityksen etu. Sairauspoissaolot, tapaturmat ja työntekijöiden vaihtuvuus minimoituu, kun taas henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja työntekijöiden jaksaminen paranee, kun yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostaminen myös luo merkityksellisyyden tunnetta ja välittämistä työntekijälle. Kuviossa 1 kuvataan hyvinvoivaa työyhteisöä. (TTL,n.d.)



Hyvinvoiva työyhteisö

- avoin ja luotettava
- innostava ja kannustava
- puhaltaa yhteen hiileen
- antaa myönteistä palautetta
- ei ylikuormita
- puhuu myös ongelmista
- säilyttää toimintakyvyn muutostilanteissa

Hyvinvoiva työntekijä

- motivoitunut ja vastuuntuntoinen
- pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan
- tuntee työnsä tavoitteet
- saa palautetta työstään
- kokee itsensä tarpeelliseksi
- kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta
- onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua

KUVIO 1. Hyvinvoiva työyhteisö (TTL,n.d)

4.2 Esihenkilön hyvinvoinnin vaikutus työyhteisössä

Esihenkilön hyvinvointi on tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, sillä esihenkilö välittää jaksamista ja tunne ilmapiiriä kaikille työntekijöille. Arviointikyky ja kognitiivinen ajattelu kaventuvat ylikuormitustilassa, mikä heijastuu esihenkilöltä koko työyhteisöön. Positiiviset muutokset esihenkilön jaksamisessa ja työtavoissa parantavat usein koko tiimin toimintaa. Yhteiskuntaoletuksena on, että esihenkilöt ja johtajat ovat henkilöitä, jotka huolehtivat muiden jaksamisesta. Toissijaiseksi jää esihenkilön oma jaksaminen ja työhyvinvointi. Ylikuormitus heikentää päätöksentekoa ja johtamiskykyä merkittävästi. Esihenkilölle on hyvä olla tarjolla säännöllistä hyvinvointia ylläpitävää tukea, mikä auttaa kohtaamaan arjen haasteet. (LifeClass 2021.)

5 JOHTAMINEN

5.1 Luova johtaminen ja esihenkilön merkitys

Monissa byrokraattisesti johdetuissa organisaatioissa voi havaita turhautumista ja suorittamista. Byrokraattinen johtaminen murskaa ihmisten sieluja vähentäen luovuutta, aloitteellisuutta ja intohimoa työhön. Suorittavaan työhön palkataan tekemään ennalta määrättyjä tehtäviä ennalta määrättyillä tavoilla. Täydellisesti johdettuja työyhteisöjä on vähän ja suurin osa johtamisen periaatteista ennemminkin heikentää luovuutta ja innovatiivisuutta kuin tukee sitä.

Korona pandemia laittoi muutoksen aallon liikkeelle ja organisaatioiden uudistumiskykyä koeteltiin. Yleensä johtamisen lisäksi ongelmana on, että organisaation rakenteet eivät tue radikaalia uudistumista ja uusien innovaatioiden syntyä. Yhdysvaltalaisen johtajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että suurin este yrityksen uudistumiselle on yritys itse. Johtamisen heikkous työyhteisössä on merkittävä uudistumisen este organisaatiolle. Helposti yritystä johdettaessa käy niin, että inhimilliselle luovuudelle, uuden etsimiselle ja uteliaisuudelle ei ole arjen kiireessä tilaa. Suorittaminen, samojen toimintatapojen toistaminen, ennalta määrättyjen tehtävien tekeminen sekä kommunikaation puute hidastaa organisaatioiden uusiutumista ja kuluttaa työntekijöiden voimavaroja. Yrityksen mahdollisuudet kehittyä, muuttua ja mukautua ovat suurimmaksi osaksi riippuvaisia niissä työskentelevien ihmisten avoimuudesta ja uudistumiskyvystä. (Malmenin 2021.)

Innovatiivisen johtamisen kehittäminen on haastavaa organisaatiolle, jos kyky uusiutua on muutenkin hidasta. Tämän vuoksi tarvitaan radikaaleja toimenpiteitä ja täysin uusien johtamistallien kehittämistä. Nykypäivänä menestykäs yritys kokee tarvetta luoda inhimillisiä organisaatioita ja karsia pois turhaa byrokratiaa. Perinteiset ja väljähtyneet johtamismallit toimivat ehkä joskus, mutta muuttuvassa maailmassa tarvitsemme panostusta työskentelyn autonomiaan, työn merkityksellisyyteen, työntekijöiden kuuntelemiseen ja henkilöstön inspiroivaan osallista-

miseen. Vakiintuneen pitkään toimineen organisaation uudistaminen on haastavampaa kuin uuden, sillä vanhat toimintaa ohjaavat periaatteet ovat saattaneet juurtuneet tiukasti toiminta ja johtamismalleihin. (Malmelin 2021.)

Jatkuvasti kehittyvässä työelämässä ja muutoksessa, johon todella moni asia vaikuttaa, ei sovi unohtaa esihenkilön ja työntekijöiden tärkeää vuorovaikutusta. Luottamuksen rakentaminen on taito, joka kasvaa ja rakentuu vähitellen. Luottamuksellinen työyhteisö kehittyy ja työ on sujuvaa. Esihenkilö on tärkeässä roolissa. Hän toimii ikään kuin välikätenä ylimmän johdon ja työntekijöiden kanssa. Hän välittää ja edustaa yritystä työntekijöille ja synnyttää luottamusta molemmin puolin organisaation ja työntekijöiden välillä. Luottamusta syntyy, kun organisaation tavoitteet ja visiot on sitoutettu työntekijöihin ja kaikki menevät kohti yhteisiä tavoitteita ja yhteistä tulevaisuutta.

Esihenkilön rooli on siis erittäin merkittävä koska ei juurikaan kukaan työntekijä seuraa tai tue esihenkilöä, johon ei luota. Tuki, läsnäolo, arvostus ja luottamus ovat asioita, joita työntekijän ja esihenkilön välillä tulisi olla hyvän muun toiminnan takaamiseksi. Esihenkilö toimii työyhteisössä tiimin johtajana, joka yhdessä muun henkilöstön kanssa vie työyhteisöä kohti yhteisiä yrityksen päämääriä ja tavoitteita. Päämääriä ja tavoitteita kohti meneminen, jatkuva uusiutuminen ja muutokset tuntuvat hankalalta, jos ne ovat ennalta määrätty noudatettavaksi ylhäältä alaspäin. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon jo suunnitteluvaiheessa tekee muutoksesta helpompaa ja motivoivampaa, kun siihen pääsee itse alusta asti vaikuttamaan. (TTL n.d.)

Osaamista tukevan johtamisen rinnalle on tullut viime vuosina luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Prosessien, laadun, standardoinnin, oppimisen ja joustavuuden jälkeen yritykset keskittyvät yhä enemmän ainutlaatuisuuden tavoitteluun ja erottuvuuteen muista kilpailijoista. Innovaatiojohtamisen tavoitteena on uudistaa yritystä hyödyntäen henkilöstön tietoa ja osaamista uusien ideoiden luomisessa. Innovaatio voidaan nähdä prosessina, jonka lopputuloksena on uusi hyödyllinen palvelu tai tuote. Innovaatiojohtaminen ja henkilöstön osallistaminen

tulevat tulevaisuudessa olemaan isoja asioita, joihin organisaatioiden kannattaa panostaa voimakkaasti. (Malmelin 2021.)

5.2 Työntekijän osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen

Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon sitouttaa ja auttaa henkilöstöä hyväksymään uudet muutokset ja sitoutumaan niihin nopeasti. Asioista päättäminen yhdessä luo myös oivallisen tilanteen innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Yhteisen innovoinnin kautta saadaan erilaisia näkökulmia tilanteen ratkaisemiseksi ja ne voivat parhaimmassa tapauksessa täydentää toinen toisiaan. Vastuun jakaminen ja vapaa informaation kulku sekä osallistuminen päätöksentekoon tuovat merkityksellisyyden tunnetta työntekijälle ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Asioista tiedottaminen koko henkilöstölle auttaa työntekijöitä saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen toiminnasta. (Sarala & Urpo 2010.)

Tämän päivän työelämä edellyttää paljon moniosaamista ja joustavuutta. Osaminen tukee muutosta myös organisaatiossa ja on yksilöiden, yhteisöjen ja yritysten kilpailukyvyyn perusta. Jokaisen työntekijän tulee tuntea työpaikkansa toimintatavat, perustehtävät, päämäärät ja tavoitteet sekä ymmärtää oma roolinsa niiden saavuttamisessa. Tärkeänä voidaan pitää jatkuvaa oppimista tulevaisuuden näkökulmasta. On pohdittava mitä osaamista yksilöt ja työyhteisöt tarvitsevat tulevaisuudessa, ja jotka vievät yritystä kohti visiota ja tavoitteita. (Raunamo 2013.)

5.2.1 Motivaatio ajaa työssä innostumista

Työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Omaehtoisuus tarkoittaa toiminnan- ja valinnanvapautta, joita vahvistetaan antamalla työntekijälle tilaa toimia työssä itsenäisesti, ilman liikaa kontrollia. Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa aikaansaamista ja oppimista työssä. Kyvykkyyttä parantaa hyvät palautejärjestelmät sekä työssä kehittymisen mahdollisuus. Yhteisöllisyys taas koetaan yhteenkuuluvuuden tunteena

työympäristöön, työhön ja työkavereihin. Esihenkilö työpaikalla tukee yhteisöllisyyttä asettamalla työpaikalla yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joiden taakse koko työyhteisö asettuu. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. (Martela & Jarenko 2014.)

5.2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on ulkoisten päämäärien ja tavoitteiden täyttämistä, joka on välttämätöntä selviytymisen kannalta. Vanhanaikaisessa johtamisessa työntekijöitä kohdellaan, kuin sisäistä motivaatiota ei olemassakaan. Eteenpäin mennään kontrolloimalla työntekijöitä ulkoisilla palkkioilla ja pitämällä huolta, ettei kukaan pääse luistamaan työn velvollisuuksista. Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin tasan ne asiat, joita johto on heitä käskenyt tekemään. Kontrolloiva johtaminen luo kangistuneita passiivisia työntekijöitä, jotka eivät ole innostuneita työstään. Erityisesti asiakaspalvelutyössä, sekä luovuutta vaativilla aloilla tämä on vahingollista. Vaikka työhön määrätelmällisesti liittyy palkkio, rahaa työtä vastaan, voi työssäkäynti tuntua velvollisuuden suorittamiselta. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat kuluttavia, eivätkä pitkällä tähtäimellä johda tuloksellisuuteen. (Martela & Jarenko 2014.)

Sisäisessä motivaatiossa yksilö hakeutuu tekemään hänelle mielekkäitä ja häntä innostavia asioita. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään, eikä tekemiseen niinkään tarvita ulkoisia motivaatiotekijöitä. Organisaatioissa päämäärän asettelu ja toimintatavat tulevat enemmän tai vähemmän valmiiksi annettuina. Tämän tueksi on ensisijaisen tärkeää osallistaa työntekijä kulkemaan yrityksen kanssa näitä samoja päämääriä ja tavoitteita kohti. Kun työtä ohjaa sisäinen motivaatio työntekijästä tulee tehokkaampi, tuloksellisempi, luovempi ja ennen kaikkea hän nauttii tekemästään työstään, mikä heijastuu myös työilmapiiriin. Jokaisella meistä on sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, joista toinen on usein hallitsevampi. (Martela & Jarenko 2014.)

6 TOTEUTUS

6.1 Tietäminen ja tekeminen

Informaatio tavoittaa meitä jatkuvasti ja tiedämme paljon asioista. Opiskelemme saadaksemme tietoa ja kehittyäksemme paremmiksi tietäjiksi. Nyky-yhteiskunta vaatii, että tiedämme paljon asioista ja pysymme ajan hermolla. Arvostelemme tietoa ja valikoimme siitä itsellemme omiin arvoihimme sopivimmat ajatukset. Haasteeksi on muodostunut tiedon runsaus. Paljonko tietoa on riittävästi ja voiko tietolähteisiin luottaa. (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007.) Tiedämme siis asioista paljon. Kysymys kuuluukin, miten saamme kaiken tämän tiedon valjastettua käytännön tekemiseen? Uutta tietoa tulee koko ajan. Ajattelemme, että tieto on arvokasta ja me keräämme sitä. Pelkällä tiedonhankintaan keskittymisellä ei kauas päästä, kun halutaan saada asioita aikaan. Jatkuvaan uudistumisen haasteeseen liittykin oleellisesti se, miten ja millä tavoin tieto saadaan muutettua tekemiseksi. Tähän tarvitaan taitoa ja osaamista hahmottaa tietovirtoja, poimia sieltä itsellemme merkityksellinen tieto ja viedä se nopeasti käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009.)

6.2 Kysely henkilöstölle

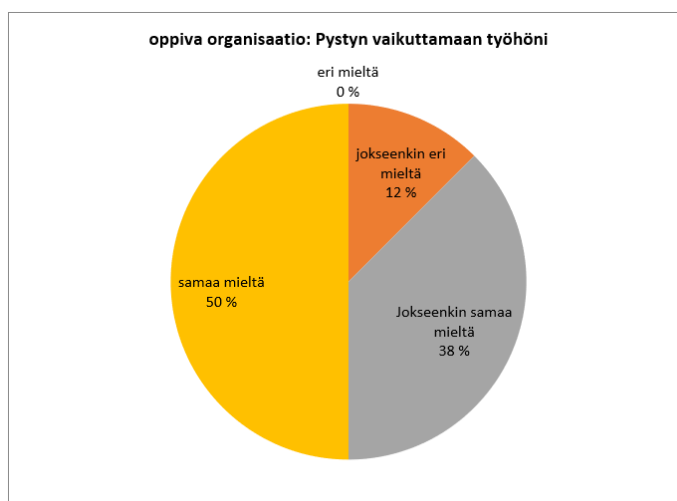
Henkilöstölle toteutettiin kysely, jolla haluttiin selvittää työntekijöiden motiiveja ja halukkuutta oman työnsä kehittämiseen. Kyselyn tavoitteena oli innostaa ja etsiä keinoja saada työntekijät osallistumaan organisaation toiminnan kehittämiseen, puuttumaan ongelmakohtiin ja tuomaan mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan avoimesti ja rohkeasti esille. Kysely antoi käsitystä siitä, mikä on henkilöstön tämänhetkinen tilanne ja mielekkyys osallistua toiminnan kehittämiseen. Kysely laadittiin teoriaviitekehyksen pohjalta viiteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisenä oli oppiva organisaatio, jossa selvitettiin henkilöstön työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä motivaatiota toiminnan kehittämiseen. Toisessa osiossa pureuduttiin viestintään ja informaation kulkuun. Kolmannessa osiossa käsiteltiin tulevaisuutta ja muutoksia. Neljännessä osiossa kartoitettiin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Viidentenä osana kyselyn vastaajalle esitettiin kaksi avointa kysymystä,

joihin vastaamalla heillä oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä, kirjoittaa ajatuksia ja kehitysehdotuksia sekä ilmaista mielipiteitänsä.

Seuraavaksi avaan kyselyn taustatietoja sekä käyn kyselyn eri osiot läpi. Lopuksi saamme lukea henkilöstön vastauksia avoimiin kysymyksiin. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä, vastaajista seitsemän oli miehiä ja loput naisia. Eniten vastauksia (50 %) saatiin Tampereelta ja (34 %) Etelä-Suomesta, loput vastauksista tulivat taasisesti muualta. Kyselyyn vastanneista 66 % on suorittanut ammattikorkeakoulu tai yliopistotutkinnon, mikä on selkeä enemmistö. Lopuilla vastanneista on ammattikoulututkinto. Viimeisenä kysymyksenä taustatietoihin liittyen haluttiin tietää, kauanko vastaaja on yrityksessä työskennellyt. Enemmistö vastanneista (44 %) on työskennellyt yrityksessä 3–5 vuotta. Vähimmän aikaa, 0–2 vuotta työsuhteessa olleita vastaajia oli toiseksi eniten (35 %). Yli 6 -vuotta työsuhteessa olleita vastaajia oli 21 %.

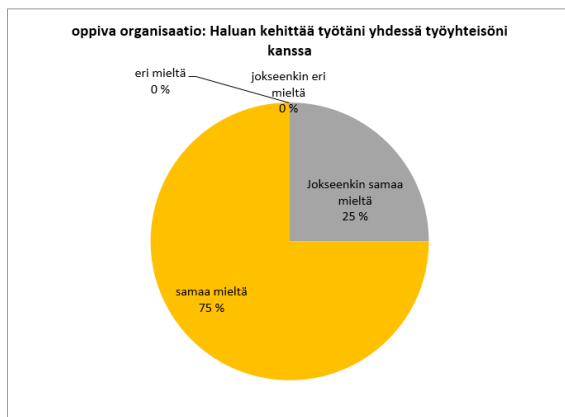
Oppiva organisaatio

Henkilöstökyselyn ensimmäisessä osiossa työntekijöiltä kysyttiin kysymyksiä liittyen teoriaviitekehityksen ensimmäiseen osioon: Oppiva organisaatio. Kyselyn analysoinnissa on käytetty apuna kuvioita selkeyttämään joitakin vastausjakamia. Kuvion 4 perusteella voidaan todeta, että yli puolet henkilöstöstä kokee tai ainakin jokseenkin kokee voivansa vaikuttaa työhönsä.

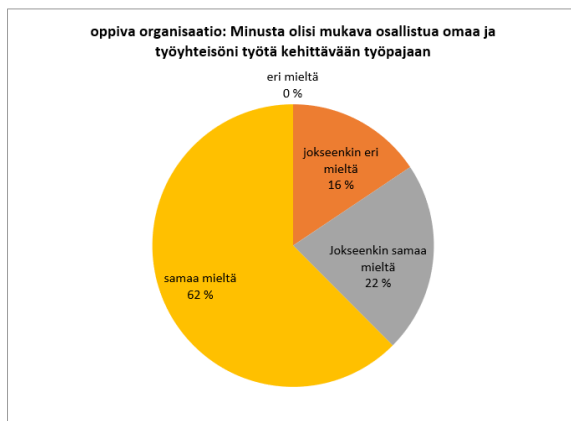


KUVIO 4. Pystyn vaikuttamaan työhöni.

Kyselyssä selvisi, että työntekijät ovat avoimia uusille ideoille ja kokevat pääsääntöisesti hyödyntämään omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan työssä. Pieni osa (6 %) koki ettei omia vahvuuksiaan pääse hyödyntämään. Positiivisena voidaan pitää, että kaikki vastaajat kokevat halua kehittää työtänsä yhdessä työyhteisön kanssa (kuvio 5). Tämä voi osittain olla myös seuraus siitä, että yli puolet vastaajista kokivat, että heidän työtään voisi yksinkertaistaa tai helpottaa. Suurin osa työntekijöistä olisi valmis myös osallistumaan työtä kehittävään työpajaan (kuvio 6). Kuvioista 5 ja 6 voimme havaita, että vastaajien keskuudesta innokasta kehittämisen halua ilmenee.



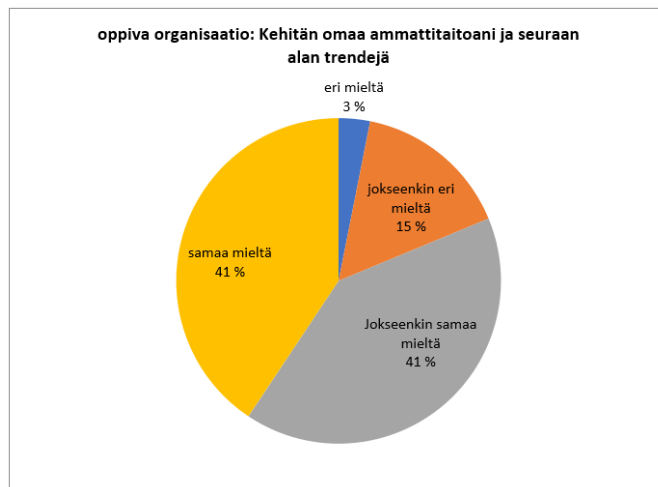
KUVIO 5. Haluan kehittää työtäni yhdessä työyhteisöni kanssa



KUVIO 6. Haluaisin osallistua työpajaan

Suurin osa vastaajista (81 %) kokee, että heitä kuunnellaan ratkaisuja tehdessä ja heidän omatkin ratkaisuehdotuksensa on otettu työpaikalla käyttöön. Todella moni myös seuraa alan trendejä ja kouluttaa itse itseään. Kuvion 7 perusteella voidaan todeta, että henkilökunta pitää huolta omasta ammatillisesta kehittämisestä ja seuraa alan trendejä. Joukossa on pieni määrä (18 %), jotka ovat asiasta

jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä. Vastaajat kokivat työnantajan panostamisen ja kannustamisen kehittämiseen hyvin jakautuneesti. Kuvioista 7 ja 8 selviää, miten vastaukset ovat jakautuneet. (kuviot 7 ja 8)



KUVIO 7. Kehitän omaa ammattitaitoani ja seuraan alan trendejä



KUVIO 8. Minua kannustetaan itsensä kehittämiseen

Muuttuvassa ja nopeasti kehittyvässä maailmassa näkyy myös vahvasti asiakkaiden kasvavat vaatimuksen. Ruokavalioiden monimuotoisuus ja yksilöllisyyteen perustuva palvelukulttuuri vaativat yhä enemmän huomiota henkilöstöltä. Näin kokivat myös kyselyn täyttäneet työntekijät. Asiakkaat vaativat palvelulta enemmän ja vievät työntekijöiltä enemmän huomiota myös siihen.

Lähiesihenkilön ja työntekijöiden välinen suhde on tärkeää olla avoin ja luotettava, jotta työntekijä uskaltaa rohkeasti ilmaista työpaikalla omia mielipiteitään.

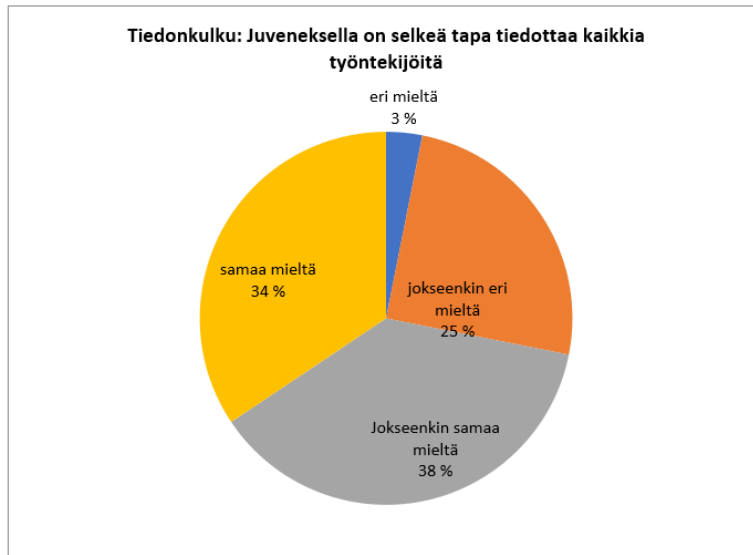
Esihenkilön tulee myös olla avoin ja vastaanottava työntekijän ideoille. Esihenkilön rooli yhdessä muiden kanssa on ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, joka mahdollistaa turvallisen vuoropuhelun asioista keskusteltaessa. Toimiva työyhteisö voi ratkaista yhdessä ongelmia ja kehittää toimintaansa. Työntekijät pitävät suhdettaan lähiesihenkilöön avoimena ja luotettavana. Pieni osa vastaajista on asiasta täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. (kuvio 9)



KUVIO 9. Minun ja lähiesihenkilön välinen suhde on avoin ja luotettava.

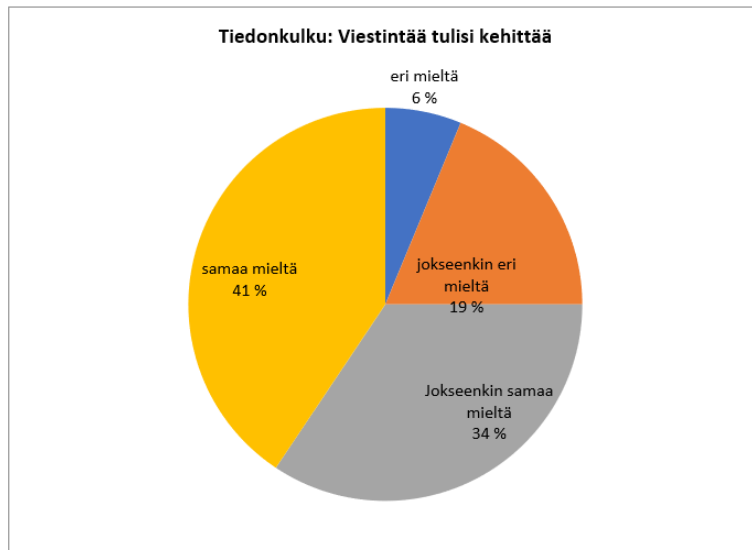
Tiedonkulku

Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin tiedonkulkuun niin organisaatiotasolla kuin toimipaikkakohtaisesti. Tässä osiossa vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti kolmen eri mielipiteen välillä, mikä kertoo henkilöstön olevan montaa eri mieltä tiedonkulusta. Yleisesti ottaen, yli puolet vastaajista kokivat sekä, että oman toimipaikkansa tiedottamisen selkeänä ja kokivat myös informaation tavoittavan heidät suhteellisen hyvin, mutta joukosta löytyi myös melkein kolmannesosa vastaajia, jotka olivat asiasta jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä, eivätkä siis kokeneet tiedottamista tai tiedonkulkua tarpeeksi selkeänä, tai että informaatio olisi tavoittanut heidät hyvin (kuvio 10). Suurin osa vastaajista koki, että informaatioon oli helppo reagoida ja esittää mielipiteitä, mutta myös päinvastaisia mielipiteitä oli suhteellisen paljon. Vastaajista 34 % pitivät informaatioon reagoimista haastavana. (kuvio 10)

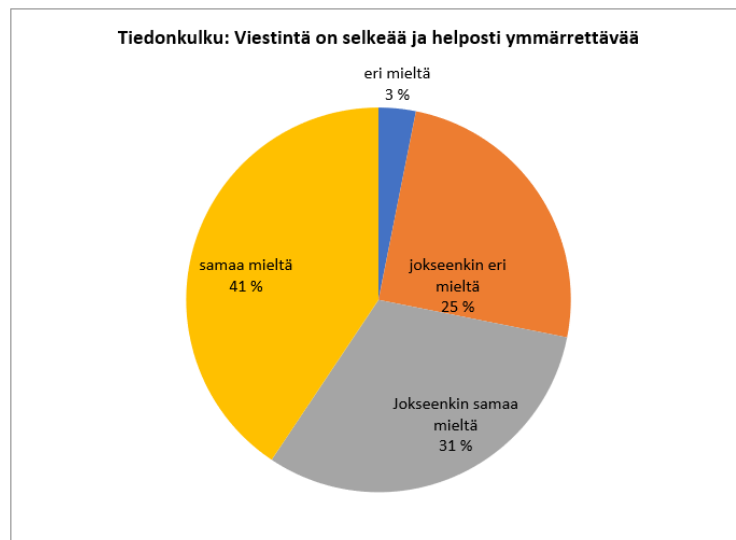


KUVIO 10. Organisaatiolla on selkeä tapa tiedottaa kaikkia työntekijöitä.

Avoin viestintäkulttuuri ja läpinäkyvyys luovat luottamusta organisaatiossa ja pitävät työntekijän ajan tasalla organisaatiota ja omaa toimipaikkaa koskevista asioista. Tiedon saavutettavuus reaaliajassa on jokaisen työntekijän tasa- arvoinen oikeus ja tämän toteuttamiseen tulee valita oikean työkalut. Vastaajista enemmistö kokee työpaikkansa viestintäkulttuurin avoimeksi, mutta informaatio ja viestit eivät tavoita heitä riittävät hyvin. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että viestintää tulisi kehittää (kuvio 11). Osa vastaajista (35 %) myös koki, että tietoa pimitetään, informaatio ei siis tavoita jokaista työntekijää tasapuolisesti. Enemmistö kuitenkin 65 % on sitä mieltä, että tietoa ei pimitetä tai sitä pimitetään harvoin. Erimielisyyksiä vastaajien keskuudessa ilmeni myös viestinnän selkeydessä ja ymmärrettävyydestä, kuviosta 12 näemme jakaumat viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. (kuviot 11 ja 12)



KUVIO 11. Viestintää tulisi kehittää.



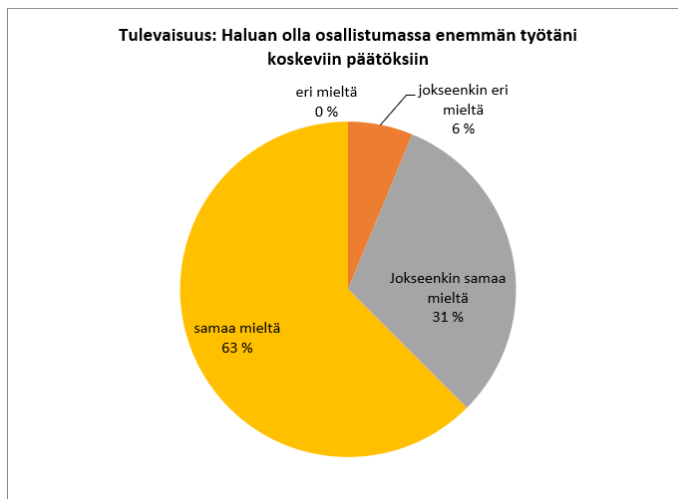
KUVIO 12. Viestintä on selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Tulevaisuus

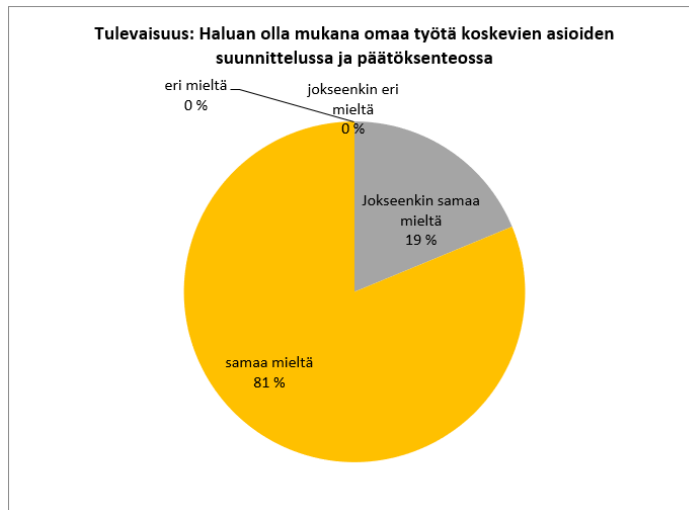
Tulevaisuus sanana luo jokaiselle meille oman merkityksen. Jokainen meistä kokee ja ajattelee tulevaisuuden omalla yksilöllisellä tavallaan. Joitain se saattaa pelottaa, toisille se antaa mahdollisuuksia, toiset odottavat sitä. Tulevaisuus luo meille uuden mahdollisuuden muuttaa asioita ja tehdä päätöksiä. Se, millaisen tulevaisuuden haluamme, se on pitkälti kiinni omista valinnoistamme ja rohkeudestamme vaikuttaa. Voimme vaikuttaa omien arvojemme ja toimintojemme kautta. Menneisyydestä kiinni pitämisellä ja siihen samaistumisella emme saa paljoa aikaan. Toki menneisyytemme luo meille tilanteen, jossa tänä päivänä

olemme, nykyhetken. Voimme poimia menneisyydestämme hyvät asiat ja karsia arvoa tuottamattomat. Tässä osiossa käydään läpi henkilöstökyselyn tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä, joiden perusteella päästään analysoimaan sitä, miten henkilöstö suhtautuu tulevaisuuteen ja sen kehittämiseen

Henkilöstön mielipiteet siitä, näyttääkö tulevaisuus valoisalta, oli hyvin erilainen vastaajien keskuudessa. Noin 40 % on sitä mieltä, että tulevaisuus ei ole erityisen valoisa. Nopeat muutokset ja koronapandemian tuoma epävarmuus sekä organisaatiossa tapahtuneet toimenpiteet ovat varmasti vaikuttaneet ja vaikuttavat yhä vastaajien mielipiteeseen. Vastaajista 60 % kuitenkin pitää tulevaisuutta valoisana tai on ainakin jokseenkin sitä mieltä. Näistä näkemyseroista huolimatta kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että tulevaisuus tuo tullessaan muutoksia. Kaikki vastaajat kokivat olevansa myös avoimia muutoksille ja muutoksiin halutaan vaikuttaa. Luonnollisesti muutokset tuovat uusia asioita päätettäväksi ja uusien asioiden kehittämiseen tarvitaan suunnittelua. Henkilöstökyselyyn vastanneet haluavat olla mukana omaa työtä koskevien asioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa (kuvio 13 ja 14).



KUVIO 13. Haluan olla osallistumassa enemmän työtäni koskeviin päätöksiin



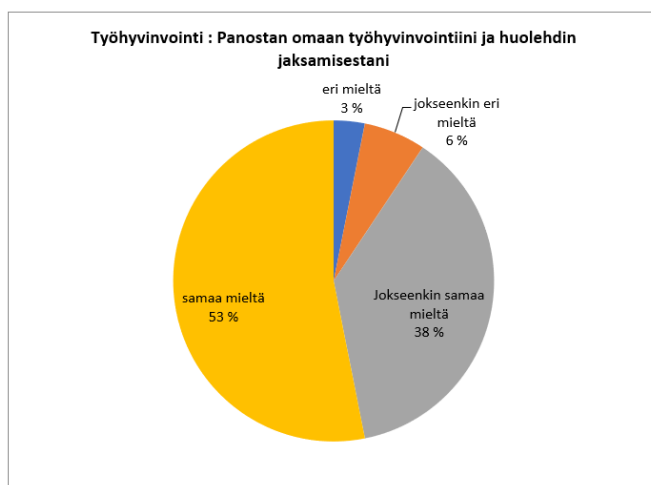
KUVIO 14. Haluan olla mukana omaa työtä koskevien asioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on iso osa organisaation toimintakykyä. Hyvinvoiva työyhteisö muodostuu hyvinvoivista työntekijöistä. Kun työntekijä voi hyvin, työskentely on tuottavaa ja työpaikalla on hyvä olla. Kun kaikki työntekijät voivat hyvin, syntyy hyvinvoiva työyhteisö, johon jokaisen työntekijän on mukavaa ja turvallista saapua. Hyvinvoiva työyhteisö luo perustan myös positiiviselle asiakaskokemukselle. Kun työpaikalla on positiivinen tekemisen meininki, sen huomaavat myös asiakkaat. Hyvinvoiva työyhteisö hymyilee ja energiaa riittää loistavaan asiakaspalveluun. Tässä viimeisessä osiossa pureudumme henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 50 % viihtyy työssään sekä kokee työniloa, ja 28 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Suhteellisen suuri joukko, 22 % vastanneista, olivat työssä viihtymisestä jokseenkin eri mieltä. Samalla tavalla jakautuivat prosentit myös siitä, kokivatko työntekijät työilmapiirin kannustavaksi ja toisiaan kunnioittavaksi. Voidaan olettaa, että nämä asiat ovat seurauksia toisistaan. Työpaikalla, jossa viihdytään ja koetaan työniloa, myös arvostetaan toisia ja ollaan kannustavampia kuin työpaikalla missä viihtyvyys ei niin suurella roolissa näyttäydä.

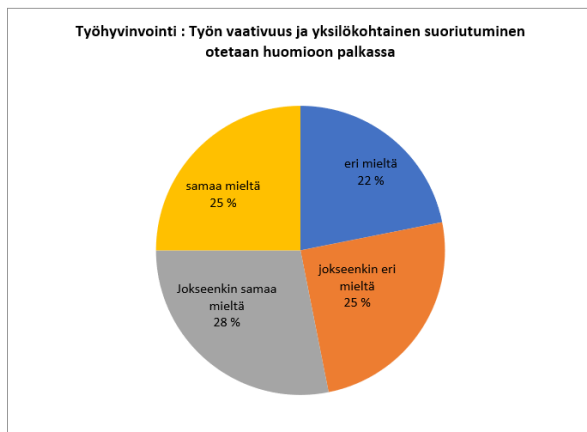
Työhyvinvointi vaikuttaa suuresti työn tulokseen ja myös työnantajalla on mahdollisuus siihen vaikuttaa niin arjessa kuin arjen yläpuolellakin. Henkilöstö kokee työnantajan panostuksen työhyvinvointiin jakautuneesti. Osallistamalla henkilökunta mukaan omaan työhyvinvointisuunnitteluun, voitaisiin saada uusia ideoita ja käytännössä toimivia ratkaisuja hyvinvoinnin kehittämiseen. Työntekijöiden mukaan ottamista oman hyvinvoinnin suunnitteluun kutsutaan työhyvinvointimuotoiluksi. Työntekijällä itsellään on joka tapauksessa ensisijainen velvollisuus panostaa ja ylläpitää omaa työhyvinvointia, kuvio 16 näyttää, että työntekijät pitävät itsestään huolta (kuviot 15).



KUVIO 16. Panostan omaan työhyvinvointiini ja huolehdin jaksamisesta

Työnantaja voi tarjota työkykyä ylläpitävää toimintaa esimerkiksi kulttuuri ja-liikuntaseteleitä, jotka motivoivat panostamaan työhyvinvointiin työpaikan ulkopuolella. Vastaajista 31 % oli sitä mieltä, että heidän työkykyään ei ylläpidetä työnantajan toimesta ja 22 % oli jokseenkin eri mieltä, että heidän työhyvinvointiinsa panostetaan. Vastaajista 31 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vain 16 % oli sitä mieltä, että työnantaja panostaa työhyvinvointiin. Virkistyspäivät ja TyKy päivä lisäävät myös henkilöstön yhteisöllisyyttä. Vastaajista suurin osa (78 %) on eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työpaikalla järjestetään yhteisöllisyyttä parantavia virkistystapahtumia. Jotta elämä on tasapainossa, energiaa on hyvä jäädä myös kotiaskareiden tekemiseen ja harrastuksiin työpäivän jälkeen. Työntekijät kokivat työn rasituksen jakautuneesti. Suurin osa kuitenkin kokee, että energiaa riittää täysin tai jokseenkin työpäivän jälkeen. Vastaajista 35 % kokee, että energia ei ihan riitä enää vapaa ajalle tai se ei riitä melkein ollenkaan.

Työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyy myös työn merkityksellisyys ja työn kokeminen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Vastanneista 94 % piti työtänsä täysin tai jokseenkin arvokkaana ja tärkeänä, sekä kokivat osaamisen ja vastuullisuuden olevan osa sitä. Toimintaa pidetään siis yrityksen arvojen mukaisena. palkkaus määräytyy tehtävän vaativuuden ja yksilökohtaisen suoriutumisen perusteella, kyselyyn vastanneet eivät ihan olleet samaa mieltä kuin työnantaja itse ja vastauksen jakautuivat hyvin epätasaisesti, kuten kuviosta 17 voidaan päätellä. Arjessa työn mielekkyys on tärkeää ja onnistumisten kautta työ palkitsee ja on mielekästä, vastanneista 34 % kokee työnsä mielekkääksi ja 35 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri meiltä asiasta on 31 % vastanneista. Myös kokemukset työnantajan arvostuksesta ja välittämisen kokemuksesta vaikuttavat työssä viihtyvyyteen. Enemmistö vastaajista on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että työnantaja arvostaa ja välittää heistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 28 % vastaajista. (kuvio 17)



KUVIO 17. Työn vaativuus ja yksilökohtainen suoriutuminen otetaan huomioon palkassa

Avoimet kysymykset

Seuraavaksi menemme kyselyn avointen kysymyksen pariin. Viimeisessä osiossa oli kaksi avointa kysymystä, ensimmäinen kysymys; Miten ja millä keinoin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voisi lisätä arjen työssä? Alla on esitelty henkilöstön vastauksia.

Aktiivisesti kysellä mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia. Ei niinkään antamalla valmiita vastauksia ja tapaa toimia.

Esimiehet voisivat kokoontua aika-ajoin yhteen keskustelemaan jonkun aiheen tiimoilta. Myös ennen kuin kampanjoita mietitään voisi käydä vuoropuhelua henkilökunnan kanssa tai teettää kyselyitä ja mieltä erilaisten yksiköiden näkökulmasta tekemisiä ja toimintaa. Joitakin nimettömänä annettavia kyselyitä voisi hyödyntää, jos ei muuten rohjeta kertoa mielipiteitä. Ainakin mahdollisuus vaikuttamiseen annettaisiin anonyymisti myös.

Henkilökuntaa tarvitaan lisää, ettei työ ole pelkkää selviytymistä. Näin tulisi mahdollisuus toiminnan kehittämiseenkin.

Jokin virkistyspäivä olisi kiva mutta ymmärtäähän tämän taloudellisen tilanteen.

Järjestämällä tämänkaltaisia kyselyitä anonyymisti. Myöskin ns extempore kehityskeskustelut esimiehen kanssa saattaisivat auttaa. Ei ilmoitettaisiin etukäteen, ei puhuttaisi nimikkeellä kehityskeskustelu. Vaan annettaisiin työntekijän ja esimiehen välistä yhteistä, kaksikeskeistä aikaa, jolloin olisi "turvallista" tuoda omia ajatuksia ylös. Se vaatisi esimiehen kohdalle aikaa, jolloin voisi oikeasti vapautua hetkeksi omista työkuvioistaan, ilman että siitä tulisi jälkiseurauksena esim omien töiden seisahtuminen/työtaakan kertyminen.

Kannustaa tekemään päivittäisessä työssä rohkeasti jotain uutta ja erilaista, jolla luodaan hyviä asiakaskokemuksia.

Kerätään heiltä aktiivisesti ideoita ja ehdotuksia

Keskustelemalla yleisesti työpaikalla

Keskusteluilla, johon varattu yhteistä aikaa. Pyytämällä ehdotuksia esim. teemapäivän tuotteista ja koristelusta yms.

Koen, että meillä kaikki ideat otetaan vastaan ilolla. Omassa työssäni koen, että minulla on hyvin vapaat kädet toteuttaa ideoita. Joka päivä pidetään aamupalaveri, jossa ihan kaikilla on mahdollisuus tuoda esille myös ehdotuksia eri asioiden suhteen.

kuunnella enemmän henkilökuntaa ja niiden ideoita yhdessä tekemisen

Kuunnellaan työntekijöitä eikä torpata heti kaikkia kehitysideoita. Kannustetaan ja annetaan työkaluja itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen.

Mennäänkö kate vai asiakastyytyväisyys edellä tätä joudun aina välillä pohtimaan syvällisesti

Minikehyillä ja avoimilla palavereilla, joissa olisi aikaa ilmaista mielipiteet ja kehitysehdotukset. (tästä olisi hyvä informoida henkilöstöä etukäteen, jotta osaavat valmistautua esitettyihin kysymyksiin.)

Ottamalla mukaan päätöksen tekemiseen jokainen tekijä tiskarista kokkiin

Pitämällä kehittämispaltsuja ja niissä annettujen ideoiden totettaminen. Tai infotaulu ainoastaan kehittämisideoille. (Taulu/ paperi selkeään kohtaan, johon voi extempore kirjoittaa idean/t.

Ravintolan sisäisiä työryhmiä.

Selkeämpi viestintä, selkeytetyt toimenkuvat ja ajan tasalla olevat työohjeet ja kansiorakenteet. Omasta työskentelystä saisi tehokkaampaa, jos aikaa ei kuluisi turhaan tiedon etsimiseen.

Tarvitaan matalan kynnyksen kommunikointiväylä, joka mahdollistaa vuoropuhelun. Aloitet toiminta helpommaksi esim. ilmoitustaululla qr-koodi, jota kautta saa jätettyä palautetta tai aloiteehdotuksen tms.

Vähemmän sanelua ylhäältä, enemmän kohdekohtaisten tarpeiden ja havaintojen kuulemista, ymmärtämistä ja huomioonottamista.

Toinen kysymys antoi mahdollisuuden kirjoittaa kyselyn aikana heränneitä mielteitä ja ideoita. Seuraavaksi päästäänkin lukemaan näitä vastauksia.

uusia innovaatioita käyttöön otettaessa olisi järkevää pohtia toimivuus näkökulmaa myös kohteissa työskentelevien kanssa.

Työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen täytyisi panostaa aiempaa enemmän. Pieniä iloja ja työsuhde-etuja.

Työntekijöiden virkistys- ja hyvinvointiin toivoisin enemmän panostusta firmalta. Samoin työntekijöiden työn määrään tulisi kiinnittää nyt enemmän huomiota, jotta työ ei tuntuisi liian raskaalta. Kuinka saadaan työntekijät sitoutettua ja he kokisivat työn mielekkyyttä ja imua.

Kuuntele ja kannusta, yhdessä eteen päin vain taivas on rajana onnistumisen elämyksiin.

Palvelumuotoilua kannattaisi käyttää palveluja ja tuotteita kehittäessä, kuten miettiä konkreettisia asiakaspolkuja ja niiden kipupisteitä. Tuotteita voisi miettiä asiakassegmenttien perusteella ja vaikka kyselyjen kautta selvittää, mitä valikoimaan halutaan.

Oli kiva pysähtyä pohtimaan työn kokonaiskuvaa ja todeta että minulla on ihan mahtava työyhteisö tukena. Kysely herätti myös uusia ideoita, kuinka pystyn henkilökohtaisesti kehittämään työtäni.

Hyvien tyyppien metsästäminen meille... Mistä?

Olen muutaman kerran jäänyt pois firman asioita koskevista sähköpostilistoilta. Olisi hyvä, että ne ovat ajantasalla. (Työ sähköposti).

6.3 Osallistavat menetelmät ja tulevaisuustyöpaja

Osallistavia menetelmiä voi hyödyntää niin digitaalisena kuin perinteisesti paikan päällä. Molemmista tavoita löytyy työkaluja osallistamisen lisäämiseen arjessa ja menetelmiä voi hyödyntää myös isommissa kehitys tehtävissä. Tärkeää on löytää omiin tarpeisiin sopivat kanavat, joilla osallistaminen mahdollistuu. Toimivan informaatiokulun rinnalle voi alkaa ottaa mukaan osallistavia menetelmiä, joilla voidaan kerätä henkilöstön mielipiteitä ja kehitys- ja ratkaisuehdotuksia.

Työkaluiksi osallistamiseen sopii esimerkiksi nopeasti toteutettavat kyselyt, joita pystyy tekemään esimerkiksi google formssin avulla. Mielipiteen tai palautteen saamisen johonkin asiaan ei tarvita kuin yksi avoin kysymys, mikä voi auttaa päätöksentekijöitä paljon ja koko henkilökunta pääsee siihen osallistumaan. Linkin voi jakaa viestintäkanavassa ja vastausajaksi päättää sopivaksi koetun ajan. Tämän tyyllisestä osallistamisesta voisi luoda arkeen uuden normaalin, johon koko henkilökunta sitoutettaisiin. Näin ollen työntekijät kokisivat merkityksellisyyden tunnetta vaikuttamisen kautta. Osallistamiseen soveltuvat myös virtuaaliset valkotaulut, joihin linkin saaneet voivat lisätä tekstiä ja post -it lappuja aiheetta koskevaan kysymykseen. Valkotaulusovelluksia on muun muassa Googlen kehittämä Jamboard tai suomalainen Flinga. Sovelluksissa vastaukset päivittyvät virtuaaliselle valkotaululle reaaliajassa, ja ovat kaikkien näkyvillä. Tämä mahdollistaa myös ideoiden jatkojalostuksen ja voisi lisätä luovuutta.

Kyselyssä selvisi, että informaatio ei tavoita kaikkia työntekijöitä tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi. Työpaikkakohtaisten viestintäkanavien ahkerampi käyttö tiedotukseen on hyvä keino saavuttaa kaikki työntekijät. Tärkeää on myös pitää huolta, että jokainen työntekijä on työryhmän yhteisessä viestintäkanavassa esimerkiksi WhatsAppissa. Oma viestintäkanava voisi olla myös myös työntekijöillä ja johdolla, johon jokainen työntekijä pääsisi mukaan, täällä johto voisi pitää henkilöstön ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Vaihtoehtoisesti työntekijöille ajankohtaisista asioista liittyen organisaatiomuutoksiin voisi joko välittää esihenkilön kautta työpaikan yhteiseen viestintäkanavaan. Esihenkilö saattaa kiireessä unohtaa tiedon välityksen ja sen toteuttamiseen tarvitaan paljon sitoutuneisuutta.

Henkilökohtaiset työsähköpostitkaan eivät tavoita koko henkilöstöä. Henkilökunta harvoin katsoo työsähköpostiaan, ellei tietokoneelle ole jotain muutakin oleellista asiaa. Kaikilla ei työsähköposteja edes ole, joten tieto jakautuu epätaisisesti työntekijöiden kesken. Saavutettavuuden kannalta tärkeää on, että työntekijöitä informoidaan monessa eri kanavassa. Esimerkiksi jos työpaikalla on tehty yhteisiä päätöksiä kahvi pöydässä tai palaverissa, siitä tulisi laittaa kooste tai informaatio työyhteisön yhteiseen viestintäkanavaan, jotta myös paikalta puuttuneet saavat tiedon ja palaverissa olleet voivat virkistää muistiaan sitä lukiessa. Viestintää on hyvä toteuttaa monessa eri kanavassa.

Aloiteidea on mahtava juttu, mutta vaatii korkean kynnyksen työntekijältä mennä esihenkilön luokse pyytämään päästä ensin tietokoneelle ja sitten navigoida aloitteeseen samaan aikaan kun työkavereiden uteliaat silmät seuraavat vierestä. Tähän ei aina arjen kiireessä ole edes aikaa ja lopulta asia saattaa unohtua. Aloitteella olisi hyvä olla helposti jaettava linkki, joka toimii mobiililaitteella tai omalla kotitietokoneella, jotta työntekijä voisi täyttää aloitteen matalalla kynnyksellä, milloin ja mistä vain. Uskon että tämä rohkaisisi ja kannustaisi henkilöstöä enemmän innovatiivisuuteen ja aloitteellisuuteen.

Viikoittain tai kuukausittain järjestettävät ennalta sovitut palaverit esimerkiksi viikon loppupuolella antaisivat työyhteisölle mahdollisuuden käydä läpi sekä miettiä viikon aikana kohdattuja haasteita ja ongelmatilanteita kuin onnistumisiakin. Tämä luo hyvät lähtökohdat pohdinnalle ”miksi onnistuimme”? tai ”miksi koimme tämän asian haastavaksi”. Ratkaisuja voi syntyä jo palaverin aikana ja toiminta kehittyä. Tärkeää on kuulla ja kunnioittaa kaikkien mielipiteitä tuomitsematta ja ylläpitää rakentavaa keskustelua. Esihenkilö tai muu siihen valittu henkilö kirjaa ylös palaverin aikana esille nousseita ideoita ja ajatuksia ja palaverissa voisi olla työpaikalta valittu puheenjohtaja, joka pitää huolta, että kaikkien ääni tulee kuuluviin. Lopuksi pöytäkirjaan kirjattu sisältö jaetaan koko työyhteisölle viestintäkanavassa ja asetetaan ilmoitustaululle.

Toimipaikkakohtaiseen kehittämiseen ratkaisuksi voisi ottaa työpaikalla säilytettävän suljetun boxin, johon pystyy kirjoittamaan ideoita toiminnan kehittämiseksi, niin isoja kuin pieniäkin. Toimipaikkakohtaisessa kehittämisessä lappuja voitaisiin

käydä läpi viikko/kuukausipalavereissa ja yhdessä äänestämällä päättää ratkaisut, jotka halutaan ottaa omaan käyttöön tai jatkojalostaa ne omaan käyttöön sopiviksi. Tämä toimisi myös matalan kynnyksen aloitelaatikkona, sillä mistäs sitä tietää vaikka toimipaikkakohtaiseen kehittämiseen kirjoitettu idea hyödyttäisi koko organisaatiota. Laatikolle voisi myös keksiä osuvan nimen osallistamalla henkilökunta mukaan äänestämiseen, mikä sitouttaisi henkilökuntaa uuteen ratkaisuun.

Seuraavaksi esittelen osallistavan työpajan kulun, jonka voi ottaa käyttöön yhtenä henkilöstöä osallistava menetelmänä. Työpajaa voi toteuttaa usein tai harvemmin, ja sitä pystyy säätelemään omaan tarkoitukseen sopivaksi monella eri tavalla. Työpajan voi järjestää omassa työyhteisössä tai suuremmassa mittakaavassa, vaikka koko henkilöstölle. Työpajassa ideoidaan ratkaisuja yhdessä ja yhdessä ideointi lisää henkilöstön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kehittää tiimipelitaitoja.

Työpajan tarkoituksena on kehittää ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin tai keksiä ratkaisuja toiminnan kehittämiseen. Työpajassa kaikki saavat osallistua ideointiin ja päätöksentekoon. Työpajassa työskennellään pienemmissä tiimeissä yksilön ääntä kunnioittaen ja pyritään löytämään ratkaisuehdotuksista kaikkia miellyttävä lopputulos. Työpajan toteutukseen tarvitaan vain tila, jossa on mahdollisuus tapaamiselle ja keskustelulle. Työpajan voi toteuttaa myös virtuaalisesti, jos näin halutaan. Suosittelen tietenkin konkreettista työpajaa, jolloin aktiivista kanssakäymistä tapahtuu huomattavasti enemmän. Työpajalle tarvitaan myös aina järjestäjä, joka koordinoi tapahtumaa. Järjestäjä kutsuu työpajan koolle ja antaa tarvittavat tiedot osallistujille. Järjestäjä voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen henkilö.

Työpajan voi jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on työpajasta tiedottaminen. Työpajan aihe kannattaa tiedottaa hyvissä ajoin ennen tapahtumaa, jotta osallistujat voivat jo odottamisen aikana pohtia aihetta ja kirjata ylös esille tulleita ajatuksia. Myös työpajaan tarvittava materiaali hankitaan ja tarvittaessa 41 lähetetään kutsun yhteydessä osallistujille, jos tarvetta on. Työpajaa voisi toteuttaa esimerkiksi henkilöstöpäivien yhteydessä, jolloin osallistavaa ja yhteisöllistä toimintaa saataisiin hiljaa kuuntelemisen sijaan aikaiseksi. Toinen vaihtoehto

on pitää työpaja TyKy päivien yhteydessä tai ihan omana tapahtumanaan. Ideana kumminkin on, että työpajasta saadaan rento, hauska ja innovatiivinen kaikkia osallistava tapahtuma.

Työpaja alkaa aihe alueen esittelyllä, joka voi olla ongelma, tai aihe, mihin ratkaisu halutaan löytää. Vaiheessa tehdään myös selväksi, miksi ongelmaan halutaan ratkaisu ja esitellään ongelmaa koskeva kritiikki. Tämän jälkeen ongelma / ongelmat kirjataan ylös ja jaetaan pöytäkunnittain osallistujille. Tämän jälkeen alkaa mielikuvitusvaihe, jossa lähdetään kehittämään haluttua asiaa, tai pohtimaan ongelmaan ratkaisuja. Mielipiteitä ja haaveita ihannekuvasta voi vapaasti esittää. Tässä vaiheessa tarkoituksena on keskittyä ihannekuvaan ja unohtaa realistiset toimintamallit. Tämän jälkeen ideoista valitaan yksi, jota lähdetään jatkokehittämään ratkaisuksi.

Seuraavassa vaiheessa palataan takaisin todellisuuteen ja tiedostetaan lähtökohdat idean toteutukselle, kuten toimintaa ohjaavat lait ja määräykset. Tämän pohjalta aletaan muokkaamaan ratkaisua omaan toimintaan sopivaksi. Jos esteitä ratkaisun toteuttamiseen ilmenee, lähdetään myös pohtimaan, miten esteet voisi ylittää, jotta ratkaisu palvelisi toimintaa mahdollisimman parhaalla tavalla. Jos työpajassa on ollut mukana monta eri osallistujaa, jotka on jaettu pienempiin innovaatiotiimeihin, ratkaisut esitellään vuorotellen ja niistä äänestetään parhaaksi koettu ratkaisu. Tämän jälkeen myös valitaan toimipaikkakohtainen edustaja, joka pitää huolen siitä, että ratkaisu menee käytäntöön ja seuraa työpaikalla ratkaisun toimivuutta.

Myöhemmin voidaan todeta, oliko ratkaisu kannattava ja vai ei. Tämän kaltaisia kokeiluja kutsutaan prototypoinneksi eli kevytkokeiluiksi. Parhaimmassa tapauksessa kokeilu onnistuu ja jää osaksi toimipaikkaa helpottamaan työskentelyä ja säästämään resursseja pitkällä aikavälillä. Työpaja oli näin ollen onnistunut ja henkilöstö pääsi osallistumaan oman työnsä kehittämiseen ja puuttumaan ongelma-kohtiin. Ratkaisut ongelmaan päästään myös toteuttamaan itse, mikä lisää myönteistä suhtautumista muutokseen, kun sitä ollaan itse viemässä eteenpäin.

42 Myös yhteisen asian äärelle kokoontuminen kehittää tiimitaitoja ja työyhteisön kehittäminen yhdessä työyhteisön kanssa toteutuu.

Tarvikkeiksi työpajan järjestämiseen tarvitaan paperiarkkeja, tusseja ja sinitarraa. Papereille voidaan esimerkiksi ajatuskartan avulla lähteä innovoimaan kehitysehdotuksia. Kun ratkaisut on saatu valmiiksi, ne laitetaan esille, jotta jokainen osallistuja voi valita itselleen mieluisimman vaihtoehdon ratkaisuun ja äänestää sitä. Työpajan vetäjä koordinoi koko ajan työpajaa ja toimii tapahtuman juontajana ja ohjaajana. Monia aiheita voi lähteä ratkomaan työpajan avulla. Työpajan keston ja osallistujamäärän voi itse päättää ja ajan, mitä ratkaisujen ideointiin haluaa käyttää. Tavallisesti työpajat kestävät puolesta päivästä päivään, ne voivat olla jopa monta päivää kestäviä, tai vain pikaisia aivoriihiä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää ovatko Yritys Oy:n työntekijät motivoituneita toiminnan kehittämiseen. Nyt, kun vastanneiden tulokset on analysoitu, voidaan todeta, että henkilöstö on motivoitunut kehittämään työyhteisöään ja haluaa tehdä sitä yhdessä työkavereiden kanssa. Tässä työssä käsiteltiin työntekijän sitoutuneisuutta työhön ja etsittiin keinoja henkilöstön osallistamiseen. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että osallistamisella on positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutuneisuuteen. Lisäksi henkilöstön mukaan ottaminen ratkaisujen tueksi ja päätöksentekoon lisää merkityksellisyyden tunnetta työssä. Yritys Oy:n henkilöstö oli tähän myös mielellään ryhtymässä.

Nykyaikana digitalisaatio tarjoaa mahdollisuudet vuorovaikutteiseen viestintään ja kommunikaatioon missä ja milloin tahansa. Sosiaalinen media ja verkkoyhteisöt tarjoavat saavutettavuutta ja mahdollistavat kannanoton asiaan kuin asiaan. Oikeat työkalut voi siis ottaa käyttöön myös työyhteisössä, jossa halutaan informoida työntekijöitä tasapuolisesti ja osallistaa henkilökuntaa rentoon vuorovaikutukseen digitaalisissa kanavissa. Tärkeää on pitää huolta, että työyhteisön jokainen työntekijä on työpaikan yhteisessä WhatsApp ryhmässä tai muussa hyödylliseksi katsotussa viestintäkanavassa. Vaikka työpaikalla olisikin konkreettinen infotaulu, arjen kiireessä se voi jäädä helposti huomiotta tai on epäselvä ja siksi vaikea ymmärtää. Digitaalisen kanavan käyttö ei vaadi paljoa aikaa ja vaivaa, joten sen hyödyntäminen asioista tiedottamiseen on helppoa. Lisäksi kaikki seuraavat älypuhelimiaan nykypäivänä aktiivisesti, joten viesti varmasti tavoittaa jokaisen.

Toteutusosiossa etsittiin ratkaisuja osallistamiseen. Ratkaisuksi päädyttiin valitsemaan yksinkertaisia menetelmiä, mitkä ovat helppo toteuttaa. Ensimmäiseksi ratkaisuksi ehdotettiin henkilöstön aktiivista osallistamista päätöksenteon tueksi, tai ilmaisemaan mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan. Työkaluiksi tähän valittiin matalan kynnyksen kyselylomake tai virtuaalinen valkotaulu. Henkilöstökyselyssä selvisi, että tiedonkulku ei tavoita kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti tai informaatio koettiin epäselvänä. Ratkaisuksi tähän asiaan suositeltiin työyhteisöjen omien viestintäkanavien aktiivisempaa käyttöä. Lisäksi ehdotettiin perustettavaksi viestintäkanava, jossa johto voisi informoida työntekijöitä organisaatiota

koskevista asioista ja tapahtumista. Tässä viestintäkanavassa tulisi myös mahdollisuus osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon jakamalla vaikuttamiseen mahdollistavia linkkejä työntekijöille. Osallisuutta lisääviksi ratkaisuihin esiteltiin myös useammin pidettävät työpaikkapalaverit sekä ideaboxit. Yritys Oy:n aloiteideasta muokattiin matalamman kynnyksen tapa vaikuttaa. Lopuksi esiteltiin osallistava työpaja.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavaista ja antoi paljon uusia näkökulmia osallistamiseen ja työn merkityksellisyyden lisäämiseen. Vaikka osaa opinnäytetyön sisällöstä voidaan pitää jopa itsestään selvyytenä, tuki se hyvin pääaihetta, osallistamista, jota opinnäytetyöhön lähdettiin tavoittelemaan. Mielenkiinto opinnäytetyön tekemiseen säilyi alusta loppuun saakka, vaikka tiukan aikataulun takia tahtia pitikin kiristää. Laajemmalla aikataululla olisi ollut mielenkiintoista kokeilla osallistavaa työpajaa käytännössä. Opinnäytetyön tekeminen antoi lisää hyviä valmiuksia esihenkilönä toimimiselle ja sain halua perehtyä osallistavaan johtamiseen lisää.

Kun aloin tekemään opinnäytetyötä, en itsekään ollut vielä varma minkälaisia haasteita opinnäytetyö tuo mukanaan. Teoriaviitekehykseen löytyi kattavasti tietoa niin verkkosivustoilta kuin kirjallisuudestakin ja osallistaminen on selkeästi nousussa. Haasteeksi muodostui aiheen rajaaminen työn alussa, kun informaatiota aiheeseen liittyen oli paljon. Kattavan materiaalin ansiosta työtä oli myös helppo toteuttaa, mutta sopivaksi katsotun lähdemateriaalin karsiminen loi joskus turhautumista.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kysymyksiin kuten, miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä voisi lisätä? Sekä, mitä työntekijöiden osallistaminen merkitsee ja miten sitä voi toteuttaa. Teoriaosuudessa kerrottiin osallistamisesta ja sen merkityksestä työmotivaatioon. Siinä esiteltiin myös keinoja työntekijöiden osallistamiseen ja osallisuuden johtamiseen. Opinnäytetyössä toteutui tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

Henkilöstökyselyyn lähdettiin kehittämään kysymyksiä teoriaviitekehyksen pohjalta ja kyselyn osiot otsikoitiin teoriaviitekehyksen mukaisesti. Henkilöstökyselyyn vastasi 32 henkilöä, mikä on Yritys Oy:llä työskentelevien määrään nähden vähän. Jos vastaajia olisi ollut huomattavasti enemmän, henkilöstökyselyn tuloksiin olisi saatu kattavammin varmuutta. Kyselyn analysointi toteutettiin Tixel -ohjelmaa apuna käyttäen, mikä oli alkuhaasteiden jälkeen loppujen lopuksi yksinkertaista ja helppoa. Ratkaisuehdotuksia osallistamiseen saatiin matkan

varrella opinnäytetyötä tehdessä ja niistä tehtiin käytäntöön sopivia. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli suhteellisen haastavaa, mutta samaan aikaan opettavaista ja vei joskus jopa mukanaan.

LÄHTEET

Airila n.d. Mitä on lean? leanisti kohti sujuvampaa työtä. Luettu 29.9.2021.

<https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>

Ilves 2020. Tyytyväinen henkilöstö yrityksen menestystekijänä. Luettu

15.9.2021. <https://happyresources.fi/tyytyvainen-henkilosto-yrityksen-menestys-tekijana/>

Jaakola, Pietikäinen & Purola 2020. Luettu 8.10.2021. <https://journal.laurea.fi/ty-ohyinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyinvoinnin-kehittajana/#cbfcd7fa>

Kankainen 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Luettu 18.10.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Lifeclass 2021. 2.3. Hyvinvoiva esimies, menestyvä tiimi – esimiehen hyvinvoinnin vaikutus tiimiin ja sen tuloksiin. Katsottu 15.9.2021. <https://kurssi.lifeclass.fi/courses/590514/lectures/10621327>

Luoma-Aho, Pekkala 2019. Osallistava viestintä. Luettu 18.10.2021.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66963/1/osallistavaviestint%25C3%25A4.pdf>

Malmelin 2021. Radikaali uudistuminen-miten johtaa murroksessa. Luettu 15.11.2021

Martela & Jarenko 2014. Luettu 5.10.2021. [https://www.edus-](https://www.edus-kunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

[kunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf](https://www.edus-kunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

MODIG & Nikkala 2016. Tätä on LEAN. Ratkaisut tehokkuusparadoksiin. Luettu 30.9.2021

Muurimäki & Rainio. Julkaistu 15.12.2021. Tulevaisuusajattelu avaa mahdollisuuksien maailman. Luettu 13.10.2020 <https://futurice.com/blog/tulevaisuusajattelu-avaa-mahdollisuuksien-maailman>

Raunamo P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Luettu 9.10.2021. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Rubin n.d. Luettu 12.10.2021. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstas/>

SARALA & Urpo 2010. Oppiva organisaatio. oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Luettu 28.9.2021

Sydänmaanlakka 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Luettu 10.11.2021.

TTL n.d. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettu 8.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

TTL. n.d. Työhyvinvointi. Luettu 15.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökysely. Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen.

Taustatiedot

Ikä * --Valitse tästä--

Sukupuoli Mies

Mikä on ylin koulutusasteesi? *

Peruskoulu
 Lukio
 Ammattikoulu
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto
 Ylempi AMK

Mikä on työnkuvasi? *

Ravintolapäällikkö
 Keittiöpäällikkö
 Apulaisravintolapäällikkö tai Vuoropäällikkö (sali/keittio)
 Kokki / Leipuri / Kondiittori
 Sali / Kahvilatyöntekijä
 Hallinnon asiantuntija (ei johtoryhmä)

Missä alueella Juveneksella työskentelet? * --Valitse tästä--

Kauanko olet työskennellyt Juveneksella? 0-2 vuotta

Valitse väittämien osalta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

oppiva organisaatio

* Pystyn vaikuttamaan työhöni
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä

* Olen avoin uusille ideoille
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä

* Työssäni pääsen hyödyntämään vahvuuksiani ja osaamistani
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä

* Minua kuunnellaan ratkaisuja tehdessä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Ratkaisuehdotukseni on otettu käytäntöön
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Tiedän vastuuni ja toimenkuvani
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Minua kannustetaan itsensä kehittämiseen
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Kehitän omaa ammattitaitoani ja seuraan alan trendejä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Tunnen työpaikkani arvot, päämäärät ja tavoitteet
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä



* Työpaikkani toimintatavat ovat moderneja ja ajan tasalla

jokseenkin samaa mieltä

- samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä

* Työtäni voisi yksinkertaistaa/helpottaa

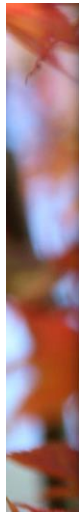
* Minusta olisi mukava osallistua omaa ja työyhteisöni työtä kehittävään työpajaan

* Minun ja lähiesihenkilön välinen suhde on avoin ja luotettava

* Asiakkaiden kasvavat vaatimukset näkyvät työssäni



Valitse väittämien osalta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.



Tiedonkulkua

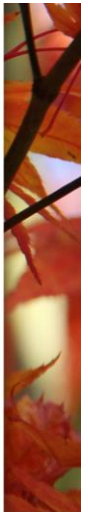
* Juveneksella on selkeä tapa tiedottaa kaikkia työntekijöitä

- eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä

* Työpaikallani (oma toimipiste) on selkeä tapa tiedottaa asioista

* Informaatio tavoittaa minut hyvin

* Informaatioon on helppo reagoida ja esittää mielipiteitä



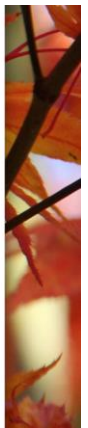
* Minusta tuntuu, että tietoa pimitetään

- eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä
 eri mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 samaa mieltä

* Viestintää tulisi kehittää

* Työpaikallani on avoin viestintäkuulttuuri

* Viestintä on selkeää ja helposti ymmärrettävää



Valitse väittämien osalta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Tulevaisuus

- * Tulevaisuus näyttää valoisalta
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Tulevaisuus tuo tullessaan muutoksia
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Olen avoin uusille muutoksille
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Haluan olla osallistumassa enemmän työtäni koskeviin päätöksiin
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Haluan olla mukana omaa työtä koskevien asioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Tahdon kehittää omaa ja työyhteisöni työtä
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä

Valitse väittämien osalta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Työhyvinvointi

- * Viihdyn työssäni ja koen työniloa
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työyhteisössäni on toisia kunnioitava ja kannustava työilmapiiri
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työhyvinvointiini panostetaan
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työpaikallani järjestetään yhteisöllisyyttä parantavia virkistystapahtumia
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työkykyäni kehitetään ja ylläpidetään
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Panostan omaan työhyvinvointiini ja huolehdin jaksamisestani
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työskentelyni on arvokasta ja tärkeää
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Työn vaatimus ja yksilökohtainen suoriutuminen otetaan huomioon palkassa
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - samaa mieltä
- * Jokapäiväisessä toiminnassa näkyy laatu, osaaminen ja vastuullisuus
 - eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä



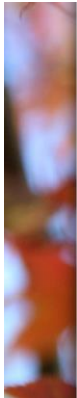
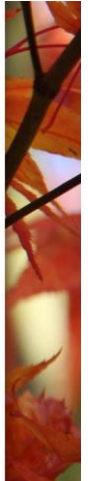
- * Käytössä olevat työvälineeni ovat hyväkuntoisia
- * Työnantajani arvostaa ja välittää minusta
- * Työni on palkitsevaa ja mielekästä
- * Jaksan hyvin työssäni ja minulla on energiaa touhuta työpäivän jälkeen

- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä



- * Käytössä olevat työvälineeni ovat hyväkuntoisia
- * Työnantajani arvostaa ja välittää minusta
- * Työni on palkitsevaa ja mielekästä
- * Jaksan hyvin työssäni ja minulla on energiaa touhuta työpäivän jälkeen

- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä
- eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- samaa mieltä



Kerro ideasi ja anna palautetta

Miten ja millä keinoin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voisi lisätä arjen työssä? *

Herättikö kysely mielipiteitä tai ideoita, voit kirjoittaa ne tähän.

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos että olit mukana vastaamassa kyselyyn. Yhdessä vaikutamme tulevaisuuteen!

