

Henkilöstön työhyvinvointi tuottavuustekijänä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Tuulia Roitto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Roitto, Tuulia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52	Valmistumisaika Marraskuu 2023
Työn nimi Henkilöstön työhyvinvointi tuottavuustekijänä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Riitta Mähönen, lehtori, LAB-Ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Työssä tutkittiin työhyvinvoinnin taustatekijöitä ja vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen. Viitekehystenä toimi Lapin yliopistossa kehitetty QWL-menetelmä. Työ toteutettiin toimeksiantona yksityiselle teollisuusalan yritykselle, jossa koettiin tarvetta uudistaa työhyvinvoinnin kehittämisen prosesseja. Teoriaosuudessa tutkittiin työhyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja työelämän laadun taustatekijöitä ja vaikutusta toisiinsa. Kehittämisprojektissa tutkittiin, miten QWL-menetelmä soveltuu kohdeyrityksen käyttöön ja millaisilla yrityksen sisäisillä toimenpiteillä voidaan kehittää henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta. Projekti koostui QWL-kyselystä, henkilöstötuottoanalyysistä ja ideointityöpajasta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena löydettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä työhyvinvointiin, työelämän laatuun, että henkilöstötuottavuuteen. Lisäksi todettiin yhteys henkilöstötuottavuuden ja organisaation menestyksen välillä. Keskeisiä tekijöitä ovat organisaation inhimilliset kyvykkyydet. Kehittämisprojektin tuloksena syntyi yritykselle konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Tulosten perusteella QWL-menetelmää on helppo soveltaa osana henkilöstöhallinnon prosesseja. Säännöllinen QWL-kysely tuottaa johdolle täsmällistä tietoa työelämän laadun kehittymisestä. Työn tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstötuottavuuden kehittämiseen organisaatioissa koosta tai toimialasta riippumatta. Tämä johtuu siitä, että valitut menetelmät ja toimenpiteet keskittyvät henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia organisaatioiden työelämän laadun kehittymistä pidemmällä aikavälillä.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, henkilöstötuottavuus, QWL-menetelmä, työelämän laatu, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Roitto, Tuulia	Type of Publication Thesis, UAS	Published November 2023
	Number of Pages 52	
Title of Publication Occupational well-being as a factor of productivity		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Riitta Mähönen, lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client Company X		
Abstract <p>The study examined the factors of occupational well-being and its impact on workforce productivity. The QWL method developed at the University of Lapland provided the framework for the study. The work was commissioned by a SME-company in industrial sector that had the need to renew its processes regarding occupational wellbeing. In the theoretical part, the factors of occupational wellbeing, workforce productivity and quality of working life as well as their impact on each other were examined. The development project examined how the QWL method could be applied in the company and what internal measures could be used to develop workforce well-being and productivity. The project consisted of a QWL survey, a workforce performance analysis, and an ideation workshop.</p> <p>As a result, several factors were identified that affect occupational wellbeing, quality of working life as well as workforce productivity. In addition, a link between workforce productivity and organisational success was found. The key factors are the human capabilities of the organisation. The development project resulted in concrete measures in the company. The results show that the QWL methodology can be easily applied as part of human resource management processes. A regular QWL survey provides management with accurate information on the development of quality of work life. The results of this work can be used to improve staff productivity in organisations of any size or sector. This is because the methods and measures chosen focus on the development of human capital. Further research could investigate the development of quality of work life in organisations over a longer period.</p>		
Keywords occupational wellbeing, workforce productivity, QWL method, quality of working life, development		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen viitekehys.....	1
1.2	Tutkimusasetelma.....	3
2	Tuottavuus.....	5
2.1	Määritelmä ja merkitys liiketoiminnalle	5
2.2	Henkilöstötuottavuus	6
3	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
4	Työhyvinvoinnin taustatekijät	8
4.1	Työkyvyn talomalli	8
4.2	Psykologinen pääoma	9
4.3	Stressi	10
4.4	Työn sisältö ja organisointi.....	11
4.5	Osaaminen	12
4.6	Työyhteisö	13
4.7	Johtaminen.....	14
4.8	Organisaatio	16
4.9	Työhyvinvoinnin kehittäminen	16
4.10	Työelämän laatu	18
5	Henkilöstötuottavuuden teoria.....	19
5.1	Uuden menetelmän merkitys	19
5.2	Yksilön itsearvostustekijät.....	19
5.3	Henkilöstötuottavuuden laskeminen	21
5.4	Organisaatiosysteemi	22
5.5	Työelämän laadun kehittäminen	24
6	Kehittämiprojektin rakenne.....	26
6.1	Hentu-hanke	26
6.2	Kysely tutkimusmenetelmänä	28
6.3	Aineiston sisällönanalyysi	29
6.4	Ideointi.....	31
6.5	Yritys X:n kehittämiprojektissa käytetyt menetelmät.....	35
7	Kehittämiprojektin toteutus: ensimmäinen vaihe.....	36
7.1	QWL-kysely	36
7.2	Kyselyn tulostulosanalyysi.....	37
7.3	Avoimet vastaukset.....	38

7.4	Henkilöstötuottavuuden analyysi.....	39
7.5	Ensimmäisen osan päätelmät.....	40
8	Kehittämiprojektin toinen vaihe	42
8.1	Kyselytulosten tiedottaminen	42
8.2	Työpaja.....	42
8.3	Arviointihaastattelu	44
8.4	Toisen vaiheen päätelmät.....	46
9	Kehittämiprojektin päätelmät.....	47
10	Yhteenveto ja päätelmät	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Liite 3. Työpajan rakenne

Liite 4. Jatkotoimenpiteet

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen viitekehys

Organisaatioiden tuottavuus on yhteiskunnallisesti tärkeässä asemassa, sillä se on perustana taloudelliselle kasvulle, kilpailukyvyllä ja elintason nousulle. Tuottavuuden nostaminen herättää monesti negatiivisia asenteita, koska yleisiä toimenpiteitä tuottavuuden lisäämiseksi ovat olleet irtisanomiset ja nopeampi työtahti. Tuottavuutta voidaan kuitenkin kasvattaa kestäväällä tavalla, kun tehdään asioita paremmin ja kasvatetaan henkilöstön voimavaroja. (Pekkola ym. 2015, 11-12.) Johtamisella ja henkilöstöresursseilla on tutkitusti edistävä vaikutus kokonaistuottavuuteen. (Ahonen & Aura 2016.)

Henkilöstön osaaminen ja tuottavuus ovat tärkeitä kilpailutekijöitä globaalissa markkinataloudessa. Työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita kuuntelemalla edistetään organisaation innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä henkilöstön kyvykkyyksiä. (Kesti 2014, 8). Koska henkilöstö on organisaation tärkeä voimavara ja menestystekijä, työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen kannattaa panostaa. Valitettavasti monet organisaatiot laahaavat yhä perässä, eikä ennaltaehkäisevään työhyvinvoinnin kehittämiseen panosteta. Satunnaiset kampanjat tai hyvinvointipäivät eivät riitä, vaan tarvitaan systemaattista ja henkilöstöä osallistavaa työhyvinvoinnin kehittämistä. (Manka & Manka 2016, 8-9.)

Nykyään on alettu kiinnittää huomiota myös yksilöllisiin voimavaroihin ja motivaatioon hyvinvoinnin lähteinä (Manka & Manka 2016, 64-68). Työhyvinvointiin vaikuttavat monet yksilöön, organisaatioon, työyhteisöön tai itse työhön ja sen olosuhteisiin liittyvät tekijät. Työhön liittyvä kuormitus vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin ja palautumiseen. Kuormittuminen riippuu yksilön taustatekijöistä ja voimavaroista. Siksi sama työ voidaan kokea hyvinkin erilaisena. (Tampereen yliopisto.) Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin, ja työyhteisötaidot ovatkin tärkeä osa henkilöstön osaamista (Kauhanen 2016, 93). Organisaation rakenteilla ja toimintakulttuurilla voidaan edistää työhyvinvointia (Tampereen yliopisto). Henkilöstön aineeton eli inhimillinen pääoma, työyhteisön sosiaalinen pääoma sekä organisaatiotason rakenteellinen pääoma muodostavat yhdessä työhyvinvointipääoman. (Manka & Manka 2016, 53-68.) Myös johtamiskäytännöillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Positiivinen ja vuorovaikutteinen johtaminen edistää tutkitusti työhyvinvointia. (Tampereen yliopisto.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen edistää organisaation tuottavuutta (Kesti 2014, 11–13). Työhyvinvointiin panostamisesta syntyvä tuottavuuden nousu voi kasvattaa yrityksen liikevaihtoa jopa kymmenellä prosentilla, ja liikevoittoa sitäkin enemmän. Potentiaalinen hyöty riippuu yrityksen työvoimavaltaisuudesta.

Harva organisaatio on todella ymmärtänyt tämän aineettoman pääoman tuoman hyödyn. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen tuo yritykselle kestäväää kilpailuetua samalla, kun henkilöstö voi paremmin ja viihtyy. (Ahonen ja Aura 2016.)

Työelämän laadun käsite yhdistää työhyvinvoinnin monet taustatekijät holistiseksi kokonaisuudeksi. Lähestymistavassa on kyse työntekijöiden kokonaisvaltaisen elämänlaadun parantamisesta. Käsitettä pohjustaneet Maslow ja Herzber huomioivat psykososiaaliset ominaisuudet ja työntekijöiden tyytyväisyyden suorituskykyyn. Työelämän laadun käsitteessä keskeistä onkin kehittää samanaikaisesti sekä työnteon olosuhteita, henkilöstön tyytyväisyyttä, että tuottavuutta. Tutkimusten mukaan korkea työelämän laatu edistää tuottavaa työskentelyä ja organisaation tavoitteiden toteutumista. (Alekseev ym. 2022, 1097-1098.) Työnantajan näkökulmasta työelämän laadun kehittäminen on osa kestäväää johtamista (Monkevicious, 2014, 3-7).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä olennaista on sujuvan työnteon edistäminen ja ennaltaehkäisevä toiminta (Manka & Manka 2016, 92). Kovin usein johtoportaan keskitytään helposti mitattaviin tunnuslukuihin ja liikelokseen, jolloin vaikeasti mitattavissa oleva työhyvinvointi jää vähemmälle huomiolle. Usein työhyvinvoinnissakin keskitytään lähinnä fyysisen terveyden ylläpitämiseen, mutta muut hyvinvoinnin osa-alueet jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi organisaatioilla ei monesti ole tarvittavia resursseja laajamittaiseen kehittämissuunnitelmaan, vaikka tarve olisikin tunnistettu. (Kesti 2014, 66-67.)

Henkilöstön voimavaroilla on tutkitusti yhteys organisaation kilpailukykyyn, mutta sen osoittaminen matemaattisten mittareiden avulla on ollut vaikeaa (Kesti 2014, 10–13). Lapin yliopistossa Marko Kestin johdolla henkilöstötuottavuuden menetelmä eli QWL-menetelmä on uudenlainen tapa mitata henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta (Lapin Yliopisto 2016). QWL tulee englannin kielen termistä *Quality of Working Life* (SafeinLog 2022). QWL-menetelmän avulla pystytään kartoittamaan työhyvinvointia ottaen samalla huomioon yksilön motivaatiotekijät. Se on merkittävä edistysaskel henkilöstötuottavuuden kehittämisessä, sillä sen avulla pystytään näyttämään henkilöstötuottavuus liiketaloudellisena mittarina sekä sen suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Lapin Yliopisto 2016.)

QWL-menetelmässä inhimillisillä kyvykkyyksillä on keskeinen asema. Organisaatio on monimutkainen systeemi, jonka sisältämät inhimilliset kyvykkyydet vaikuttavat toisiinsa joko vahvistaen tai heikentäen. Kun kaikki kyvykkyydet ovat tasapainossa, ne vahvistavat henkilöstön työelämän laatua ja suorituskykyä sekä organisaation kilpailukykyä. Organisaation avainkyvykkyydet voidaan jakaa viiteen pääryhmään: johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, prosessit ja osaaminen. Ymmärtämällä kyvykkyyksien väliset vaikutussuhteet

pystytään kehittämään inhimillisiä kyvykkyksiä ja työelämän laatua kestäväällä tavalla, jolloin organisaatiosysteemi toimii tehokkaasti. (Kesti 2014, 134–142.)

Työelämän laatuun vaikuttavat olennaisesti yksilön itsearvostustekijöiden toteutuminen. Toteutuessaan ne lisäävät työelämän laatua ja henkilöstön tuottavuutta. Itsearvostustekijät perustuvat Maslow'n tarvehierarkiaan, ja ne jakautuvat kolmeen tasoon: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI), päämäärät ja luovuus (PL). Herzbergin mukaan fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus muodostavat perusedellytykset muiden itsearvostustekijöiden toteutumiselle. Työelämän laadun lisäksi itsearvostustekijöillä on merkittävä vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja asiakaspalvelun laatuun. (Kesti 2014, 86–89.) Itsearvostustekijöiden avulla määritetään organisaation työelämän laadun tila, eli myös ne ovat keskeinen QWL-menetelmän osa. Organisaatiosysteemin kyvykkyudet ja henkilöstön itsearvostustekijät huomioimalla kiinteänä osana työhyvinvoinnin kehittämistä luodaan organisaatiolle kestäväää kilpailuetua samalla, kun henkilöstö voi hyvin ja viihtyy työssään.

1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin taustatekijöitä ja vaikutusta tuottavuuteen sekä näiden yhteyttä organisaation menestykseen. Tavoitteena on lisäksi testata QWL-menetelmän soveltuvuutta teolliseen tuotantoyritykseen. Tutkimuksen pääkysymys on, millaiset tekijät vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen kohdeyrityksessä. Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat: mistä koostuu työhyvinvointi, mistä koostuu henkilöstötuottavuus, millaisilla menetelmillä henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää, sekä miten henkilöstötuottavuus korreloi organisaation liiketuloksen kanssa.

Työ koostuu kahdesta osuudesta. Teoriaosuudessa tutkitaan, mistä kokonaisvaltainen henkilöstön työhyvinvointi koostuu, mitkä tekijät edistävät henkilöstön tuottavuutta sekä miten nämä vaikuttavat toisiinsa ja toisaalta organisaation menestykseen. Samalla perehdytään QWL-menetelmään ja sitä soveltaneen Henttu-hankkeen tuottamaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen oppaaseen (Saikkonen ym. 2021a). Toiminnallinen osuus koostuu kohdeorganisaatiolle toteutettavasta kehittämisprojektista. Siinä tutkitaan, miten QWL-menetelmä soveltuu teolliseen työympäristöön, miten henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa liiketulokseen tuottavassa työssä, ja millaisilla organisaation sisäisiä resursseja hyödyntävillä toimenpiteillä voidaan kehittää hyvinvointia ja tuottavuutta.

Koska työhyvinvoinnin käsite on valtavan laaja, on tutkimus rajattu koskemaan työelämän laatua, henkilöstötuottavuutta ja niiden kehittämistä kohdeyrityksessä. QWL-menetelmä ja sen sovellutus toimii tutkimuksen ohjaavana teoriana. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden

käsitteitä käsitellään yleisellä tasolla tätä rajausta tukevana viitekehystenä. Teoriaan ei paneuduta kovin syvällisesti; tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää sen perusta, pääperiaatteet ja elementit. QWL-menetelmää hyödyntäneen Hentu-hankkeen kehittämistoimet antavat suuntaviivat kohdeorganisaatiossa toteutettaville toimenpiteille (Hentu 2023a).

Kehittämiprojektin toimeksiantajana toimii Etelä-Suomessa toimiva teollisuusalan PK-yritys, joka tuottaa korkealaatuisia puhdistusratkaisuja ammattikäyttöön. Tässä työssä käytetään yrityksestä nimeä Yritys X. Yritys X koostuu kahdesta toimipisteestä, tuotantoyksiköstä sekä myyntiyksiköstä, työllistäen yhteensä noin 80 henkilöä. Tilauskanta on pysynyt positiivisen korkealla pandemian ajan ja sen jälkeenkin. Samalla kuitenkin kiire, tuottavuuspaineet ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Tämä heijastuu myös henkilöstöön uudenlaisina jännitteinä ja ristiriitoina. Johdon taholla on koettu tarvetta löytää uudenlaisia keinoja henkilöstöhallinnan kehittämiseen ja mittaamiseen luotettavalla tavalla.

Työ toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena, sillä sen tarkoituksena on olemassa olevien toimintatapojen muuttaminen (Ojasalo ym. 2016, 58–61). Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytännönläheinen, muutokseen pyrkivä kehittämistyö kohdeorganisaatiossa. Tutkittavat ovat tavallisia ihmisiä, joiden kanssa kehitetään yhdessä uudenlaisia ratkaisuja. Samalla tuotetaan uutta tietoa teoriapohjan ympärille. Kehittämistyölle on luonteenomaista spiraalimainen prosessi, jossa suunnittelu, toimenpiteet, havainnointi ja arviointi toistuvat tuottaen aina uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. Toimintatutkimus voidaan mieltää laadulliseksi tutkimukseksi, mutta yhtä hyvin myös toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää määrällisiä menetelmiä.

Toimintatutkimuksessa usein käytettäviä menetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja työpajamainen ideointi yhdessä tutkittavien kanssa (Ojasalo ym. 2016, 61). Työssä sovelletaankin usean menetelmän yhdistelmää, joista osa on laadullisia ja osa määrällisiä. Teorialähteiden avulla perehdytään toiminnallisen tutkimuksen tyypillisiin menetelmiin ja niiden käyttöön kehittämistyössä. Yritys X:lle toteutettavassa kehittämiprojektissa hyödynnetään puolistrukturoitua henkilöstökyselyä, sisällönanalyysiä tulosten arvioinnissa, sekä toiminnallista ideointityöpajaa. Työpajaa varten tutkitaan työpajan fasilitointia ja erilaisia ideoinnin menetelmiä. Kehittämiprojektin päätteeksi suoritetaan vielä arviointihaastattelu toimeksiantajan edustajien kanssa. Haastattelu toteutetaan puoliavoimena teemahaastatteluna. Näiden menetelmiä yhdistämällä pyritään saavuttamaan laajempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

2 Tuottavuus

2.1 Määritelmä ja merkitys liiketoiminnalle

Tuottavuus ja sen kehittäminen yhdistetään usein nopeaan työtahtiin, irtisanomisiin ja kiristyvään kilpailuun. Kuitenkin tuottavuuteen liittyy olennaisesti prosessijohtaminen ja tuotannollisten pullonkaulojen etsiminen. Tuottavuuden kehittämisessä onkin alettu korostaa myös osaamistason ja työelämänlaadun merkitystä. (Pekkola ym. 2015, 11-12). Tuottavuudella tarkoitetaan sijoitettujen panosten suhdetta niiden tuottamiin vaikutuksiin eli tuotoksiin. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Copp-Douglas-funktio, jossa tuottavuudella tarkoitetaan työn ja sijoitetun pääoman yhteisvaikutusta. (Ahonen & Aura 2016, 2.2). Tuottavuutta voidaan kasvattaa kahdella tavalla; samalla panosmäärällä tuotetaan enemmän, tai tuotetaan sama määrä pienemmällä panoksella (Kesti 2014, 12). Perinteisesti tuottavuutta on pyritty kasvattamaan koneita ja työvälineitä kehittämällä, tai henkilöstöä vähentämällä (Kesti 2014, 13; Pekkola ym. 2015, 12).

Yrityksen arvo syntyy sen aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Aineeton arvo sisältää organisaation suhteet sidosryhmiin eli suhdepääoman, prosesseista ja kulttuurista muodostuvan rakennepääoman sekä henkilöpääoman, joka koostuu muun muassa terveydestä, osaamisesta, motivaatiosta ja arvoista (Kuvio 1). Aivan kuten aineellinen omaisuus, myös aineeton pääoma vaatii ylläpitoa ja investointeja, mutta se ei yleensä näy omaisuutena yrityksen kirjanpidossa. (Ahonen & Aura 2016, 2.3).

Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus



Kuvio 1. Aineettoman pääoman osatekijät (Ahonen & Aura 2016, 2.3)

2.2 Henkilöstötuottavuus

Tuottavuuteen vaikuttavat aineettomat tekijät voidaan Ahosen ja Auran mukaan (2016) jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat henkilöstö, johtaminen sekä organisaation perustekijät kuten työolosuhteet ja prosessit. Henkilöstön tuottavuus rakentuu yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisö ja ilmapiiri sekä organisaatiokulttuuri. Tehokkaalla johtamisella edistetään henkilöstötuottavuutta ja organisaation kasvua. (Ahonen & Aura 2016, 12.)

Tutkimusten perusteella työhyvinvointi ja tuottavuus ovat suoraan yhteydessä toisiinsa (Kauhanen 2016, 18). Investoinnit työhyvinvointiin edistävät organisaation suorituskykyä (Manka & Manka 2016, 56–57). Muun muassa sairauspoissaolot vähentävät, ja koulutustaso nostaa tuottavuutta (Ahonen & Aura 2016, 2.2). Pekkolan ym. (2015, 11–12) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä henkilöstön osaamistasoa ja motivaatiota sekä organisaation prosesseja, tiedonkulkua ja käytettävää teknologiaa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen luo monella tavalla lisäarvoa ja kannattavuutta organisaatiolle (Kauhanen 2016, 18–20). Se vähentää sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä, eli säästää henkilöstökustannuksia (Kauhanen 2016, 18–20; Manka & Manka 2016, 56–57). Se myös parantaa henkilöstön motivaatiota, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon, mikä taas on suoraan yhteydessä tuottavuuden ja laadun paranemiseen sekä innovatiivisuuteen. (Kauhanen 2016, 18–20). Tuloksellisen ja innovatiivisen työskentelyn ansiosta myös asiakaspalvelun laatu nousee (Manka & Manka 2016, 56–57).

Myös Kestin (2014, 11–13) mukaan tuottavuutta voidaan kehittää kestävästi ja tuloksellisesti, kun ymmärretään henkilöstön voimavarojen merkitys tuottavuudelle ja liiketoiminnalle. Henkilövoimavarojen tuottavuutta voidaan kasvattaa kehittämällä työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja työntekijöiden sitoutumista (Kesti 2014, 8). Organisaation voimavaroina toimivia henkilöstön kyvykkyyksiä kutsutaan inhimilliseksi pääomaksi (Kesti, 2014, 10). Sen määrittäminen on haastavaa, sillä se löytyy organisaation rakenteista, kulttuurista, osaamisesta ja asenteista (Manka & Manka 2016, 52.) Työntekijöiden työkyky ja motivaatio vaikuttavat inhimilliseen pääomaan merkittävästi. (Kesti, 2014, 10). Organisaation kyky hyödyntää inhimillistä pääomaa riippuu työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden tasosta, joten ne voidaan lukea strategisiksi menestystekijöiksi (Manka & Manka 2016, 52–54; Saikkonen ym. 2021, 9).

3 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin määritelmä on kehittynyt pitkään tutkimuksen myötä, eikä aluksi huomioinut yksilöllistä muuntautumiskykyä. Henkilökohtaiset ominaisuudet, osaaminen ja voimavarat vaikuttavat siihen, miten työntekijä rasittuu työn vaatimuksista. Suomessa yleistyi 90-luvulla ns. kolmiomalli eli tykytoiminta, jossa työkyvyn kehittäminen kohdistuu samanaikaisesti sekä yksilöön, työympäristöön että työyhteisöön. Malli painottaa virkistystoimintaa ja liikuntaa työterveyden ylläpitäjinä, mutta myös henkilöstön osaaminen ja työterveyshuollon palvelut ovat tärkeitä tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 65-66.) Nykyään ymmärretään työkyky kokonaisuutena, mutta ei välttämättä huomioida sellaisia psykologisia tekijöitä kuin työn ilo tai tuloksellisuus. Viime vuosina onkin alettu kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin positiivisten puolten vahvistamiseen jo olemassa olevia voimavaroja ja onnellisuustekijöitä korostamalla. (Manka & Manka 2016, 68.)

Moderni työhyvinvoinnin käsite kattaa kaikki työntekijän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät tekijät (Työterveyslaitos a). Työhyvinvointi ilmenee turvallisena, terveellisenä ja tuottavana työnä. Hyvin johdetussa organisaatiossa työntekijät ovat ammattitaitoisia ja motivoituneita. (Työturvallisuuskeskus). Sujuva työskentely ja turvallinen työyhteisö ovat työhyvinvoinnin perusedellytyksiä (Mannermaa 2022, 289).

Manka ja Manka (2016, 53–75) lähestyvät työhyvinvointia voimavaralähtöisen mallin kautta, jossa korostuvat positiiviset ajattelumallit ja työn voimaannuttavat tekijät työhyvinvoinnin kehittämisen keinoina. Tämän lähestymistavan pohjalta he ovat kehittäneet työhyvinvointipääoman käsitteen (Kuvio 2). Siinä yhdistyvät henkilöstön aineeton eli inhimillinen pääoma, työyhteisön sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma, joka koostuu kulttuurista, prosesseista ja johtamisesta.



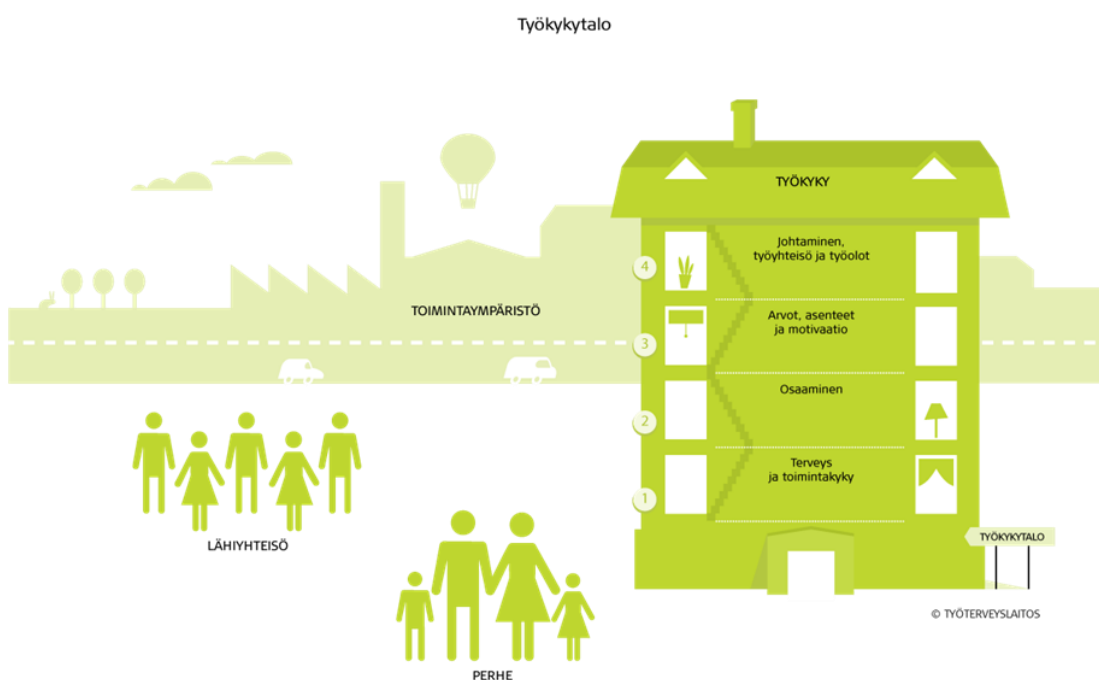
Kuvio 2. Työhyvinvointipääoman osat (Manka & Manka 2016, 53)

4 Työhyvinvoinnin taustatekijät

4.1 Työkyvyn talomalli

Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään myös termiä työkyky. Sitä voidaan havainnollistaa työkykytalon avulla, jossa eri kerrokset muodostavat työkyvyn osa-alueet (Kuvio 3). Kivijalkana on yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys sekä sosiaalinen toimintakyky. Ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet sekä motivaatio muodostavat seuraavat tasot. Organisaatioon ja itse työhön liittyvät tekijät, kuten johtaminen, työn organisointi, työyhteisö ja ilmapiiri löytyvät ylimmältä tasolta. Yksilön ja työolojen ulkopuolella vaikuttavat perhe ja lähiyhteisö, työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta, sekä muu toimintaympäristö ja yhteiskunta. Mitkä tahansa näistä tekijöistä voivat muuttua elämän aikana, ja siksi on tärkeää huomioida kaikki työkykyyn liittyvät osa-alueet. Työkyky on monimutkainen kokonaisuus, joka vaatii jatkuvaa tasapainon hakemista yksilön voimavarojen ja työhön liittyvien vaatimusten välillä. (Työterveyslaitos b.)

Ahosen ja Auran (2016) mukaan työhyvinvointi on kuitenkin laajempi käsite kuin työkyky, sillä siihen liittyvät myös organisaation tuloksellisuus sekä ymmärrys työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja elämänhallinnasta. He kuvaavatkin työhyvinvointia sipulimaisena rakenteena, jossa näiden tekijöiden lisäksi löytyy uloimmasta kerroksesta työhyvinvointiin vaikuttavat johtamiskäytännöt. Työhyvinvointi voidaan siten katsoa tulevaisuuspainotteiseksi ja kokonaisvaltaisemmaksi pelkkään työkykyyn nähden.



Kuvio 3. Työkyky talomallina kuvattuna (Työterveyslaitos b)

4.2 Psykologinen pääoma

Työn psykososiaaliset kuormitus- ja voimavaratekijät vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin ja työstä palautumiseen. Tunnettuja voimavaroja ovat innovatiivinen ilmapiiri, työn ennustettavuus ja hallinnan tunne, selkeät roolit ja esihenkilön tuki sekä aktiivinen työ, jossa on mahdollista vaikuttaa ja kehittyä. (Manka & Manka 2016, 70.) Kuormittuminen on aina yksilöllistä ja riippuu muun muassa työkyvystä, taustasta ja elämäntilanteesta. Siksi työntekijän on itse arvioitava, mistä hän saa työssään voimavaroja ja mistä kuormittuu. Työnantajan vastuulla on kuitenkin kartoittaa työhön liittyviä kuormitustekijöitä ja vähentää niitä. (Mannermaa 2022, 303-305.)

Positiivisella asenteella on todettu yhteys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Kauhanen 2016, 90). Positiivisuuteen liittyvät tyytyväisyys työhön ja elämään sekä kyky hyväksyä itsensä ja sietää vastoinkäymisiä (Mannermaa 2022, 303). Myönteiset tunteet edistävät toimintakykyä, luovuutta, vuorovaikutustaitoja, yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Positiivisen asenteen avulla ihminen kykenee palautumaan nopeammin ja sietämään stressaavia tilanteita. Kielteisilläkin tunteilla on oma roolinsa, mutta positiivisia tunteita pitäisi ilmetä työyhteisössä moninkertaisesti kielteisiin nähden. (Manka & Manka 2016, 69-71.)

Psykologinen pääoma edistää työntekijän sopeutumiskykyä, itseohjautuvuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Se ilmenee itseluottamuksena, toiveikkuutena, optimistisena asenteena ja sitkeytenä. Sillä on yhteys myös sitoutumiseen, vähäisiin poissaoloihin ja tyytyväisyyteen. Taustalla vaikuttavat henkilön tausta ja olosuhteet, mutta psykologista pääomaa voi tietoisesti kehittää sekä yksilötasolla että työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Itseluottamukseen liittyy läheisesti minäpystyvyyden käsite, eli yksilön arvio omista kyvyistään. Sen ansiosta yksilö uskaltaa tarttua haasteisiin, sietää epäonnistumisia ja on motivoitunut saavuttamaan tavoitteet. Myös oppiminen on silloin tehokkaampaa. Itseluottamus on usein tilannekohtaista, mutta sitä voi kehittää harjoittelemalla. (Manka & Manka 2016, 161–162.)

Toiveikkuus tarkoittaa kykyä asettaa itselleen tavoitteita ja löytää vaihtoehtoisia reittejä niiden saavuttamiseksi. Sitä edistävät realistiset ja mitattavat tavoitteet, mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen keinoihin, välitön palkitseminen tavoitteiden täytyessä sekä omaehtoinen kouluttautuminen. Toiveikas työntekijä on itseohjautuva ja tarvitsee rajoitusten sijaan tilaa itsenäiselle työskentelylle. (Manka & Manka 2016, 163.)

Optimistinen ajattelu on kykyä tarkastella tapahtumia ja tulevaisuutta realistisesti. Siihen liittyvät terve itsekuri ja kyky suunnitella tulevaa. Sekä optimismi ja pessimismi ovat

luonteeltaan kasautuvia ajatusmalleja, ja palautteella on merkittävä vaikutus siihen, miten henkilö tulkitsee tapahtuman syitä. Optimismia voi kehittää analysoimalla tapahtumia ja niihin liittyviä omia reaktioita ja tunnetiloja. (Manka & Manka 2016, 164–166.)

Sitkeys eli resilienssi auttaa ihmistä pääsemään yli epäonnistumisista ja sopeutumaan muutoksiin. Sitkeä yksilö on lannistumaton ja joustava, ja uskaltaa ottaa riskejä. Sitkeä asenne auttaa myös kääntämään vastoinkäymiset mahdollisuuksiksi. (Manka & Manka 2016, 167–169.)

Psykologinen pääoma ilmenee myös kollektiivisesti työyhteisössä. Aidon johtajuuden avulla kasvatetaan luottamusta, työyhteisötaitoja ja suorituskykyä. Esihenkilön oma psykologinen pääoma leviää työyhteisöön, jolloin sen jäsenet luottavat mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja, suhtautuvat optimistisesti tulevaisuuteen ja kohtaavat haasteita sitkeydellä. (Manka & Manka, 2016, 170-171.)

4.3 Stressi

Työhön liittyvät haasteet voivat olla joko positiivisia tai työkykyä heikentäviä (Manka & Manka 2016, 174-180). Stressi hälyttää haasteista, auttaa toimimaan ja suojaa uhilta. (Mannermaa 2022, 311–317). Haitallista stressiä syntyy työssä, jossa kuormitustekijät ovat liian suuria suhteessa henkilön voimavaroihin. (Tampereen yliopisto). Stressi heikentää työsuoritusta ja sitoutuneisuutta. Hetkellinen stressi ei ole haitallista, mutta pitkään jatkuessaan altistaa unihäiriöille, työuupumukselle ja sairauksille. Stressin oireita ovat muun muassa ärtyneisyys, kyynisyys, heikentynyt aloitekyky ja huono itsetunto. (Manka & Manka 2016, 174–180.)

Stressiä tuottavia tekijöitä voivat olla epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, negatiivisuus ja epäsosiaalisuus, työhön liittyvät moraaliset ristiriidat tai työn epävarmuus ja muutokset. Stressi on myös tarttuvaa. Henkilön omat selviytymiskeinot, itsensä kuunteleminen ja palautumisesta huolehtiminen ovat tehokkaita keinoja ehkäistä stressiä. Myös selkeiden rajojen asettaminen ja sosiaalinen tuki ovat tärkeitä. (Mannermaa 2022, 311–317.) Olennaista on tunnistaa oma ylikuormittumisen raja. Stressin määrään ja sietämiseen voi vaikuttaa henkilökohtaisesti, mutta myös työyhteisön tasolla. Paras keino stressin vähentämiseen on ongelmien tehokas ratkaiseminen, jossa apuna ovat stressiä vähentävät voimavarat. (Manka & Manka 2016, 174–180.)

Työn stressitasoa voidaan arvioida työn vaatimusten ja hallinnan mallin avulla (Mannermaa 2022, 311–317). Uupumisen riski on korkea työssä, jossa on paljon kuormitustekijöitä, mutta hallinnan tunne on vähäistä. Jos sekä vaatimukset että hallinnan mahdollisuus ovat vähäisiä, työ passivoi ja vähentää motivaatiota sekä työntekijän valmiuksia oppia ja kohdata

muutoksia. Jos työntekijä kokee hallinnantunnetta, mutta työssä on liian vähän haasteita, on vaarana leipääntyminen. Silloin työ ei innosta tai tunnu merkitykselliseltä, eikä työntekijä pysty hyödyntämään osaamistaan. Parhaassa tapauksessa stressi aktivoi, kannustaa huipusuoritukseen sekä lisää sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä työhön. Tällaisessa tilanteessa työ on haastavaa, mutta myös innostavaa ja kehittävä. (Mannermaa 2022, 311–317; Tampereen yliopisto.)

Työn sisältämää painetta ja sen suhdetta työhyvinvointiin kuvataan myös henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallin eli ns. vitamiinimallin avulla (Kuvio 4). Kuten vitamiinit, stressi on sopivana annoksena hyödyksi, mutta liiallisena haitallista terveydelle. Mallissa työn kuormitus jakautuu mielihyvän ja virittyneisyyden tason mukaan. Jos työ tuottaa mielihyvää mutta ei virikkeitä aivoille, se on kyllä mukavaa, mutta tylsää. Sitä vastoin, jos työ on haastavaa, mutta ei tuota mielihyvää, seurauksena ovat stressi, ahdistus ja univaikeudet. Kun molemmat puuttuvat, seuraa työuupumus. Ihannetilanteessa, jossa työstä saa sekä mielihyvää että innostavia haasteita, ollaan työn imun alueella. Työn imu näkyy tarmokkuutena, omistautumisena ja työhön uppoutumisena eli flow-tilana. (Manka & Manka 2016, 108–110.)



Kuvio 4. Vitamiinimalli (Manka & Manka 2016, 109)

4.4 Työn sisältö ja organisointi

Työssä itsessään on aina erilaisia, hyvinvointiin vaikuttavia voimavaroja ja kuormitustekijöitä (Tampereen yliopisto). Kuormittavaa voi olla vaikkapa kiire tai ristiriitaiset vaatimukset, kun taas voimavaroja antavat selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet (Tampereen yliopisto). Kun työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön, työtapoihin, pelisääntöihin ja aikatauluihin, työ on mielekästä ja motivoivaa (Manka & Manka, 2016 107). Näin työntekijälle

syntyy hallinnan tunne työhönsä. Myös oman osaamisen hyödyntäminen, työn merkityksellisyys ja työstä saatava palaute vaikuttavat hallinnan tunteeseen ja motivaatioon.

Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tehtävien monipuolisuus, yhteisöllisyys ja yhteiset päämäärät, sekä työntekijän kyky toteuttaa itseään, hyödyntää osaamistaan ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Merkityksellisyyttä lisäävät myös mielenkiintoiset haasteet ja onnistumiset. (Mannermaa 2022, 327-328.) Tutkimusten perusteella suurin osa työntekijöistä haluaakin mielenkiintoista ja haasteellista työtä, jossa saa jatkuvasti oppia uutta (Kauhanen, 2016 91.) Työnteon pitäisi olla myös kannustavaa ja palkitsevaa. Rahallista korvausta enemmän työntekijät arvostavat onnistumisen kokemuksia. Työn monipuolisuus, etenemismahdollisuudet ja työn ohessa tapahtuva uuden oppiminen ovat tärkeitä kannustimia. (Manka & Manka 2016, 108.)

Toimiva keino vaikuttaa omaan työhön on työn muokkaaminen itselle paremmin sopivaksi. Sitä kutsutaan myös työn muotoiluksi tai tuunaamiseksi (Kauhanen 2016, 93; Manka & Manka, 2016). Työn muokkaamisen keinoja ovat muun muassa rakenteellisten tai sosiaalisten voimavarojen lisääminen työhön esimerkiksi työn vaihtelevuutta, ohjausta tai kehittymisen mahdollisuuksia lisäämällä. Myös työn vaatimustason kasvattaminen voi toimia työn tuunaamisena. (Manka & Manka 2016, 111.) Käytännön toimia voivat olla myös uudenlainen työnkierto, työn uudelleen organisointi ja sisällön laajentaminen, työvälineiden muokkaaminen tai työnteon ajan ja paikan muutokset (Kauhanen 2016, 93).

Nykyään on myös yleistä, että työntekijä on samanaikaisesti työsuhteessa useammalle työnantajalle. Tällainen työsuhteiden pirstaleisuus vaatii työnantajalta uudenlaista ajattelua järjestelyjen ja työehtojen suhteen (Kauhanen 2016, 93–95). Myös etätyö ja liikkuva monipaikkainen työ on lisääntynyt, mikä vaatii uusia pelisääntöjä ja vahvaa luottamusta. Etätyö lisää hallinnan tunnetta, säästää aikaa ja auttaa keskittymään paremmin omaan työhön. Haittapuolia ovat sosiaalisten suhteiden puuttuminen sekä rajan hämärtyminen työajan ja yksityiselämän välillä. Myös työstä palautumiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota työnteon siirtyessä kotiin ja muuhun ympäristöön. (Mannermaa 2022, 340-341.)

4.5 Osaaminen

Jatkuva osaamisen kehittäminen on työhyvinvoinnin lisäksi tärkeä osa organisaation uudistumis- ja reagointikykyä. Oppiminen tulee aina sitoa organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Manka & Manka 2016, 88.) Osaamisen kehittämisessä pitää myös tunnistaa prosessien ja niihin liittyvien roolien asettamat osaamisvaatimukset. Tehtävien vaatima osaaminen täytyy määritellä selkeästi, mutta ei liian tarkasti. Henkilöstön

hiljaiselle tiedolle on annettava tilaa kasvaa ja jalostua näkyväksi osaamiseksi, jolloin sitä voidaan myös jakaa organisaatiossa. (Kesti 2014, 140.)

Hyvän esihenkilötoiminnan ja terveen kulttuurin avulla luodaan ympäristö, jossa on hyväksyttävää kyseenalaistaa totuttua ja uudistaa toimintaa. Silloin työntekijöille muodostuu sisäinen motivaatio omaehtoiseen oppimiseen. Osaamista voidaan myös kasvattaa erilaisilla koulutuksilla. Koulutuksista saadun osaamisen myötä pystytään tunnistamaan uusia kehittämistarpeita. (Kesti 2014, 140.) Koska valtaosa oppimisesta tapahtuu kuitenkin työn ohessa, on sille annettava tilaa työn järjestelyiden avulla. Epämuodollinen ja innovatiivinen ilmapiiri sekä vapaa ajatusten vaihtaminen työtovereiden kanssa edistävät epämuodollista oppimista. Erityisesti kokemukseen perustuva tieto tarvitsee tällaista epämuodollista vuorovaikutusta. Tiukka aikataulu, kireä ilmapiiri ja kuormittuneisuus käynnistävät työntekijöiden puolustusmekanismit, jarruttavat oppimista ja lisäävät sairastelua. (Manka & Manka 2016, 88.)

Palaute on tärkeä osa oppimista. Palautteen antaminen on ideaalilanteessa vastavuoroista ja avointa dialogia, jossa arvostetaan eri näkökulmien jakamista ja edistetään yhteistä ymmärrystä. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen tarvitaan työntekijöiltä hyvää itsetuntoa, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä empatiakykyä. (Mannermaa 2022, 329-331.)

4.6 Työyhteisö

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin, organisaation viihtyvyyteen ja tuottavuuteen (Kauhanen 2016, 93). Perinteisen ammatillisen osaamisen rinnalla työyhteisötaidot eli ns. työntekijätaidot ovat nousseet yhä tärkeämmiksi. Työntekijäosaaminen on kykyä toimia ryhmän aktiivisena ja vastuullisena jäsenenä. Kyse on itsensä johtamisesta, ammatillisesta käyttäytymisestä, kriittisestä oman toiminnan tarkastelusta ja sisäisestä motivaatiosta. (Mannermaa 2022, 323-326.)

Hyvin toimivan työyhteisön elementtejä ovat luottamus, empatia ja erilaisuuden hyväksyminen, yhteistyö, vastuun jakaminen sekä reilut pelisäännöt. (Mannermaa 2022, 323-326.) Toimivassa ryhmässä kaikki jäsenet kokevat oman työnsä arvokkaaksi, jolloin he myös mielellään jakavat omaa osaamistaan muille. (Kesti 2014, 139.) Vastavuoroisuuden kulttuuri kasvattaa yhteisöllisyyttä ja organisaation sosiaalista pääomaa. Lisäksi työyhteisön myönteinen mieliala kasvattaa suorituskkyä, kun työntekijät ovat motivoituneita, auttavat toisiaan, ovat tehokkaita ja keskittyvät käsillä olevaan tehtävään. (Manka & Manka, 2016, 137–143.)

Terveessä työyhteisössä pystytään myös ratkaisemaan sisäisiä ristiriitoja yhdessä ja ennakkoiden. Asioista voidaan puhua avoimesti ja toisia arvostaen. Työryhmä onkin vähän kuin urheilujoukkue, jossa kaikilla on samanlainen suoritustaso, motivaatio ja yhteinen tavoite. Erityisen tärkeää tiimin yhteispeli on muutostilanteissa, joissa pitää nopeasti muuttaa suunnitelmaa. Silloin hyvässä tiimissä otetaan yhdessä vastuuta ja opitaan tarvitessa myös uusia taitoja, koska voidaan luottaa siihen, että työtoverit ovat tukena. (Kesti 2014, 139.)

4.7 Johtaminen

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Nykyaikainen johtaminen on tilannekohtaista vuorovaikutusta, jossa asioiden ja ihmisten johtaminen tapahtuvat rinnakkain. (Manka & Manka, 2016, 136–143.) Palveleva, positiivinen ja vuorovaikutteinen johtaminen edistää tutkitusti työhyvinvointia parantamalla ilmapiiriä sekä työn hallinnan ja oikeudenmukaisuuden toteutumista (Tampereen yliopisto). Johtaminen ja työntekijöiden työyhteisötaidot ovat toisiinsa vaikuttavia ja mahdollistavia tekijöitä, ja työntekijöiden kuunteleminen on yksi tehokkaimmista tavoista kehittää työhyvinvointia. Palvelevan ja ihmisläheisen johtamisen myötä työntekijöille syntyy sisäinen motivaatio ja innostus pitkäjänteiseen toimintaan. Erityisesti muutostilanteissa tarvitaan ihmisläheistä johtamista, jotta työntekijät ymmärtävät ja innostuvat muutoksista. (Manka & Manka, 2016, 135–143.)

Hyvällä johtamisella varmistetaan, että työvälit ovat kunnossa, työntekijöitä kuullaan ja päätöksenteko on tehokasta. Tavoitteet on oltava realistisia ja kaikkien tiedossa. Toimivassa työyhteisössä kaikilla on yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja siitä, miten tavoitteisiin päästään. (Mannermaa 2022, 323–326). Hyvällä johtamisella luodaan organisaatiosta houkutteleva ja sitoutetaan henkilöstöä. Vastaavasti huono johtaminen on yksi suurin syy työntekijöiden irtisanoutumiselle. (Kauhanen 2016, 94.)

Kesti jakaa johtamistyön lähiesihenkilöiden toimintaan ja johtoryhmän tehtäviin (Kesti, 135–147). Olennainen ero näiden välillä liittyy työntekijöiden ja prosessien ohjaamiseen. Johtoryhmän tehtävät painottuvat strategiseen johtamiseen ja organisaation rakenteiden ylläpitämiseen, kun taas esihenkilöt vastaavat työryhmien tasolla tapahtuvasta päivittäisen työn ohjaamisesta. Johdon on oltava kiinnostunut työntekijöistä ja pysyttävä tilanteen tasalla, mutta johtajat eivät itse saa puuttua työn yksityiskohtiin. Kaikki päivittäinen työn ohjaaminen tulee aina kulkea lähiesihenkilöiden kautta.

Johtoporras

Ylimmän johdon rooli on toimia arvojohtajana ja organisaatiokulttuurin ylläpitäjänä, sekä liittää yhteen organisaation eri toimijat niin, että kaikki osaaminen ja potentiaali saadaan

hyötykäyttöön ja vastaamaan strategisista tavoitteista. Johtoryhmä määrittää organisaation vision ja strategian, ja vastaa siitä, että tavoitteet ovat realistisia ja innostavia. Silloin esihenkilöiden on helpompi sopia osatavoitteista työryhmien kanssa. Johto mahdollistaa toiminnallaan organisaation jatkuvan kehittymisen ja menestyksen. Valmentavalla ja diplomaattisella johtamisella ansaitaan työyhteisön arvostus ja luottamus. Johdon vastuulla on toimintaympäristössä ilmenevien uhkien tunnistaminen, jotta organisaatiossa voidaan varautua niihin ennakoivasti ja kääntää ne mahdollisuuksiksi. Siihen voidaan hyödyntää ulkopuolisten asiantuntijoiden tietämystä. Myös tehokas ja luotettava tiedonkulku esihenkilöiden kanssa on tärkeää, jotta tunnistetaan sisältä päin tulevia uhkia. Tehokas tiedonkulku on yleensäkin yksi avaintekijöistä, sillä jos tieto ei kulje, tehdään vääriä oletuksia ja virhearvioita. (Kesti 2014, 137–138.)

Esihenkilöt

Esihenkilön vastuulla on huolehtia työn tekemiseen vaadittavista olosuhteista ja resursseista. Esihenkilöt jakavat valtaa ja vastuuta työyhteisössä, ja sopivat ryhmien kanssa työtehtävistä ja osatavoitteista. Esihenkilö toimii aina esimerkkinä ryhmälle, tilanteesta riippumatta. Valmentava esihenkilötoiminta on vuorovaikutteista, positiivista ja kannustavaa. Esihenkilön työssä vaadittavia inhimillisiä kyvykkyksiä on mahdollista tietoisesti kehittää. Työyhteisön jäsenistä riippuu, mitä kykyjä on kulloinkin tarpeen painottaa. Siksi esihenkilöiden on tärkeää tuntee ryhmien ja työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt, jotta ohjaaminen voidaan sovittaa kunkin ryhmän tarpeisiin. Esimerkiksi yhdessä ryhmässä toimiva ohjaaminen saattaa olla itseohjautuvamman ryhmän mielestä turhauttavaa. (Manka & Manka, 2016, 137–143; Kesti 133–147.)

Hyvä työntekijä-esihenkilö-suhde syntyy luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja kunnioittamisesta. Mahdollistavia tekijöitä ovat hyvät työyhteisötaidot ja työntekijöiden voimaantuminen, joka syntyy työn tarkoituksellisuudesta, luottamuksesta omaan osaamiseen sekä mahdollisuudesta vaikuttaa ja päättää työhön liittyvistä asioista. Voimaannuttava johtamistapa edistää työntekijöiden motivaatiota saavuttaa sovitut tavoitteet. (Manka & Manka, 2016, 137–143.)

Verkostomainen rakenne nopeuttaa päätöksentekoa ja muutoksiin reagointia. Silloin päätöksenteko jakautuu työyhteisössä laajalle eikä riipu ainoastaan johtohenkilöistä. Työntekijät johtavat silloin toinen toisiaan, mikä helpottaa myös esihenkilöiden työtä. Jaettu johtaminen on jatkuvaa neuvottelua ja yhdessä tekemistä ryhmän jäsenten kesken. Sitä edistävät yhteinen ymmärrys tavoitteista, sosiaalinen tuki ja päätösvalta. (Manka & Manka 2016, 137–138.)

4.8 Organisaatio

Organisaatiokulttuuri on keskeinen henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Se on työyhteisön sisäinen malli, jonka avulla havaitaan, ajatellaan ja käsitellään ongelmia. Kulttuuri kehittyy vuosien saatossa, ja myös sen muuttaminen vie vuosia. Organisaation kulttuuri voi olla vahva kilpailuetu tai kehittymisen este (Kauhanen 2016, 67–68.)

Mankan & Mankan mukaan hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava, turvallinen ja kehittyy jatkuvasti (Manka & Manka 2016, 80). Tavoitteellisuus edellyttää selkeää visiota ja strategian suhteuttamista ympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Työntekijöiden osallistaminen alusta lähtien edistää tavoitteiden mukaista toimintaa. Organisaation henkilöstökäytännöillä on merkittävä vaikutus koettuun työhyvinvointiin (Tampereen yliopisto). Hyvinvoinnin tulisikin olla keskeinen osa henkilöstöstrategian suunnittelua (Kauhanen 2016, 19). Myös organisaation kulttuurilla, rakenteilla ja toimintatavoilla, sekä työterveyshuollon ja työsuojelun avulla voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia (Tampereen yliopisto). Organisaation arvojen tulee näkyä työnteon arjessa (Manka & Manka 2016, 81).

Hierarkkinen organisaatorakenne vaikeuttaa ripeää reagointia ja päätöksentekoa. Tiukasta kontrollista on siksi siirryttävä joustavaan ja osallistavaan kulttuuriin, jossa toiminta perustuu luottamukseen ja tiimien oma-aloitteiseen toimintaan. Tällainen toimintarakenne lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta, osaamisen monipuolista hyödyntämistä ja työn mielekkyyden kokemusta. (Manka & Manka 2016, 87.)

Organisaation prosessien avulla hallitaan kokonaisuutta, kun niiden sisältämät työvaiheet ja roolit on tunnistettu. Roolien määrittäminen auttaa osaamisen kehittämisessä ja perehdytyksessä. Myös työtehtävien jakaminen helpottuu ja työntekijöiden moniosaaminen saadaan hyötykäyttöön. Prosesseja pitää jatkuvasti kehittää ja arvioida. Niihin liittyvien kehittämistarpeiden raportointi johtoryhmälle auttaa ymmärtämään organisaation toimintoja ja kehittämään niitä, jolloin organisaation tuloksellisuus paranee. Itse arvoa tuottavien ydinprosessien lisäksi monilla tukiprosesseilla kuten HR-prosesseilla on tärkeä osa organisaation toiminnassa, sillä ne huolehtivat henkilöstön jaksamisesta ja ylläpitävät työelämän laatua. (Kesti 2014, 141.)

4.9 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Mitä varhaisemmassa vaiheessa työhyvinvoinnin haasteita kyetään ratkaisemaan, sitä monipuolisemmat keinot ovat käytettävissä ongelmien ratkaisemiseen ja sitä pienemmät ovat ongelmista aiheutuvat kustannukset. Pelkkien ongelmien poistamisen sijaan pitäisikin kehittää työn tekemisen olosuhteita ja työyhteisöä yhä paremmiksi. Lisäksi tarvitaan

tavanomaisten, määrällisten mittareiden tueksi uudenlaisia mittareita, joiden avulla voidaan havaita työhyvinvointia uhkaavia riskejä entistä herkemmin (Manka & Manka 2016, 92.)

Työhyvinvoinnin kehittämisesä on olennaista sujuvan työntöon edistäminen. Johdon sitoutuminen on yksi pääedellytyksistä, mutta jokaisella työntekijällä sekä koko työyhteisöllä on vaikutus työhyvinvointiin. Kehittämisen on oltava henkilöstöä osallistavaa, sillä näin parhaat ideat saadaan esiin. Kehittäminen vaatii avointa ja ratkaisukeskeistä vuorovaikutusta sekä uskallusta kohdata ristiriitoja ja muutoksia yhdessä. Kehittämistyöhön on varattava tarpeeksi aikaa, ja tavoitteet on asetettava realistisiksi, sillä muutos on aina kuormittavaa ja vaatii pitkäjänteistä yhdessä tekemistä. (Mannermaa 2022, 384-350.)

Manka ja Manka (2016, 80–98.) suosittelevat, että organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa suunnitelma. Sitä varten on syytä kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila olemassa olevien mittareiden, kehityskeskustelujen ja kyselyjen avulla. Myös työhyvinvoinnin rahalliset investoinnit, ongelmista aiheutuneet kulut ja näiden vaikutus kannattaa arvioida kokokuvan ymmärtämiseksi. Paraskaan suunnitelma ei automaattisesti tarkoita, että toimenpiteet toteutuvat. Siksi säännöllinen seuranta sekä tarkoituksenmukaiset tunnusluvut ja toteutumisen kriteerit ovat tärkeitä, jotta päästään konkreettisiin tavoitteisiin, joita henkilöstö on motivoitunut ja kykenevä toteuttamaan. Työhyvinvoinnin järjestelmällisellä johtamisella suunnittelu, toimenpiteet, seuranta ja arviointi saadaan mukaan organisaation rutiineihin.

Työhyvinvoinnilla on todettu vahva yhteys organisaation tuloksellisuuteen, eli voidaan puhua strategisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei saisi olla irrallista toimintaa, vaan kiinteä osa muuta johtamista. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa kaikkea strategista hyvinvointia edistävää toimintaa, kuten esihenkilökäytäntöjä, henkilöstöjohtamista ja työterveyshuollon toimintoja. (Kauhanen 2016, 29.) Työelämä 2020 -selvityksen mukaan organisaatioiden strategisen hyvinvoinnin keskeisiä kehittämisalueita ovat johtaminen, osaaminen, verkostot, tavoitteet ja yhteisöllisyys, sekä asenne muutoksia kohtaan (Manka & Manka 2016, 84–86.)

Työhyvinvoinnin kehittämisesä hiljaisella tiedolla on tärkeä rooli. Henkilöstöllä on valtava määrä kokemusta sekä näkemyksiä ja ideoita siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voitaisiin kehittää. Myös keskijohdolla ja esihenkilöillä on runsaasti osastojen toimintaan ja operatiiviseen toimintaan liittyvää tietoa. Tällaista näkymätöntä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Kehittämistoimenpiteitä valittaessa on tärkeää kuulla henkilöstön näkemyksiä, jotta voidaan tehdä oikeita strategisia valintoja ja henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä. Keskijohdon hiljainen tieto auttaa myös tiedostamaan mahdollisia arvoristiriitoja. Organisaatiossa saattaa olla runsaasti potentiaalisia kehittämistoimia, mutta näitä ei kaikkia voida toteuttaa,

koska resurssit ja voimavarat eivät riitä. Henkilöstöä osallistamalla löydetään ne kehittämissuorat, jotka ovat kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisia. Usein henkilöstön ideat ovat myös helpompia ja halvempia toteuttaa. Toimenpiteissä on tärkeää pelkkien ongelmien ratkaisemisen lisäksi panostaa myös innovatiiviseen kehittämiseen. (Kesti 2014, 62–65.)

4.10 Työelämän laatu

Työelämän laatu eli QWL tulee englanninkielisestä termistä *Quality of Working Life* (QWL). Se voidaan ymmärtää holistisena näkökulmana henkilöstön työhyvinvoinnista. Työelämän laadun käsitettä pohjustaneet tieteilijät kuten Herzberg ja Maslow ovat näkökulmissaan asettaneet työntekijän organisaatiosysteemin keskiöön huomioiden psykososiaalisten ominaisuuksien ja tyytyväisyyden yhteyden suorituskykyyn. Moderni henkilöstöresurssien näkökulma huomioi yksilölliset ominaisuudet ja motivoinnin keinot. Varsinainen työelämän laadun tutkimus on kehittynyt 2000-luvulla erilaisten ohjelmien ja tutkimusten myötä, joiden avulla on pyritty lisäämään henkilöstön autonomiaa ja työn sisältöä sekä johtamiskäytäntöjä. Tutkimukset ovat osoittaneet korkean työelämän laadun edistävän tuottavaa työskentelyä sekä organisaation tavoitteiden toteutumista. Työelämän laadun käsitettä voidaan jopa pitää työelämään liittyvien taloustieteiden evoluution huippuna. (Alekseev ym. 2022, 1097.)

Joidenkin holistisen lähestymistapojen mukaan markkinoiden tehtävä ei ole aineellisen arvon lisääminen, vaan henkilökohtaisen ja kansallisen onnellisuuden lisääminen. Työntekijä pitäisi siis nähdä onnellisuutta tavoittelevana yksilönä. Työnantajan kannalta työntekijän onnellisuus on osa kestävästä johtamisesta, koska se toimii keinona motivoida ja stimuloida työntekijöitä kohti parempaa tuottavuutta. (Monkevicious, 2014, 3–7.)

Työelämän laadun käsitteelle keskeistä on pyrkimys kehittää työnteon olosuhteita, henkilöstön tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta samanaikaisesti. Näkökulma on pelkkien työolojen kehittämisen sijaan työntekijöiden elämänlaadun parantamisessa työn avulla. Organisaation tehtävä on osaltaan mahdollistaa työelämän laadun toteutuminen. Työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja työsuhteiden säilymiseen. Työelämän laadulla on myös epäsuorasti suuri vaikutus yhteiskuntaan, sillä työntekijöiden tyytyväisyys siirtyy työpaikoilta kotiin ja lähiyhteisöön, ja auttaa tasapainoilussa työn ja yksityiselämän vaatimusten välillä. Työelämän laadusta on tutkimuksissa tunnistettu seuraavia osatekijöitä: työnteon ympäristö ja olosuhteet, yhteistyö ja ihmissuhteet, osaamisen kehittäminen, työn merkityksellisyys ja itsensä toteuttaminen, onnellisuus työssä ja yleisesti, henkilökohtaiset arvot ja persoonallisuus, organisaatiokulttuuri, työtyytyväisyys, työn itsenäisyys sekä riittävät resurssit. (Monkevicious 2014, 3–7; Alekseev ym. 2022, 1098).

5 Henkilöstötuottavuuden teoria

5.1 Uuden menetelmän merkitys

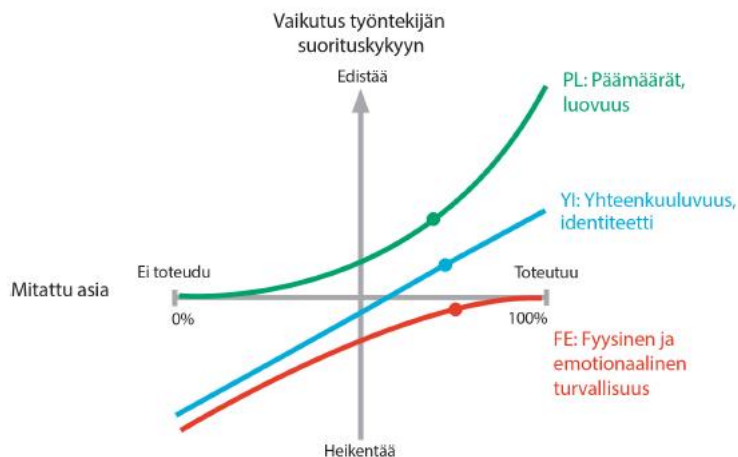
Henkilöstön voimavaroilla on tutkitusti vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, eli ne ovat olennainen tuotantotekijä. Yhteyden osoittaminen on kuitenkin ollut vaikeaa, koska mittaukseen tarvittavia loogisia laskentakaavoja ei ole löydetty. Perinteiset tuottavuutta mittaavat tuotantofunktiot, kuten Cobb-Douglas-funktio eivät ole huomioineet organisaation aineettonta henkilöstöpääomaa. Luotettavan mittaustavan puuttuminen vaikeuttaa johdon päätöksentekoa, jonka tulee perustua luotettaviin analysointimenetelmiin. Siispä vaikka henkilöstöpääoman vaikutus kilpailukyvyille tunnetaan, tarvitaan myös luotettava tapa arvioida investointien vaikutuksia. (Kesti 2014, 10–13.)

Perinteiset yritystoiminnan suunnittelussa käytettävät tulosmittarit eivät anna luotettavaa tietoa aineettoman henkilöstöpääoman osuudesta tuloksen tekijänä (Kesti 2014, 12–17). Lapin yliopistossa Marko Kestin johdolla kehitetty menetelmä on vastannut tähän ongelmaan tarjoamalla pätevän keinon mitata henkilöstön tuottavuutta (Lapin Yliopisto 2016). Kansainvälisesti hyväksytyt menetelmät on osoittanut, että työelämän laadun pitkäjänteinen kehittäminen johtaa korkeampaan liiketulokseen (Lapin Yliopisto 2016). Tätä menetelmää hyödyntäneet tutkimukset ovat vahvistaneet, että tuottavuus ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Pienikin parannus työelämän laatuun nostaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tasoa sekä vähentää työkyvyttömyysriskiä. Keskeisiä vaikutustekijöitä ovat tulosten perusteella muun muassa työntekijälähtöinen ja positiivinen henkilöstöjohtaminen, ongelmien ratkaiseminen yhdessä, työntekijöiden innostaminen ja työn imun mahdollistaminen. (Lapin Yliopisto 2016; SafeinLog 2022.)

5.2 Yksilön itsearvostustekijät

Työelämän laatuun ja työkykyyn vaikuttavat olennaisesti yksilön itsearvostustekijät. Työntekijöiden korkea itsearvostus lisää työhyvinvointia, motivaatiota ja tuottavuutta samanaikaisesti, mikä taas parantaa organisaation innovatiivisuutta ja oppimista. Yksilön itsearvostuksen tekijät eli motivaatiotekijät perustuvat Maslow'n (1943, Kestin 2014, 86 mukaan) tarvehierarkiaan, ja ne jakautuvat kolmeen tasoon. Alimmalla tasolla ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), toisella tasolla yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI), ja kolmannella tasolla päämäärät ja luovuus (PL). Ylempien itsearvostustekijöiden toteutuminen edellyttää alempien tekijöiden toteutumista (Youngs 1992, Kestin 2014, 86 mukaan). Herzbergin (1959, Kestin 2014, 87 mukaan) motivaatioteoriassa FE on kuitenkin ns. hygieniatekijä, eli se on perusedellytys kahden muun tason toteutumiseksi. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat siis välttämättömiä perusasioita, jotka toteutuessaan ehkäisevät

työpahoinvointia. Hyvä FE-taso ei kuitenkaan vielä itsessään synnytä lisäarvoa. Sen sijaan työyhteisön yhteenkuuluvuus ja työntekijöiden identiteetti lisäävät motivaatiota, tuottavuutta ja työhyvinvointia, kun työyhteisössä tunnustetaan oma ammattitaito, osataan ratkaista risiriitoja, opitaan yhdessä ja innostutaan haasteista. (Kesti 2014, 86–87.) Motivaatiotekijöiden vaikutusta suorituskyykyyn voidaan havainnollistaa kaavion avulla, jossa näkyvät kolmen tekijän vaikuttavuudet niiden toteutuessa (Kuvio 5) (Saikkonen ym. 2021a).

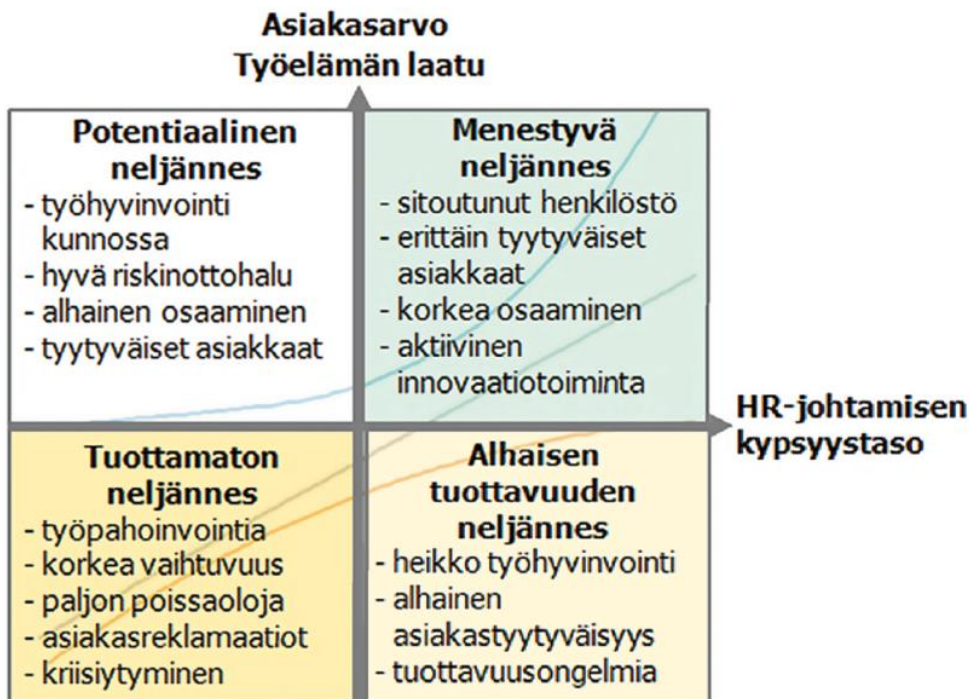


Kuvio 5. Motivaatiotekijöiden vaikutukset suorituskyykyyn (Saikkonen ym. 2021a, 8)

Työelämän laadulla ja itsearvostustekijöillä on myös nähtävissä vahva yhteys asiakastytyväisyyteen. Samat motivaatiotekijät, jotka kasvattavat suorituskyykyä, vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun, eli ne toimivat yhtä hyvin myös asiakastytyväisyyden mittareina. (Kesti 2019) Työntekijän fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat verrannollisia asiakkaan itsestäänselvyyksinä pitämiin asioihin. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti tukevat asiakkaan odotusten täyttämistä. Päämäärät ja luovuus saavat aikaan huomattavasti korkeampaa, asiakkaan odotukset ylittävää toimintaa innovatiivisten ratkaisujen ja yksilöllisen asiakaskokemuksen kautta. Heikko työelämän laatu vastaavasti heikentää asiakaskokemuksen laatua, kun työntekijä ei jaksakaan panostaa asiakaspalveluun eikä tuota uusia ideoita. (Kesti 2014, 88–89.)

Kesti havainnollistaa itsearvostustekijöiden ja asiakastytyväisyyden välistä yhteyttä neliosaisen kuvion avulla (Kuvio 6). Alhaalla vasemmalla on kuviossa tuottamaton neljännes, jossa organisaation sisäiset itsearvostustekijät ovat pettäneet aiheuttaen työpahoinvointia ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Tällainen kriisitilanne näkyy tyytymättöminä asiakkaina ja reklamaationa. Alaoikealla on alhaisen tuottavuuden alue, jossa organisaation perusasiat

ovat enimmäkseen kunnossa, mutta henkilöstövoimavaroihin ei ole panostettu. Itsearvostustekijöihin panostamalla organisaatio pääsee ylöspäin potentiaaliseen neljännekseen, jossa työntekijät voivat hyvin ja uskaltavat ottaa vastaan haasteita. Silloin myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Kesti 2014, 88–91.)



Kuvio 6 Itsearvostustekijöiden ja asiakasarvon yhteys (Kesti 2014, 90)

Jotta voidaan nousta ylimmälle menestyksen tasolle, on organisaatiossa ymmärrettävä motivaation, itsearvostustekijöiden ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys. Ylimmällä tasolla olevassa organisaatiossa on rohkeutta asettaa tavoitteita ja kokeilla uutta. Siellä arvostetaan erilaisuutta ja henkilöstön hiljaista tietoa, ja virheistä opitaan. Innovatiivisessa organisaatiossa tunnetaan asiakkaan liiketoiminta ja prosessit niin hyvin, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja ja odotukset ylittävää palvelua. (Kesti 2014, 88-91.)

5.3 Henkilöstötuottavuuden laskeminen

Olennaista on erottaa työajasta se osuus, joka on tuloksellista työntekoa (Kesti 2014, 47). Kyse on siis siitä, kuinka laadukasta ja tuottavaa on varsinainen työn ääressä vietetty työaika (Lapin Yliopisto 2016). Tähän henkilöstön työpanokseen perustuu menetelmässä käytetty henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (kaava 1), joka kertoo organisaation liikevaihdollisen toimintakapasiteetin. Funktion määrittämiseen käytetään organisaation toimialan teoreettista säännöllistä vuosityöaika, josta on vähennetty rakenteellinen ajankäyttö, eli

sellainen laskennallinen työaika, joka käytetään muun muassa lomiin, koulutukseen ja muiden sääntömääräisten vapaiden pitämiseen. Muita funktiossa tarvittavia lukuja ovat muun muassa liikevaihto ja työelämän laatua kuvaava QWL-indeksi. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion laskeminen auttaa organisaatiota arvioimaan omaa kilpailukykyään ja henkilöstön työpanoksen vaikutusta liiketulokseen. Kun työelämän laatua kehitetään ja laskenta suoritetaan uudelleen, nähdään kehittämistyön vaikuttavuus liiketulokseen. (Kesti 2014, 13-45).

$$LV = K * HR * T_{va} * QWL_{N-1} * (1 - RA) \quad (1)$$

QWL-indeksi (Kaava 2) lasketaan QWL-kyselyn tuloksista ja perustuu motivaatiotekijöihin FE, YI ja PL. (Saikkonen). Koska FE on muiden motivaatiotekijöiden mahdollistaja, ei voida suoraan laskea kolmen motivaatiotekijän keskiarvoa. Sen sijaan lasketaan YI:n ja PL:n keskiarvo FE:llä, jolloin saadaan tulokseksi QWL-indeksi. Laskentakaavat ovat kokonaisuudessaan monimutkaisempia, ja siksi ne on esitetty yksinkertaistetussa muodossaan. (Kesti 2014, 86-89.)

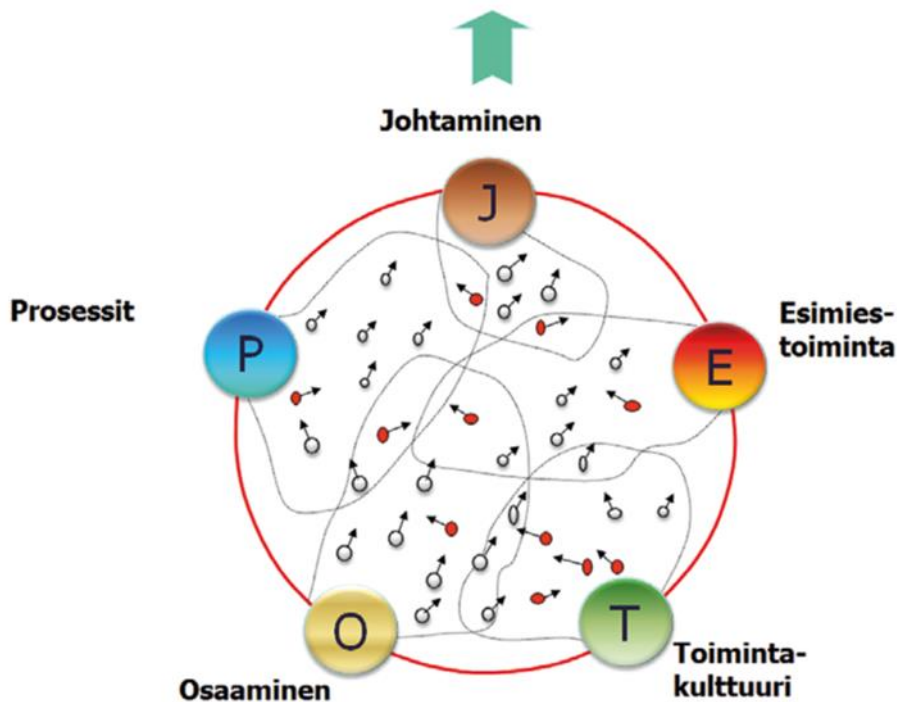
$$QWL = FE * \left(\frac{YI+PL}{2}\right) \quad (2)$$

QWL-indeksin ihanteellinen taso eli ns. rajatuottavuus on 85 %. Sitä korkeammalle yltävä työelämän laatu ei enää kasvata tuottavuutta. Keskimääräinen tulos Suomessa on 60 %, mikä tarkoittaa, että organisaatioissa on yleisesti ottaen jonkin verran kehittämisen varaa. Motivaatiotekijöillä on omat laskennalliset raja-arvonsa. FE:n olisi hyvä olla vähintään 80 %. Jos tulos jää tämän alle, on riskinä lisääntyvät sairauspoissaolot. Silloin on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja seurata sairauspoissaolojen kehittymistä. YI:n raja-arvo on 75 %. Heikentynyt yhteenkuuluvuus ilmenee laatuvirheinä ja puutteellisena tiedonkulkuna. Tätä voidaan helpottaa rakentamalla luottamusta ja kehittämällä prosesseja. PL:n osalta raja-arvo on 70 %. Jos se alittuu, työntekijöiden vaihtuvuus voi lisääntyä. Sitoutuneisuutta nostavat yhteiset tavoitteet, ideointi ja oman työn tuunaaminen. (Saikkonen ym. 2021, 8.)

5.4 Organisaatiosysteemi

Organisaation menestykseen vaikuttaa se, miten valittua strategiaa pystytään toteuttamaan. Tähän tarvitaan inhimillistä kyvykkyyttä. Nämä kyvykkyydet ovat työelämän laatua vahvistavia tekijöitä. (Kesti 2014, 70.) Organisaation henkilöstö on joukko yhdessä työskenteleviä ihmisiä, mutta jos yhteinen tavoite on epäselvä, toiminta muuttuu yksilösuorituksiksi. Kesti on määritellyt organisaation keskeiset kyvykkyydet viideksi pääryhmäksi; johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, prosessit ja osaaminen (Kuvio 7). Organisaatio on

kompleksinen systeemi, jossa eri kyvykkyudet vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutteisesti ja toisiaan joko vahvistavasti tai heikentävästi. Siksi on tärkeää ymmärtää näiden tekijöiden kokonaisuus, jotta kehittämisessä tehdään oikeita asioita. Kun kaikki kyvykkyudet ovat tasapainossa ja hyvällä tasolla, ne tukevat toisiaan ja vahvistavat työelämän laatua sekä organisaation kilpailukykyä. (Kesti 2014, 133–134.)



Kuvio 7 Organisaatiosysteemin kyvykkyudet (Kesti 2014, 136)

Kyvykkyysä voidaan mitata ja analysoida henkilöstökyselyllä, jossa selvitetään työyhteisössä piileviä hiljaisia signaaleja (Kesti 2014, 70–72). Niiden avulla voidaan suunnitella organisaation systeemiä ylläpitäviä kehittämistoimenpiteitä. Kehittämisessä keskeisiä painopisteitä ovat esihenkilötyön ja yhteisten toimintatapojen tukeminen sekä työntekijöiden voimaannuttaminen ja yhteishengen vahvistaminen. Johtoportaan on tärkeää ohjata toimintaa aina esihenkilöiden kautta. Esihenkilöille on myös taattava työrauha ja tarpeeksi resursseja työyhteisön kehittämiseen. Esihenkilöiden tulisi panostaa ratkaisukeskeiseen ja vuorovaikutteiseen toimintaan, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja yhteistyötä. Prosesseissa moniosaaminen ja perustehtävän ymmärtäminen ovat tärkeitä. Palkitseminen ja aloitetoiminta kannattaa laatia yhteistyöhön kannustaviksi.

Positiivinen kierre

Positiivinen kierre syntyy, kun kaikki organisaatiosysteemin osat ovat kunnossa ja kyvykkydet vahvistavat toisiaan. Positiivista kierrettä voidaan edistää suunnitelmallisesti, kun tunnetaan kyvykkyysien systeemisyys. Muutos alkaa johdon ja esihenkilöiden välisestä luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Tehokkaan tiedonkulun ja arvojohtamisen avulla kehitetään avoimuuden kulttuuria ja yhteishenkeä, mikä vuorostaan edistää osaamisen hyödyntämistä ja ongelmanratkaisua, kunhan esihenkilöillä on tarvittavat valtuudet kehittää työyhteisöä. Parantuneen yhteishengen ja tiedonkulun ansiosta tiedon ja osaamisen jakaminen on sujuvaa, ja ongelmia pystytään ratkaisemaan ennakoivasti. Työyhteisön kyvykkyudet kehittyvät lisäten suorituskykyä. Yhdessä oppimalla löydetään parhaat käytännöt, kehitetään prosesseja ja työtehtäviä sekä kulutetaan organisaation resursseja järkevämmiin. Selkeiden ja tehokkaiden prosessien ansiosta esihenkilöillä on tarpeeksi resursseja omien tehtäviensä hoitamiseen, kuten HR-prosesseihin sekä työyhteisön kannustamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Toimivat prosessit ja lisääntynyt osaaminen tuottavat tärkeää tietoa johtoportaalille, jossa voidaan sen ansiosta tehdä laadukkaita päätöksiä ja investointeja. (Kesti 2014, 145–147.)

Negatiivinen kierre

Jos osa kyvykkyyksistä on heikkoja eli niissä on laadullista tai määrällistä puutetta, systeemin tasapaino häiriintyy ja työelämän laatu heikkenee. Negatiiviset vaikutukset alkavat yleensä tiedostamatta, kun sisäisiä ristiriitoja ei tunnisteta tai pystytään ratkaisemaan ajoissa. Johtamisella on jälleen avainasema. Jos johtoportaan päätökset ovat epäloogisia tai epäreiluja, ja tiedonkulku on puutteellista, työyhteisön yhteenkuuluvuus heikkenee ja tehdään helposti vääriä tulkintoja. Jos lisäksi johdon tasolta puututaan tekemiseen esihenkilöiden ohi, eripura kasvaa ja työntekijöiden energia valuu sisäiseen kilpailuun ja puolustautumiseen, mikä taas aiheuttaa ongelmia prosesseissa. Esihenkilöiden ja parhaiden osaajien resurssit kuluvat virheiden selvittelyyn. Osaaminen ja kehittämistyö pysähtyvät, eikä johdolla ole mahdollisuuksia panostaa organisaation kehittämiseen. Negatiivinen kierre korostuu kriisitilanteissa, jossa sisäiset uhat estävät innovatiivisen ajattelun. (Kesti 2014, 143–148.)

5.5 Työelämän laadun kehittäminen

Hyvä työelämän laatu on sekä työntekijöiden että organisaation hyvinvointia käsittävä laaja kokonaisuus (Kesti, 2014). Koska työelämän laatu on työn olosuhteiden ja yksilöllisten ominaisuuksien summa, sen toteutumisesta organisaatiossa ei voida analysoida selvittämättä henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä. Analysointiin on käytetty tutkimuksesta riippuen monia erilaisia muuttujia, joihin voivat kuulua esimerkiksi työajat ja palkka, työn

tulevaisuusnäkymät, työn vaativuus, työn sisältö ja itsenäisyys, työyhteisön suhteet ja yhteistyö, työpaikkaan sitoutuminen ja onnellisuus. (Monkevicious, 2014, 14-16.) Keskeisin työelämän laadun ilmentäjä on organisaation ilmapiiri, sillä se vaikuttaa tuottavuuteen, motivaatioon ja tyytyväisyyteen sekä työn tyydyttävyyteen (Alekseev ym. 2022, 1104).

Työelämän laatua voidaan kehittää systemaattisesti, kun tunnistetaan organisaation sisäiset avainkyvykkyydet eli inhimilliset menestystekijät. Työelämän laatua voidaan edistää johtamistapojen ja esihenkilöiden toiminnan, toimintakulttuurin, työn olosuhteiden, prosessien ja vaikutusmahdollisuuksien sekä osaamisen kehittämisen avulla (Kesti 2014, 101). Myös työn merkityksen ja palkitsemiskäytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa työelämän laatuun. Hyvä johtaminen, yhteinen päätöksenteko ja yhteiset tavoitteet ehkäisevät myös loppuun palamista. (Alekseev ym. 2022, 1104-1105.) Parantunut työelämän laatu näkyy lisääntyneenä työhyvinvointina, sujuvana ja tuottavana työskentelynä, pienempänä vaihtuvuutena ja yleisenä työssä jaksamisena. (Kesti 2014, 101.)

6 Kehittämiprojektin rakenne

6.1 Hentu-hanke

Henkilöstötuottavuuden kehittämishankkeen eli Hentu-hankkeen tavoitteena oli kehittää henkilöstötuottavuutta ja tiedolla johtamista uuden tutkimusmenetelmän avulla. Henkilöstön hyvinvoinnin lisäämisen ohella tarkoituksena oli kehittää esihenkilötaitoja, osallistaa henkilöstöä työn ja työelämän laadun kehittämisessä sekä mitata kehittämistyön vaikutusta. Hanke toteutettiin vuosina 2019–2021 LAB-ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston yhteistyönä, ja sitä rahoitti Euroopan sosiaalirahasto. Hankkeeseen osallistui seitsemän PK-yritystä Päijät-Hämeen alueelta (Hentu 2023a). Hankkeen keskeisenä näkökulmana oli tukea yritysten kestävästä kasvusta niin, että työelämän laatu ja taloudellinen menestys tukevat toisiaan (Saikkonen ym. 2021a).

Yhteisessä kehittämistyössä eri toimijoiden vahvuudet täydensivät toisiaan. Yliopisto tarjosi hankkeelle tutkimustiedon tuottaman asiantuntijuuden QWL-menetelmästä. LAB:n toimijat puolestaan koordinoivat hanketta ja laativat hankkeeseen osallistuneille yrityksille kehittämistoimenpiteitä tutkimusta asiakaslähtöisesti soveltaen. (Saikkonen ym. 2021b.) Hankkeeseen osallistuneet yritykset toteuttivat räätälöityjä, noin vuoden kestäviä toimenpideohjelmaa. Toimenpiteet kohdistuivat sekä johtoon, esihenkilöihin että henkilöstöön. Osalle yrityksistä sovellettiin vain osaa Hentu-hankkeen toimenpiteistä. (Ruokoski 2021.) Kehittämistyöhön hyödynnettiin tutkimusmenetelmän QWL-kyselyä, henkilöstötuottavuuden analyysiä, henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön arviointeja sekä tutkimuksen psykologisia näkökulmia käytännöllisinä toimenpiteinä. Lisäksi järjestettiin erilaisia valmennuksia, työpajoja ja mittauksia. (Hentu 2023a.)

Menetelmän mukaiset toimenpiteet koettiin yrityksissä enimmäkseen hyödyllisinä, ja erityisesti QWL-kysely koettiin hyödylliseksi kehittämistyön välineeksi myös jatkossa. Esihenkilötyön ja HR-johtamisen arviointityökalujen osalta nähtiin tärkeäksi yritysten omien tarpeiden mukaista soveltamista. Kehittämistyössä on hankkeen perusteella tärkeää soveltaa ja tulkita menetelmää yrityksille soveltaen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös toimenpiteiden ajoitukseen ja eri toimijoiden vastuualueisiin. Toimenpiteille olisi varattava riittävästi aikaa mittausten välillä, jotta muutos on mahdollinen. Keskeisiä tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, johdon ja muiden avainhenkilöiden asennoituminen kehittämistyötä kohtaan sekä kyky integroida toimenpiteet osaksi organisaation normaaleja kehittämisprosesseja. Ulkopuolisen toimijan myötä saatetaan pahimmillaan aiheuttaa muutosvastarintaa, mutta parhaimmillaan kehittämistyöstä seuraa ajattelun ja toimintamallien pysyvä muutos. (Saikkonen ym. 2021b.)

Hentu-hankkeen avulla on kehitetty yritysten tiedolla johtamista sekä tuotettu uutta aineistoa henkilöstötuottavuudesta (Saikkonen ym. 2021b). Hankkeen tuloksena on tuotettu opas, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään henkilöstötuottavuutta itsenäisesti (Saikkonen ym. 2021a). Oppaan sisältö, kehittämistoimenpiteet ja siihen liittyvät työkalut on laadittu helppotajuisiksi ja yksinkertaisiksi soveltaa. QWL-teorian peruseriaatteet on avattu lukijalle yksinkertaistettuna ja helppolukuisessa muodossa. QWL-menetelmä voidaan ottaa käyttöön oppaan avulla myös ilman ulkopuolista asiantuntijaa.

Työelämän laadun mittaamiseen on laadittu valmis henkilöstökysely (Saikkonen ym. 2021a, 13), jonka tulokset tuottavat QWL-indeksin. Vakioitujen kysymysten vastausvaihtoehdot ovat Likert-asteikolla 1–5, jolloin 5 on paras vaihtoehto. Lisäksi kyselyyn voidaan liittää avoin kommenttikenttä. Kysely voidaan toteuttaa millä tahansa kyselyohjelmalla tai paperisena lomakkeena. Tulosten analysointiin on saatavilla valmis Excel-laskentapohja, johon syötetään jokaisesta kysymyksestä tulosten keskiarvo (Hentu 2023b). Tulokset jakautuvat taulukossa työelämän laatuun vaikuttaviin motivaatiotekijöihin. Ohjelma laskee automaattisesti QWL-indeksin, jokaisen kysymyksen prosenttiarvon sekä motivaatiotekijöiden keskiarvon. Tulostaulukon avulla pystytään määrittämään eniten kehittämistä vaativat motivaatiotekijät ja kohdentamaan toimenpiteet oikein. Kyselyn vakioidut kysymykset sekä niiden analysointiin tarvittavat tiedot ovat saatavilla Hentu-hankkeen verkkosivustolta.

Henkilöstötuottavuuden analyysin avulla nähdään työelämän laadun vaikutus organisaation liiketalouteen (Hentu 2023b). Valmiin Excel-laskentatyökalun avulla ei nimestä huolimatta tarvitse itse laskea mitään, vaan kaikki laskelmat ovat valmiina laskentapohjassa. Avoimet kentät kertovat käyttäjälle, mitä yrityksen tietoja ja taloudellisia lukuja tarvitaan kuhunkin soluun. Kun luvut syötetään soluihin, laskee ohjelma automaattisesti kaiken tarvittavan. Taulukosta selviää QWL:n laskennallinen kehittämispotentiaali ja sen kehittämisestä syntyvä taloudellinen hyöty sekä kokonaissummana vuositasolla että henkilötyövuosiin suhteutettuna. Työkalun avuksi laaditussa ohjeessa annetaan lisätietoja työkalun käyttämiseen ja tulosten tulkitsemiseen. Varsinaisen QWL-laskelman lisäksi työkalu laskee muita yleisiä talouden tunnuslukuja, joiden avulla yritys voi arvioida henkilöstötuottavuuden merkitystä liiketoiminnalle.

Esihenkilöosaamisen arviointi on tärkeä osa Hentu-oppaan toimenpiteitä, koska esihenkilöiden toiminnalla on suuri vaikutus työelämän laatuun ja henkilöstön tuottavuuteen. Esihenkilöosaamiseen liittyvät taidot löytyvät oppaasta luettelona. Esihenkilöiden tehtävänä on arvioida omaa osaamistasoaan listan mukaan ja verrata taitoja QWL-kyselyn tuloksiin, jolloin tunnistetaan omat esihenkilöosaamisen kehittämistarpeet. Esihenkilöiden olisi hyvä hallita melko tasaisesti kaikkia esihenkilöosaamisen alueita. Oppaassa esitellään

osaamisalueet sekä esihenkilöiden keinot työelämän kehittämiseen oman työnsä kautta eri motivaatiotekijöiden mukaan. (Saikkonen ym. 2021a, 21-23.)

Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä on kyse koko henkilöstöä koskevista asioista, joten on tärkeää saada työntekijät mukaan keskusteluun. Henkilöstön arvostaminen ja kuuleminen vaatii yhteistä ja avointa vuorovaikutusta ilman puheenjohtaja-asetelmaa. Henkilöstön osallistavaan yhteiseen ideointiin ja toimenpiteiden määrittämiseen voidaan käyttää fasilitointia apuna. Olennaista on saada toimenpiteillä aikaan pieniä parannuksia, sillä yhdessä niillä voi olla suuri vaikutus työelämän laatuun ja henkilöstötuottavuuteen. Myös toteutuneiden toimenpiteiden arviointi on tärkeää, jotta tiedetään, saatiinko muutosta aikaiseksi. Toimenpiteille varataan aikaa 6–12 kuukautta, jonka jälkeen suoritetaan uusi QWL-kysely ja henkilöstötuottavuuden laskelma. Tuloksia verrataan lähtötilanteeseen, minkä avulla saadaan täsmällistä tietoa kehittämistoimien vaikuttavuudesta. Oppaan työvaiheita ja toimenpiteitä toistamalla kehitetään järjestelmällisesti organisaation työelämän laatua ja henkilöstötuottavuutta. (Saikkonen ym. 2021a.)

6.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Tutkittavan asian lähtötilannetta ja saavutettuja tuloksia voidaan selvittää kyselyn avulla, kun halutaan kysyä samaa asiaa suurelta joukolta vastaajia. Kyselyn aihe voi liittyä mihin tahansa asiaan, josta on jo olemassa tutkittua ja mitattavissa olevaa tietoa. Kyselyn täytyy kuitenkin perustua olemassa olevaan tietoon, joten kysymyksiä ei keksitä itse, vaan ne perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Ojasalo ym. 2016, 41; Vilka 2021, 83.)

Kyselyn kysymykset kannattaa muotoilla todella selkeiksi ja yksiselitteisiksi, jotta niihin vastaaminen on mahdollisimman helppoa. Kyselylomakkeen tulee sisältää vain työn tavoitteen kannalta oleelliset kysymykset. Vastausvaihtoehdot on järkevää laatia numeromuotoisiksi, mikä vähentää virheitä ja parantaa kyselyn reliabiliteettia. Kysely ei saa olla liian pitkä, ja sen vastaamiseen tulee kulua korkeintaan noin 15 minuuttia. Avoimia kysymyksiä kannattaa harkita tarkkaan, sillä niihin ei yleensä vastata. Niiden avulla vastaajat voivat kuitenkin ottaa kantaa aiheeseen. Kysely on aina testattava asiantuntevilla henkilöillä. Kyselyä jaettaessa kannattaa laatia mukaan saatekirje, jossa annetaan tietoja kyselystä. Sen avulla vastaajat ymmärtävät, mistä kyselyssä on kysymys, kuka sen tekee ja miksi, ja mihin mennessä on vastattava. Tämän jälkeen vastaaja voi päättää osallistumisestaan. (Ojasalo ym. 2016, 41–133.)

Standardoitu kyselylomake on yleisin määrällisistä tiedonkeruumenetelmistä; siinä asioita kysytään täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta (Vilka 2021, 76). Tämä on kätevä tapa silloin, kun on kyse suuresta ja hajanaisesta vastaajien joukosta.

Kyselylomakkeen avulla voidaan kysyä myös arkaluontoisia kysymyksiä, koska vastaaja täyttää lomakkeen itsenäisesti ja hänen henkilöllisyytensä pysyy anonyyminä. Lomakekyselyn tunnettuja ongelmia ovat alhainen vastaajamäärä ja viiveet lomakkeiden palauttamisessa. Kyselylomake voidaan toteuttaa sähköisenä tai paperisena. (Ojasalo ym. 2016, 40.) Kysely voi olla myös haastattelijan ja vastaajan yhteinen tilanne esim. organisaatiossa tai tapahtumassa, jossa haastattelija täyttää kyselyn vastaajan puolesta (Ojasalo ym. 2016, 121; Vilka 2021, 77). Arkaluonteisia asioita kysyttäessä tällainen tapa voi vääristää tuloksia. Toisaalta itsenäisesti täytettävän kyselyn ongelmana on, ettei tiedetä, kuinka tosissaan kysymyksiin on vastattu, tai onko niitä ymmärretty oikein. (Ojasalo ym. 2016, 121.)

Laajassa kyselyssä käytetään yleensä satunnaisotantaa, jolloin tutkimuksen kohteena olevasta perusjoukosta valitaan otos eli kyselyn vastaajien joukko. Jos tutkittavien perusjoukko on pieni, on parempi suorittaa kysely nk. kokonaistutkimuksena, jolloin kysely teetetään kaikille perusjoukon jäsenille eli havaintoyksiköille. (Ojasalo ym. 2016, 104–124.) Heikkilä (Vilkan 2021, 80 mukaan) suosittelee kokonaistutkimusta silloin, kun otoksen koko on yli puolet perusjoukosta.

Muuttujat ovat kaikkia havaintoyksikköön liittyviä tekijöitä, joita voidaan mitata. Kyselyssä voi olla myös nominaalimuuttujia kuten ikä tai sukupuoli, joista ei voida laskea numeerista keskiarvoa. Niitä, kuten myös avoimia kysymyksiä voidaan kuitenkin tulkita numeerisesti analysoinnin ja ryhmittelyn avulla. Kun kyselyn vastaukset ovat numeerisessa muodossa, niitä voidaan helposti tilastoida ja käsitellä taulukon eli havainnointimatriisin avulla. Saatavilla on monia tilasto-ohjelmia, mutta myös Excel soveltuu rajalliseen havainnointiin. Vastauksia voidaan analysoida perustavilla menetelmillä kuten keski- tai hajontaluvuilla ja ristiintaulukoimalla, tai monimuuttujamenetelmillä kuten klusteri- ja varianssianalyysillä. (Vilka 2021, 86–90.)

6.3 Aineiston sisällönanalyysi

Kirjalliseen muotoon dokumentoitua tietoa voidaan analysoida dokumenttianalyysin eli sisällönanalyysin avulla (Ojasalo ym. 2016, 137). Sisällönanalyysissä käytettävistä menetelmistä on olemassa monenlaisia näkemyksiä ja koulukuntia, mutta olennaista siinä on objektiivinen ja systemaattinen analysointi, jonka avulla aineistosta muodostetaan uusia tulkintoja ja uusia näkökulmia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 87.) Tavoitteena on järjestelmällisen analyysin avulla saada tiivis ja selkeä kuvaus aiheesta, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Analyysiä voidaan tehdä etsimällä aineistosta joko sanallisia merkityksiä tai määrällisiä esiintyvyyksiä. Näitä tapoja voidaan käyttää yhdessä tai erikseen (Ojasalo ym. 2016, 137). Joka tapauksessa kyse on sisällön erittelystä, jossa jokainen havaintoyksikkö

tuodaan taulukkomuotoon, jolloin tietoa voidaan käsitellä tilastollisessa numeromuodossa (Vilka 2016, 132).

Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on löytää aineistosta jokin logiikka tai kertomus. Aineisto pelkistetään karsimalla pois kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen sisältö ja lajittelemalla esiintymät tavoiteltavan logiikan mukaisiin luokkiin tai näkökulmiin. Luokittelun jälkeen niistä tehtyjä tulkintoja verrataan teoreettiseen viitekehukseen tai niistä luodaan uusia tyyppikertomuksia, tiivistyksiä ja näkökulmia. (Ojasalo ym. 2016, 140; Vilka 2016, 132–134). Teorialähtöisessä analyysissä sisällön luokittelu perustuu olemassa olevan viitekehysten käsitteisiin ja niistä muodostettuun analyysirunkoon; muuten analysoinnin menetelmät ovat samanlaisia. (Ojasalo ym. 2016, 140.) Teoriaohjaava tapa on oikeastaan näiden kahden välimuoto. Silloin aineiston analysointi alkaa ilman olemassa olevan teorian vaikutusta, mutta loppuvaiheen jaottelussa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa ja teoriaa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 81.)

Aineiston pelkistämisen apuna voidaan käyttää koodausta tai teemoittelua (Ojasalo ym. 2016, 141). Aineiston koodaamiseen ei ole absoluuttista ohjetta, mutta niiden pääperiaate on toimia sisällön jäsentämisen ja kuvailun apuna, ja niiden avulla on helpompi etsiä aineistosta tärkeä tieto (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78). Koodaus tarkoittaa tekstin tulkittamista ja kuvailua valmiiksi laadittujen avainsanoista johdettujen kirjainyhdistelmien avulla.

Teemoittelun avulla luokitellusta aineistosta eritellään tiettyihin teemoihin kuuluvia näkemyksiä. Samalla aineistoa voidaan lajitella esimerkiksi demografisten tekijöiden mukaan. Tyypittelyn avulla muodostetuista teemoista etsitään tyyppiesimerkkejä, selityksiä ja yleistyksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78.) Teemoittelussakin käytetään koodeja, mutta silloin aineistosta poimitaan eri teemoihin kuuluvia esiintymiä omiksi kokoelmiksi, jolloin monimutkaisesta ja laajasta aineistosta saadaan eroteltua sisältöä helpommin tulkittavaan muotoon (Ojasalo ym. 2016, 137-144). Elementtien erottelussa voidaan myös yhtä hyvin käyttää vaikkapa värikyniä. Koodaamisessa ja teemoittelussa on tärkeää pitää mielessä, että samasta lauseesta voi hyvin löytyä eri teemoihin liittyviä elementtejä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 90.)

Luokittelun jälkeen sisältöä voi olla tarpeen kvantifioida eli laskea aiheiden esiintyvyyttä. Siten saadaan esille tärkeimmät teemat aineistosta. Aineiston analysoimisen jälkeen sitä voidaan tulkita. Yleensä tulkinta perustuu johonkin aiempaan teoriaan, mutta siihen tarvitaan myös mielikuvitusta. Tulkinnan avulla aineistosta pyritään hahmottamaan päättelemällä jotain uutta tietoa, kuten rakenteita, selityksiä, taustatekijöitä, verrannollisuutta tai tapahtumaketjuja. (Ojasalo ym. 2016, 137-144.)

6.4 Ideointi

Yhteisölliset ideointimenetelmät sopivat organisaatioiden kehittämistyöhön, kun halutaan tuottaa paljon uusia ideoita tiettyyn aiheeseen. Luova ongelmanratkaisu edellyttää avointa ilmapiiriä ja rohkeutta tarkastella asioita uusista näkökulmista. (Ojasalo ym. 2016, 158.) Osallistujien monipuolisuus sekä erilaiset taustat ja osaaminen tuovat ideointiin näkemyseroja, mikä on erittäin tärkeää luovassa ajattelussa. Myös erilaiset ajattelutavat ovat tärkeitä ryhmässä. Aktiivisten ideoiden tuottajien lisäksi tarvitaan kriittisiä pohtijoita, kehittäjiä sekä toteuttajia. (Kantojärvi 2012, 34.) Ideoinnissa on tärkeää muistaa, että ideat eivät synny tasaisena virtana vaan purskauksina, ja että ideoiden tuottamisessa määrä synnyttää laatua, eli mitä enemmän on erilaisia ideoita, sitä todennäköisemmin joukossa on myös laadukkaita ja toteuttamiskelpoisia ideoita. (Ojasalo ym. 2016, 158.) Todennäköisesti pinnalle nousevat ensin tavanomaiset ja vanhat ideat. Etenkin, jos ideoinnille varattu aika on lyhyt, ei saada esiin luovia ideoita ilman tehokkaita ideoinnin apuvälineitä. Ihmiset myös tuottavat tutkitusti enemmän ideoita ryhmässä kuin yksin. Ryhmätyöskentelyyn tarvitaan kuitenkin ohjaaja eli fasilitaattori, jotta ideointi on tuottavaa. (Kantojärvi 2012, 84-86.)

Työpajan yleiset ongelmat kannattaa huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Fasilitaattorin on pysyttävä neutraalina tukijana, eikä työskentelyn sisältöön saa puuttua. Muuten roolit menevät sekaisin ja osallistujien ideointi kärsii. Myös asenteet vaikuttavat merkittävästi, koska jos fasilitaattori itse ei usko työpajan onnistumiseen tai ryhmän ideointikykyyn, tämä heijastuu osallistujiin. Mahdollinen vastarinta kannattaa ottaa vastaan ymmärtävästi ja kuunnellen. Myös johdon asenne vaikuttaa. Jos ratkaisuista on jo päätetty, osallistujat eivät innostu ideoimaan, koska sillä ei ole merkitystä lopputuloksen kannalta. Ongelmaan auttaa ideointikysymysten suunnittelu yhdessä johdon kanssa, jotta osallistujat tietävät, mikä on tavoite ja mitä heiltä odotetaan. Työpajan alussa on myös kerrottava osallistujille, miten ja mihin he voivat vaikuttaa. Työpajan tarkoitus on oltava kaikille osallistujille selvä jo heti alussa. Muuten keskustelussa ei keskitytä olennaiseen eikä ryhmä sitoudu työskentelyyn. (Kantojärvi 2012, 30-32.)

Ideointityön johtaminen vaatii ryhmän ohjaajalta ongelmanratkaisun ja ideointimenetelmien tuntemusta. Osallistujilta taas vaaditaan tiimitaitoja ja avointa ajattelutapaa. Osallistujien määrä ja kokemus vaikuttavat ryhmädynamiikkaan, koska kokemattomat jäävät helposti tarkkailija asemaan, eivätkä osaa tuottaa tarpeeksi luovia ideoita. Ohjaajan tehtävänä on tukea ryhmän työskentelyä, havaita mahdolliset ongelmat ja varmistaa pelisääntöjen noudattaminen. Varsinaisessa ideointitilanteessa on syytä huomioida muutamia perusasioita. Tilaisuuden alussa on syytä tarkentaa tavoitteet ja pelisäännöt sekä suorittaa pieni alkulämmittely, jotta päästään rentoon ja luovaan mielentilaan. (Ojasalo ym. 2016, 159–162.)

Ideointimenetelmät

Tunnetuin ideointimenetelmä on aivoriihi, josta on varioitu lukuisia versioita. Aivoriihen perusajatus on tuottaa ryhmänä mahdollisimman paljon uusia näkökulmia ja ideoita valittuun aiheeseen. Ideoita esitetään ilman kritiikkiä ja kaikki ideat kirjataan ylös. (Ojasalo ym. 2016, 44.) Oppimiskahvila on eräs aivoriihen liikkuvampi variaatio; myös sen tarkoituksena on tarkastella aihetta monista eri näkökulmista, mutta aiheeseen liittyvät osatekijät tai näkökulmat on eritelty eri työpisteisiin. Tämä menetelmä sopii isommalle määrälle osallistujia, jotka jakaantuvat pienryhmiin. Ryhmät kiertävät eri pöydissä ja tuottavat ideoita fläppitaululle tai vaikkapa paperipöytäliinalle. Kun ryhmät vaihtavat pöytää, ideointia jatketaan edellisen ryhmän tuotoksista. Lopuksi ryhmät esittelevät tärkeimmät löydökset kustakin pöydästä ja kiteyttävät ne yhteen näkökulmaan. (Tevere 2022a) Rastityöskentely sopii monentyyppisten tehtävien suorittamiseen, kuten tieto- tai taitotehtäviin tai kartoitukseen, mutta myös ideointiin. Osallistujat kiertävät rastilta toiselle ryhmissä tai pareittain suorittaen erilaisia tehtäviä. Rastien päätteeksi kokoonnutaan yhteen esittelemään ryhmien tuotokset, ideat ja oivallukset. Rastityöskentely saattaa vaatia useamman ohjaajan. (Tevere 2022b.)

Muistin tyhjennys

Luovimmat ideat ovat mielen perukoilla, vähän kuin pullon pohjalla (Kantojärvi 2012, 91). Muistin tyhjennys on yksinkertainen tekniikka, jonka avulla yritetään saada parhaat ideat ulos. Tämä vaihe sopii hyvin työpajan alkuun, ja siihen kuluu noin **5–10 minuuttia**. Osallistujat kirjaavat paperille mieleen tulevia asioita. Tässä on kolme vaihetta:

1. Mitä ratkaisuja on jo kokeiltu samaan ongelmaan?
2. Millaisia päätelmiä noista ratkaisuista voisi tehdä, jotka johtavat uusiin ratkaisuihin?
3. Mitä uusia ja radikaaleja ideoita voisi kokeilla?

Ideoiden varastaminen

Koska omat ideat ovat aina parempia kuin muiden, pitää osallistujat saada kuuntelemaan toisiaan. Tähän perustuu Idealogi, jonka tarkoituksena on parhaiden ideoiden luvallinen varastaminen muilta osallistujilta. Osallistujat kiertävät ryhmissä keskustellen ideoistaan. Jotta toisen hyvän idean voi varastaa, se pitää myös ymmärtää, eli silloin pitää myös kysyä ja kuunnella toisia. Parin kierroksen jälkeen kaikilla osallistujilla on listallaan loistavia ideoita. Viimeisellä kierroksella ryhmät valitsevat parhaat ideansa ja ne kirjoitetaan tarralapuille, jonka jälkeen ideoista keskustellaan yhdessä ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. **Ajantarve menetelmälle on puolesta tunnista tuntiin.** (Kantojärvi 2012, 93.) Menetelmä voidaan

toteuttaa myös vapaana kuljeskeluna tilassa. Tämä menetelmä sopii hyvin myös tietopohjan laajentamiseen ja osaamisen jakamiseen. (Tevere 2022c.)

Ideointia edistävät tekniikat

Ojasalo ym. (2016, 168–171) esittelevät kirjassaan useita tekniikoita, joissa ideointia vauhditetaan erilaisten miellelyhtymien avulla. Ekskursiotekniikan avulla tarkastellaan aihetta esim. sanaleikkien, piirtämisen, näyttelemisen tai erilaisten kuviteltujen roolihahmojen avulla. Osbornin listan ideana on tarkastella ongelmaa erilaisten kysymysten avulla uudella tavalla. Listan mukaisesti voidaan kysyä esim. palvelusta tai tuotteesta, voidaanko sitä

- Käyttää toisella tavalla
- Käyttää muualla
- Muuttaa
- Laajentaa tai pienentää
- Korvata
- Järjestää eri tavalla tai kääntää vastakkaiseksi
- Yhdistää johonkin muuhun?

Myös Scamper on ideointia kiihdyttävä tekniikka, jonka avulla voidaan tarkastella aihetta epätavallisista näkökulmista. Termi Scamper tulee sen elementteinä toimivista sanoista korvaa (substitute), yhdistele (combine), muunna (adapt), vääristä (modify), käytä muualla (put to other use), poista (eliminate) ja järjestele (rearrange). Ideointia voi edistää myös erilaisten roolien avulla. Roolien tarkoitus on pohtia, miten jokin todellinen tai kuvitteellinen hahmo voisi ratkaista ongelmana olevan asian. (Kantojärvi 2012, 100–101.) Rooleja voivat siis olla mitkä tahansa tunnetut hahmot tai roolit, kuten prinsessa, Zorro, Aku Ankka, 5-vuotias lapsi tai partiolainen.

Ideoiden arviointi

Ideointivaihetta ei koskaan saa sekoittaa arviointivaiheeseen. Luovan ongelmanratkaisuprosessin luonteeseen kuuluu, että ongelman tunnistamisen ja tavoitteen asettamisen jälkeen seuraa luova näkökulmien ja uusien ideoiden tuottamisen vaihe, joka tapahtuu ilman kritiikkiä ja tuomitsemista. Vasta kun ideointivaihe on päättynyt, ryhdytään arvioimaan eri ratkaisuvaihtoehtoja. Tässäkin vaiheessa on syytä tarkastella ideoita positiivisesti ja ratkaisukeskeisesti. (Ojasalo ym. 2016, 158–159.)

Luovan ideoinnin lopputuloksena on todennäköisesti runsaasti ideoita koossa. Jotta ideoita voidaan järkevästi arvioida, tarvitaan jonkinlainen tekniikka avuksi. Ideoita voidaan lajitella eri pinoihin esimerkiksi sen mukaan, mitkä ovat uusia, kiinnostavia tai vievät kohti tavoitetta. Ideoita voidaan myös asettaa kypsyyksjanalle sen mukaan, kuinka toteutuskelpoisia tai raa-koja ne ovat. Toisaalta ideoita voidaan myös yhdistää ja ryhmitellä; joko teemoittain tai yh-distämällä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Jos joukossa on selvästi turhia tai mahdottomia ideoita, ne voidaan tässä vaiheessa laittaa syrjään. (Kantojärvi 2012, 120) Ideoiden arvioin-tiin voidaan hyödyntää myös ”3 + miten”-tekniikkaa. Sen tarkoituksena on löytää ideasta ensin kolme positiivista puolta. Sen jälkeen mahdolliset puutteet tulisi esittää positiivisina haasteina kysymällä, miten puute voitaisiin korjata. (Tevere 2022d)

Parhaiden ideoiden valinta

Parhaiden ideoiden valinnassa kannattaa olla varovainen annettujen kriteerien kanssa, ettei liian varhain tukahduteta hyviä ideoita. Ensin kannattaa keskittyä mielenkiintoisimpien ide-oiden valitsemiseen. (Kantojärvi 2012, 120) Ideoiden valintaan voidaan käyttää erilaisia äänestystapoja. Yksinkertainen tapa on ideoiden pisteytys plusmerkkien tai tarrojen avulla. Näin eniten merkintöjä saaneet ideat pääsevät jatkokäsittelyyn. (Ojasalo ym. 2016, 161.) Pallot tai symbolit voi piirtää tussilla suoraan tarralappuihin. Myös leikkirahalla ideoiden ”os-taminen” tai jaloillaan äänestäminen voivat toimia valitsemisen keinoina. Eräs variaatio on liikennevalotekniikka. Siinä jokainen osallistuja antaa vihreän, keltaisen ja punaisen valon ideoille, ja eniten vihreää saaneet pääsevät jatkoon. Oli äänestystapa mikä hyvänsä, on parasta antaa osallistujille jokin suuntaviiva siitä, kuinka montaa ideaa saa äänestää. Tarkka määrä on tarpeeton, mutta jokin raja on asetettava. Tämän vaiheen ajantarve riip-puu ideoiden ja osallistujien määrästä, mutta keskimäärin aikaa kuluu 5–20 minuuttia. (Kantojärvi 2012, 120–167.)

Ideoiden jatkojalostus toimenpiteiksi

Ideoiden jalostaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi voi olla työlästä ja sisältää monia yksi-tyiskohtia. Visuaalinen toimenpidematriisi auttaa hahmottamaan kokokuvaa ja suunnittele-maan kaiken tarpeellisen. Matriisitaulukoita voi olla useampia, riippuen toimenpiteiden mää-rästä ja laajuudesta. Matriisiin kannattaa kirjata toimenpiteet yksitellen ja niille vastuuhenkilöt, arvioitu aikataulu, resurssit, toimenpiteistä viestiminen sekä tavoiteltava lopputulos. Toimenpiteet ja niiden aikataulut on laadittava tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja selkeästi, jotta ne voidaan todella myös toteuttaa. Matriisin laatimiseen kannattaa varata aikaa puolesta tunnista tuntiin. (Kantojärvi 2012, 139–167.)

6.5 Yritys X:n kehittämisprojektissa käytetyt menetelmät

Yritys X:ssä toteutettavan kehittämisprojektin vaiheet perustuvat Hentu-hankkeen oppaaseen (Saikkonen ym. 2021a), jossa sovellettiin QWL-menetelmää käytännönläheisesti. Oppaasta valittiin Yritys X:n kehittämisprojektiin ne toimenpiteet, jotka soveltuvat parhaiten kehittämisprojektin tavoitteisiin, ja joita Yritys X voi helposti ja itsenäisesti hyödyntää jatkossa. Projektin toimenpiteiksi valittiin QWL-henkilöstökysely, henkilöstötuottavuuden analyysi ja henkilöstölle toteutettava ideointityöpaja, jonka tuloksista oli tavoitteena jalostaa Yritys X:ssä toteutettavia toimenpiteitä. Työpajan tarkoituksena oli osallistaa henkilöstö pohtimaan yhdessä työelämän laadun kehittämistä ja ideoimaan uusia ratkaisuja. Esihenkilöosaamisen kehittämistä ei otettu mukaan projektiin, vaan kehittämisessä keskityttiin koko henkilöstöä koskeviin toimenpiteisiin.

Kyselyn kysymykset olivat Hentu-hankkeen ansiosta saatavilla valmiina (Saikkonen ym. 2021a, 13), eikä kyselyä tarvinnut siksi myöskään testata ennen toteuttamista. Kyselyn avulla voitiin mitata Yritys X:n henkilöstön työelämänlaatua QWL-menetelmän mukaisesti. Standardoitu kysely sopi tutkimusmenetelmäksi hyvin, koska se on luonteeltaan tehokas, helposti ymmärrettävä ja mahdollistaa rehellisen vastaamisen myös arkaluontoisissa asioissa. Kyselytulosten analysointiin valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska sen avulla voitiin ensin analysoida esiintymiä ilman viitekehysten rajoittavaa luonnetta, mutta loppuvaiheessa pystyttiin hyödyntämään valmista viitekehystä tulkintojen tukena.

Työpajaan päätettiin sisällyttää useita eri työpisteitä eri aiheiden työstämistä varten. Tämä tehtiin soveltamalla oppimiskahvilan ja rastityöskentelyn elementtejä eräänlaisena fuusiona. Kaikille työpisteille valittiin samat ideointimenetelmät, jotta niiden käyttäminen olisi helpompaa. Menetelmiksi valittiin muistin tyhjennys, ideoiden varastaminen, 3 + ja miten - tekniikka sekä pisteytystekniikka pilkkutarroilla. Nämä muodostavat tehokkaan, mutta silti nopean ja helpon ideointimenetelmien kokonaisuuden, joka sopii myös osallistujille, joilla ei ehkä ole aiempaa kokemusta ideointityöskentelystä. Lisäksi valittiin ideoinnin tueksi Scamper- ja roolityökalut, joiden käyttäminen olisi vapaaehtoinen lisätyökalu työpisteillä. Työpajaan oli odotettavissa noin 25 osallistujaa kahdessa osassa. Valittujen menetelmien yhdistelmä ja eri työpisteet sopivat myös hyvin työpajaan, jossa on paljon osallistujia.

7 Kehittämisprojektin toteutus: ensimmäinen vaihe

7.1 QWL-kysely

Kehittämisprojektin aikana toimin työvaiheiden ohjaajana ja työpajan fasilitaattorina. Projektia varten perustettiin organisaatiossa ohjausryhmä, jonka jäseninä toimivat Yritys X:n tehtaanjohtaja, tuotantopäällikkö, tuotannon esihenkilö, QHSE-päällikkö, sekä tuotannon henkilöstöä edustava työsuojeluvaltuutettu. Ohjausryhmän vastuulla oli koordinoida projektiin liittyvät kehittämistoimenpiteet, aikataulu ja tiedotus yrityksessä. Ensimmäinen Yritys X:ssä toteutettava osuus aloitettiin ohjausryhmän kokouksella, jossa tarkennettiin työvaiheet ja aikataulu. Ohjausryhmän kokouksen jälkeen projektin yksityiskohdista tiedotettiin henkilöstölle yhteisessä tiedotustilaisuudessa. Myyntiyksikön henkilöstöä oli tiedotettu tilaisuudesta sähköpostitse, ja osallistuminen verkon välityksellä oli huomioitu tekniikan osalta.

Kysely suoritettiin maaliskuussa 2023. Koska koko yrityksen henkilöstömäärä on alle 100 henkilöä, päätettiin kysely toteuttaa kokonaistutkimuksena. Kysely toteutettiin osin paperisena lomakkeena (Liite 1) ja osin sähköisenä kyselynä. Tuotantoyksikön henkilöstöllä ei ollut käytössään tarvittavaa tekniikkaa sähköisen kyselyn täyttämiseen. Eri paikkakunnalla sijaitsevan myyntiyksikön henkilöstöä taas olisi ollut mahdotonta tavoittaa paperista kyselylomaketta varten. Sähköinen kysely laadittiin Microsoft Forms-työkalun avulla. Kyselylomakkeen liitteenä jaettiin tietosuojailmoitus (Liite 2), joka laadittiin LAB-ammattikorkeakoulun mallin mukaan (eLAB).

Paperilomakkeiden palautusta varten järjestettiin lukollinen postilaatikko kanttiinini. Niille, joilla oli mahdollisuus täyttää kyselyn sähköinen versio, lähetettiin sähköpostitse kyselyn linkki sekä tietosuojailmoitus. Näin koko Yritys X:n henkilöstöllä oli tarvittava tieto ja mahdollisuus osallistua kyselyyn, lukuun ottamatta muutamia henkilöitä, joiden osalta osallistuminen ei ollut mahdollista esimerkiksi pitkäaikaisen poissaolon vuoksi. Myyntiyksiköstä kyselyyn vastasi 61 % ja tuotantoyksiköstä 78 % henkilöstöstä. Vakioitujen kysymysten lisäksi saatiin runsaasti avoimia vastauksia. Sähköisten kyselyjen täyttöaika oli noin kymmenen minuuttia eli alle suositellun maksimivastausajan (ks. Luku 9.3).

Kyselyn rakenteena käytettiin puolistrukturoitua kyselyä (Liite 1). Kysymykset perustuivat Henttu-oppaan QWL-kyselyyn (Saikkonen ym. 2021a, 13). Kysymyksiä oli viisi kustakin motivaatiotekijöiden ryhmästä: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) sekä päämäärät ja luovuus (PL). Kysymyksiä oli yhteensä viisitoista, ja niihin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Lisäksi kyselyssä oli avoin kysymyskenttä, minkä tavoitteena oli saada vastaajilta syvällisempää tietoa organisaation työhyvinvoinnin tilasta sekä mahdollisista ongelmista.

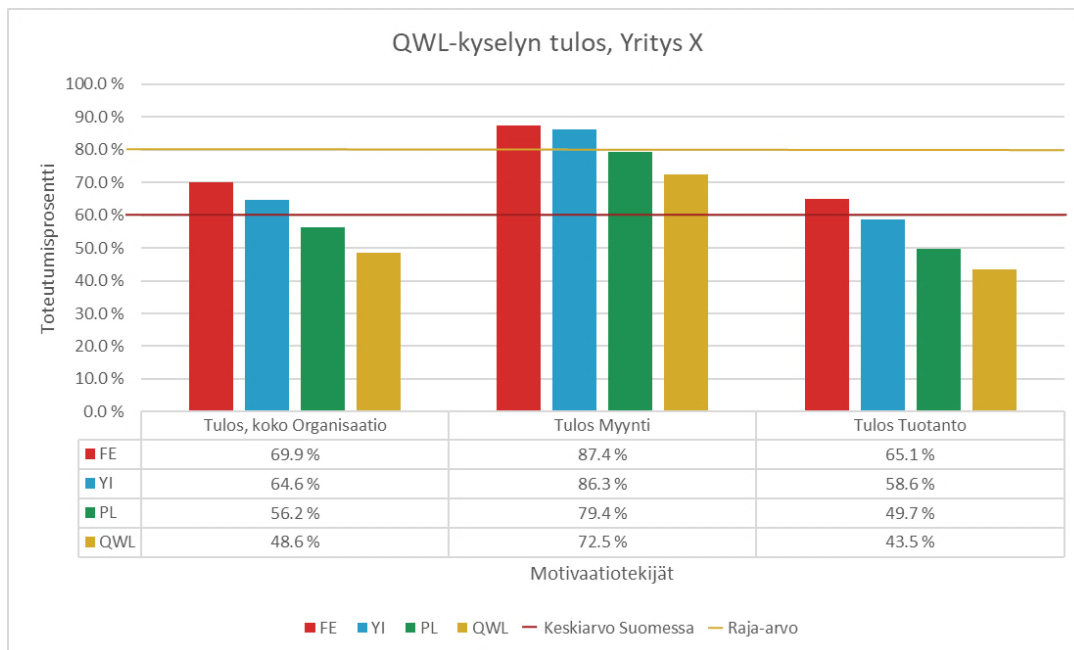
7.2 Kyselyn tulostulokset

Kunakin kysymyksen lasketut keskiarvot syötettiin Henttu-hankkeen tarjoamaan valmiiseen Excel-tulostaulukkoon (Kuvio 8) (HENTU 2023b). Taulukon tuottaman QWL-indeksiluvun lisäksi taulukosta ilmeni keskiarvo jokaisesta motivaatiotekijästä; fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI), sekä päämäärät ja luovuus (PL). QWL-Indeksi oli koko organisaation osalta 48,6 %. Tämä on keskimääräistä alhaisempi tulos, kun Suomessa keskiarvo on 60 % ja tavoiteltava maksimiarvo 85 % (Saikkonen ym. 2021a, 7). Organisaatiossa on siis paljon kehittämisen varaa.

Työelämän laadun indeksi			5 Motivaatiotekijän kohdentuminen		
Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus		INFO	FE	YI	PL
1	Johtaminen on meillä oikeudenmukaista	3,08	62 %		
2	Koen, että esimieheni luottaa minuun	3,80	76 %		
3	Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä	3,70	74 %		
4	Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen	4,35	87 %		
5	Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti	2,55	51 %		
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti					
1	Koen, että työpanostani arvostetaan	3,35		67 %	
2	Esimieheni tukee minua työssäni	3,65		73 %	
3	Meillä on hyvä yhteishenki	3,23		65 %	
4	Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	3,14		63 %	
5	Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita	2,77		55 %	
Päämäärät ja luovuus					
1	Tavoitteemme ovat innostavia	2,65			53 %
2	Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua	2,68			54 %
3	Työpaikan ilmapiiri on innostava	2,63			53 %
4	Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen	3,17			63 %
5	Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä	2,92			58 %
		Toteumat	70 %	65 %	56 %
		QWL-indeksi	48,6 %		

Kuvio 8 QWL-kyselyn laskentapohja (mukailtu Saikkonen ym. 2021)

Molemmissa yksiköissä motivaatiotekijät jakautuivat samoin; FE on korkein, YI hieman alhaisempi ja PL alhaisin. Tulokset kuitenkin erosivat huomattavasti yksiköiden välillä (Kuvio 9). Myyntiyksikön osalta QWL-indeksi jäi jonkin verran alle maksimiarvon (Saikkonen 2021, 7-8). Siellä henkilöstön kokemus työelämän laadusta on keskimäärin hyvällä tasolla, mutta kehitettävää on vielä. Tuotantoyksikön tulos oli selvästi heikompi, reippaasti alle raja-arvon, mikä tarkoittaa, että yksikössä on paljon kehitettävää työelämän laadussa. Myyntiyksikön osalta tulos oli siis merkittävästi parempi, mikä osoittaa suurimpien ongelmien olevan tuotantoyksikössä. Tämän takia tuloksia analysoitiin tuotantoyksikön osalta tarkemmin eri vastaajaryhmien mukaan, mikä tuotti tarkempaa tietoa hyvinvoinnin tilasta ja niihin liittyvistä ongelmista. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi alle 10 henkilön ryhmiä ei eritelty.



Kuvio 9 Yritys X:n QWL-kyselyn tulokset yhteensä ja yksiköittäin

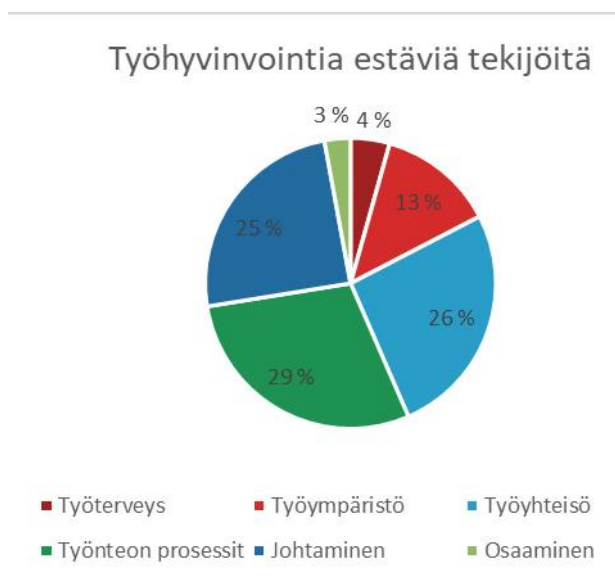
7.3 Avoimet vastaukset

Valtaosa avoimista vastauksista saatiin tuotannon henkilöstöltä, ja osa niistä oli hyvinkin laajoja. Aineiston sisältöanalyysi suoritettiin teoriaohjaavan menetelmän mukaan eri analyysimenetelmiä yhdistelemällä. Vastauksista eriteltiin ensin ilman teoreettista viitekehystä jokainen hyvinvointiin liittyvä esiintymä, ja kaikki esiintymät muokattiin pelkistetyiksi näkemyksiksi. Sen jälkeen esiintymät koodattiin käyttämällä lyhenteitä ja värikoodeja. Koodatut esiintymät lajiteltiin alateemoihin sen mukaan, olivatko ne luonteeltaan työhyvinvointia tukevia vai estäviä, sekä niiden toteutumisen mukaan. Tässä vaiheessa käytettiin apuna viitekehysten tarjoamaa tietoa työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavista tekijöistä. Esiintymät yhdisteltiin vielä pääteemoihin (Kuvio 10). Niiden määrittämiseen hyödynnettiin organisaation inhimillisiä kyvykkyksiä. Lisäksi eriteltiin työterveyteen liittyvät tekijät.

Työterveys	Työympäristö	Työyhteisö	Työn prosessit	Johtaminen	Osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> •Työterveyshuolto •Tauot •Stressi •Taukoliikunta 	<ul style="list-style-type: none"> •Ergonomia •Työvälineet •Melu •Tilan ahtaus 	<ul style="list-style-type: none"> •Virkistystoiminta •Työkaverit •Ilmapiiri •Yhteistyö •Henkilöstön edustajat 	<ul style="list-style-type: none"> •Ohjeiden noudattaminen •Laatu •Tulospaine •Vastuualueet epäselviä •Huolto •Työnkierto •Tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiedottaminen •Palkitseminen •Läsnäolo •Tasa-arvo •Työntekijöiden kuuleminen •Arvostaminen •Hierarkia •Muutosjohtaminen •Luotettavuus •Ongelmiin puuttuminen •Tiimien johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotekehitys •Perehdytys •Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön •Työn kehittäminen

Kuvio 10 Sisällönanalyysin löydökset pääteemoittain

Teemoittelun jälkeen laskettiin vielä esiintymistaajuus, eli montako kertaa tietty teema tai alateema esiintyi vastauksissa. Analyysin tuloksena saatiin selkeä kuva niistä tekijöistä, joissa eniten on kehittämisen varaa. Suurin osa esiintymistä liittyi toteutuneisiin tekijöihin, jotka estävät työelämän laatua yrityksessä (Kuvio 11). Siksi nämä eroteltiin vielä erikseen. Kolmasosa näistä tekijöistä liittyi tuotannon prosesseihin, vajaa kolmasosa työyhteisön ris-tiriitoihin ja neljäsosa johtamisen ongelmiin. Loput tekijöistä liittyivät fyysiseen työympäris-töön, osaamisen puutteisiin tai työterveyshuollon järjestelyihin.



Kuvio 11 Työelämän laatuun liittyviä tekijöitä teemoittain, Yritys X

7.4 Henkilöstötuottavuuden analyysi

Henkilöstötuottavuuden analyysi oli valmiin työkalun ansiosta nopea ja helppo toteuttaa. Yritys X:n taloustiedot syötettiin valmiiseen taulukkopohjaan. Taulukon sisältämät laskenta-kaavat laskivat automaattisesti kaikki tarvittavat tunnusluvut sekä potentiaaliset QWL:n kehittämisestä seuraavat taloushyödyt. Laskelmia ei siis tarvinnut suorittaa itse, vaan työkalun käyttämiseen riitti, kun kaikki laskentataulukossa ilmoitetut yrityksen talousluvut olivat saatavilla.

Tuloslaskeman perusteella 3.9 prosenttiyksikön parannus työelämän laatuun toisi taloudellista hyötyä yli 160 000 €, joka on noin kymmenesosa yrityksen vuosittaisesta käyttökateesta. Tulos muodostuu kolmesta osatuloksesta. Työelämän laadun (QWL) paranemisesta saatava hyöty on merkittävin, lähes 60 %. Sairauspoissaolojen vähentymisestä saatava hyöty kattaa 25 % tuloksesta ja vaihtuvuuden vähenemisen hyöty 17 %.

7.5 Ensimmäisen osan päätelmät

QWL-Kyselyn tulosten perusteella Yritys X:ssä oli melko paljon kehittämisen varaa työelämän laadussa. Kun tuloksia tarkasteltiin yksiköiden osalta erikseen, nähtiin selvä ero eri yksiköiden välillä. Myyntiyksikössä tilanne oli huomattavasti parempi ja työelämän laatu oli tulosten perusteella kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus toteutuivat hyvin ja työyhteisössä koettiin hyvää ilmapiiriä. Esihenkilöiden koettiin luottavan työntekijöihin, ja tukea ja kannustusta sai riittävästi. Työntekijöiltä löytyi osaamista ja innostusta työn tekemiseen. Suurin kehittämispotentiaali löytyi prosesseista. Heikentäviä tekijöitä olivat avointen vastausten perusteella esihenkilöportaan ohittaminen, epäoikeudenmukainen tai kilpaileva kulttuuri sekä epäselvät prosessit.

Tuotantoyksikössä on tulosten perusteella paljon kehittämisen varaa, mikä näkyy alhaisena QWL-indeksinä. Kehittämistarpeita löytyi kaikista työelämän laadun osa-alueista. Kaikista suurin kehittämistarve oli kuitenkin fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden alueella, sillä se on muiden motivaatiotekijöiden mahdollistaja. Tuotantoyksikön suurimpia kehittämiskohteita olivat prosessit, ongelmien ripeä ratkaiseminen, johtamiskäytännöt ja toimintakulttuuri. Avoimissa vastauksissa nousi esiin monenlaisia ongelmakohtia ja kehittämistarpeita, erityisesti työyhteisöön, johtamiseen ja prosesseihin liittyen. Vaikutusmahdollisuudet oman työn muokkaamiseen koettiin liian vähäisiksi. Stressiä aiheuttivat jatkuva kiire ja puutteet työympäristössä muun muassa työvälineiden osalta. Osaaminen koettiin kuitenkin riittäväksi työtehtäviin nähden. Lähiesihenkilön toiminta koettiin hyväksi, ja heillä koettiin olevan tarpeeksi aikaa työntekijöille.

Tuotantoyksikön toimihenkilöiden ja johdon avoimissa vastauksissa ilmenneitä ongelmia olivat sen sijaan kollegoiden välinen yhteistyö ja asenteet, epäselvät vastuualueet ja heikentynyt arvojohtaminen. Projektien johtamiseen toivottiin myös parannusta. Tavoitteet koettiin jokseenkin innostaviksi ja omaan työhön koettiin voitavan vaikuttaa. Esihenkilöiltä saatiin tukea ja kannustusta. Mahdollisuus oman työn ja osaamisen kehittämiseen koettiin keskimäärin riittäväksi.

Työyhteisössä on havaittavissa monia ristiriitoja, joiden seurauksena tuottava työ kärsii. Kehittämistoimissa olisi tärkeää löytää kriittisimmät ongelmakohdat, ja ryhtyä ratkaisemaan niitä systemaattisesti. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat tuottavan ja hyvinvoivan työntekijän perusedellytykset, ja siksi erityisesti siihen kannattaa panostaa. Työntekijöitä kuuntelemalla ja uuden kokeilua sallimalla päästään käsiksi hiljaiseen tietoon, ja työntekijöiden ideat pääsevät käyttöön. Samalla olisi tärkeää huolehtia niistä asioista, jotka ovat perinteisesti pitäneet ilmapiiriä ja hyvinvointia yllä; yhteinen tekeminen ja pienistä välivoitoista

juhliminen on tärkeää muistaa kiireen keskelläkin. Johdolta kaivataan vahvaa tukea ja ymmärrystä.

Erityisesti toimihenkilöiden keskuudessa olisi tärkeää huolehtia siitä, että kaikilla on oma vastuualue selvillä, ja tieto kulkee tehokkaasti. Prosessit ja projektien eteneminen on tärkeää tehdä läpinäkyviksi niin, että kaikki ovat kartalla siitä, missä mennään. Tiivis yhteistyö eri osastojen välillä, tehokas tiedonkulku ja yhteiset tavoitteet purkavat vastakkainasettelua ja vahvistavat me-henkeä. Tavoitteet olisi hyvä pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin, jotta eteneminen tulee näkyväksi eikä kehittämistyöstä seuraa taisteluväsymystä.

Henkilöstötuottavuuden laskelmien perusteella QWL:n kehittämisellä voi olla suuri vaikutus Yritys X:n liiketalouteen. Kun työelämän laatuun vaikuttavia motivaatiotekijöitä kehitetään, paranevat samanaikaisesti sekä työhyvinvointi että henkilöstön tuottavuus (Kesti 2014, 17). Sairauspoissaolojen vähentäminen laskee suoraan kustannuksia. Vaihtuvuuden vähentämisellä pienennetään osaamiskatoa ja uusien työntekijöiden puutteellisesta perehdytyksestä aiheutuvaa tehokkaan työajan hukkaa ja sähläämistä. Kehittämistoimissa olisi tärkeää löytää kriittisimmät ongelmakohdat, ja ryhtyä ratkaisemaan niitä systemaattisesti

8 Kehittämiprojektin toinen vaihe

8.1 Kyselytulosten tiedottaminen

Kehittämiprojektin toisella projektiviikolla raportoitiin QWL-kyselyn tulokset Yritys X:ssä. QWL-kyselyn tulokset esiteltiin ensin ohjausryhmälle. Ohjausryhmässä tulokset ja niiden perusteella tehdyt päätelmät käytiin yksityiskohtaisemmin läpi. Myös avoimista vastauksista esiteltiin eniten esiintyneitä aiheita ja ongelmia anonyymeinä näkemyksinä. Raportin tuottaman tiedon ja suositusten avulla ohjausryhmässä valittiin tärkeimmät teemat työpajaan. Aiheet muotoiltiin kysymysmuotoon niin, että ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä. Valittuja aiheita oli kolme:

- Miten esihenkilötyöllä luodaan työpäivästä innostava?
- Millaisilla keinoilla työtavoista saadaan tehokkaita ja sujuvia?
- Millaisilla keinoilla luodaan huippuilmapiiri?

Ohjausryhmän kokouksen jälkeen tulokset, suurimmiksi nousseet näkemykset ja kehittämistyöhön valitut aiheet esiteltiin henkilöstölle. Myyntiosaston henkilöstölle tiedotettiin tuloksista sähköpostitse. Tilaisuudessa henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida työpajaan valittuja aiheita sekä esittää kritiikkiä ja kysymyksiä. Samalla varmistettiin, että kysymysmuotoiset aiheet oli ymmärretty oikein.

8.2 Työpaja

Työpaja toteutettiin koko tuotantoyksikön henkilöstölle kahdessa osassa työvuorojen mukaisesti jakaen. Myyntiyksikön henkilöstö oli myös kutsuttu mukaan, mutta ei aikataulullisista haasteista johtuen pystynyt osallistumaan. Työpajaan osallistui enemmistö henkilöstöstä, toimihenkilöistä ja esihenkilöasemassa olevista, ja osallistujia oli noin 25 työpajaa kohti. Tuotannossa esiintyneen kiireen ja korkean tilauskannan vuoksi työpajan kestoa jouduttiin lyhentämään aiotusta kolmesta tunnista kahteen tuntiin.

Työpaja koostui kolmesta työpisteestä, joissa kussakin käsiteltiin yhtä kolmesta tärkeimmäksi valitusta kehittämiskohteesta. Työn apuvälineiksi jaettiin paperilappuja ja kyniä osallistujille. Kussakin työpisteessä oli tarvikkeina fläppitaulu, tusseja, värillisiä tarralappuja sekä värillisiä pilkkutarroja ideoiden pisteytystä varten. Lappujen ja tarrojen värit oli valittu niin, että niiden avulla oli helppo erottaa sekä kunkin työpisteen sekä jokaisen ryhmän tuotokset toisistaan. Näin työn aikana pysyi kokokuva työn tuloksista. Lisäksi jokaisessa työpisteessä oli esillä työpajan ohjeistus työvaiheineen ja aikatauluineen sekä ideointikortteja, joita sai halutessaan käyttää ideoinnin tukena.

Työpajan alussa suoritettiin lyhyt jäänmurtaja, jotta päästiin rentoon ideointitunnelmaan. Tässä hyödynsin 3 asiaa -harjoitusta (Mahis). Osallistujat sanoivat vuorollaan mahdollisimman nopeasti kolme asiaa jostakin esineestä tai aiheesta. Asioiden todenperäisyydellä ei ollut merkitystä, ja aihe sai olla mikä tahansa. Harjoituksen jälkeen esittelin osallistujille työpajan tavoitteen ja ohjeistin työvaiheet sekä käytössä olevat materiaalit. Osallistujat jaettiin kolmeen alaryhmään ja ryhmäjako toteutettiin satunnaisesti numerovalinnalla yhdestä kolmeen. Jokainen ryhmä työskenteli kussakin työpisteessä.

Työskentelyn aikana ryhmiä ohjattiin tarpeen mukaan menetelmien käyttämisessä ja kannustettiin tuottamaan vaihtoehtoisia ajattelumalleja muun muassa ideointikorttien avulla, mutta pääosin ryhmien itsenäinen ideointi oli varsin jouhevaa. Osallistujat toimivat enimmäkseen itseohjautuvasti ja yhteistyössä siitä huolimatta, että kyselyn perusteella työyhteisössä ilmeni suuriakin ristiriitoja henkilöiden välillä. Suurin haaste oli ajanpuute, sillä osallistujat olisivat mielellään keskustelleet aiheista pidempäänkin. Kun ryhmät vaihtoivat työpistettä, edellisen ryhmän tuotokset kerättiin pois, jotta seuraava ryhmä pystyi aloittamaan puhtaalta pöydältä, eivätkä valmiit ideat olleet rajoittamassa uutta ideointia.

Työpajan aikana ilmeni, etteivät kaikki valitut menetelmät sopineetkaan kyseisen henkilöstön ohjaamiseen, ja työpajan vaiheet koettiin liian monimutkaisiksi. Ennen kaikkea ryhmätyöskentelyn alkuun suunnitellut muistin tyhjennys ja ideoiden varastaminen koettiin liian hankaliksi. Sen sijaan osallistujat siirtyivät nopeasti ja itsenäisesti vapaaseen keskusteluun ideoiden tuottamiseksi. Ideoiden jalostaminen 3+ miksi -menetelmällä jäi myös jokseenkin tarpeettomaksi, mutta se toimi hyvänä muistutuksena rakentavan kritiikin tärkeydestä.

Jalostuksen tueksi tarkoitettu ideoiden kypsyysjana oli yhtä lailla varsin vähäisessä käytössä kaikilla ryhmillä. Sitä hyödynnettiin jonkin verran, mutta ideoiden sijoittelu niiden kypyyden mukaan koettiin haastavaksi. Ideoiden pisteytys värillisten pilkkutarrojen avulla osoittautui kuitenkin toimivaksi. Tämän vaiheen avulla ryhmien oli helpompaa itse arvioida ideoita, ja tarrojen avulla oli melko vaivatonta valita parhaat ideat jatkokäsittelyyn. Joissain ryhmissä ei kuitenkaan noudatettu pisteytystä. Tämä perusteltiin sillä, että heidän mielestään kaikki ideat olivat yhtä hyviä eikä pisteille ollut tarvetta. Ongelma oli siinä, että työpajan lopussa tarralaput lajiteltiin teemoittain parhaiden ideoiden valintaa varten. Silloin oli hyvin haastavaa pitää mielessä, oliko pisteittä jääneet ideat oikeasti kannattamattomia vai eivät.

Molemmissa työpajoissa oli kolme ryhmää, joista kukin työskenteli kolmessa eri työpisteessä. Työn lopputuloksena syntyi yhteensä kuuden eri ryhmän ideoita kolmesta eri aiheesta, eli suuri joukko erilaisia ideoita ja ehdotelmia. Tuotetut ideat käytiin läpi ryhmittäin työpajan lopussa, jolloin kaikki osallistujat saivat kommentoida niitä. Suuri osa ideoista liittyi työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin sekä työntekijöiden tai johdon osaamiseen tai

käyttäytymiseen; ei niinkään konkreettisiin prosesseihin. Siksi suuri osa ehdotetuista ideoista oli konkreettisten toimenpiteiden sijaan abstrakteja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä tai tekijöiden ryhmiä. Tarkoituksena oli seuraavaksi valita ideoista parhaat sen mukaan, mitkä ideat olisivat käyttökelpoisimpia ja koskisivat suurinta osaa henkilöstöstä. Koska tuotetut ideat olivat ylimalkaisia ja osin päällekkäisiä, syntyi keskustelun edetessä spontaani idea yhdistää ideoista kokonaisuuksia yksittäisten ideoiden valitsemisen sijaan. Tämä hyväksyttiin yksimielisesti, ja ideoista ryhdyttiin kokoamaan yhdessä pääteemoja, minkä avulla idearyppäistä hahmottui konkreettisia kehittämisalueita.

Työpajan jälkeen tuotetut kehittämis ehdotukset vietiin ohjausryhmälle jatkojalostettaviksi. Samalla annettiin lyhyt suullinen raportti työpajan toteutuksesta. Idearyppäistä ryhdyttiin tiivistämään konkreettisia kehittämistarpeita. Toimenpide-ehdotuksia tarkennettiin ja konkretisoitiin. Jos idea ei sisältänyt varsinaista toimenpidettä, mietittiin yhdessä, miten asiaa voitaisiin edistää konkreettisesti. Tässä vaiheessa tarvittiin siis myös ideointia ja luovaa ongelmanratkaisua. Kukin idea tai kehittämiskohta käytiin läpi analysoiden sen vaatimat toimenpiteet, vaikuttavuus henkilöstössä ja vastuuhenkilöt. Myös kunkin toimenpiteen aikataulua pohdittiin. Tuloksena syntyi ryhmä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä (Liite 4), joista osa pystytään toteuttamaan oman henkilöstön voimin. Osaan toimenpiteistä tarvittiin ulkopuolista tukea ja osaamista esimerkiksi työterveyshuolloilta. Toimenpiteet liittyivät muun muassa muutosjohtamiseen, virkistystoimintaan, osaamisen ja kunnossapidon kehittämiseen ja työtapoihin. Kullekin toimenpiteelle luotiin oma toteuttamissuunnitelmansa sekä nimetyt vastuuhenkilöt. Kaikkien toimenpiteiden aikataulua ei kuitenkaan kyetty tässä vaiheessa määrittämään.

8.3 Arviointihaastattelu

Kehittämistyön päätteeksi haastateltiin ohjausryhmän jäsenistä tuotantopäällikköä ja tuotannon esihenkilöä, sekä QHSE-päällikköä. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan laajempi käsitys projektin onnistumisesta ja vaikuttavuudesta, sekä menetelmän käytettävyydestä jatkossa. Haastattelu toteutettiin puoliavoimena teemahaastatteluna ja ryhmähaastatteluna. Haastattelu analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Suurimmaksi haasteeksi koettiin projektin tiukka aikataulu. Suunnitelman koettiin haasteista huolimatta onnistuneen sovitun mukaisesti. QWL-kyselystä saatiin henkilöstöltä positiivista palautetta. Kyselyn kysymykset olivat helposti ymmärrettävissä ja vastattavissa, ja kysymysten määrä koettiin sopivan suppeaksi. Kyselyn tulokset vahvistivat yrityksen aiempaa tietämystä, eli kyselyssä kysyttiin oikeita asioita. Kyselyn anonymiteettiin liittyi kuitenkin vahvoja tuntemuksia, sillä kyselyssä kysyttiin vastaajan nimi vastaajamäärän kontrolloinnin vuoksi. Vaikka osallistujille tiedotettiin selkeästi tietosuojaan liittyvät asiat ja anonymiteetin

säilyminen, oli useilla henkilöillä kuitenkin epäilystä asiasta, ja joitain henkilöitä jätti jopa kokonaan vastaamatta kyselyyn tästä johtuen. Kysely koettiin myös hieman liian ylimalkaiseksi, sillä tuotannon henkilöstön ja toimihenkilöiden kokemat haasteet olivat toisistaan varsin poikkeavia. Toisaalta pohdittiin myös, olivatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Työpajan tulokset kuitenkin vahvistivat kyselyn tulokset, mistä voidaan päätellä, että kysymykset oli ymmärretty ja niihin oli vastattu todenmukaisesti. QWL-kyselystä suoritettu analyysi ja siihen liittyvät kaaviot oli esitelty tarpeeksi selkeästi. Ymmärtämistä kuitenkin tuki vahvasti tulosten läpikäynti yhdessä.

Työpajasta oli saatu henkilöstöltä positiivista palautetta. Kaikki osallistujat pääsivät ääneen työskentelyn aikana. Tiimityöskentely oli sujuvaa ja vuorovaikutteista. Osallistujat olivat myös sitoutuneita yhdessä työskentelyyn. Sikäli ryhmätyöskentelyn taso ylitti odotukset, koska ryhmien sitoutumisen odotettiin olevan vaikeampaa. Työpajan ryhmätyöskentelyyn suunnitellut menetelmät jäivät pitkälti käyttämättä, mikä johtui osittain ryhmien organisaation itsehjaavuudesta. Samasta syystä myöskään ideointikortteja ei käytetty juuri lainkaan. Sen sijaan äänestämiseen varattuja pilkkutarroja käytettiin innokkaasti. Työn tuloksina syntyi paljon keskustelua ja uusia ideoita. Osa ideoista oli haastateltavien mielestä kuitenkin melko ylimalkaisia ja hankalia hahmottaa, mikä vaikeutti niiden jatkojalostamista varsinaisiksi toimenpiteiksi.

Kokonaisuutena projekti oli haastateltavien mielestä hyvin organisoitu ja noudatti suunnitelmaa. Tiedotus koettiin riittäväksi, ja henkilöstö ymmärsi projektin vaiheet ja tavoitteet. Aikatauluhaasteiden ja yllättävien muutosten vuoksi kaikkia työpajan tuloksista laadittuja toimenpiteitä ei pystytty toteuttamaan suunnitellusti. Käytössä oleviin resursseihin ja sitoutumiseen liittyi myös pieniä haasteita. Toisaalta tarkempien välitavoitteiden avulla olisi saatu hahmottaa jo suoritettuja toimenpiteitä paremmin. Jo toteutettujen toimenpiteiden osalta mainittiin, että monia pieniä parannuksia oli jo saatu aikaiseksi, ja joillain niistä oli suurikin vaikutus ilmapiiriin. Itse projektin tavoite koettiin enimmäkseen saavutetuksi, koska QWL-menetelmää oli saatu testattua, ja siihen liittyneet toimenpiteet, lukuun ottamatta seuranta-kyselyä, saatiin suoritettua suunnitelman mukaisesti.

Kehittämisprojektin ja menetelmän vaikuttavuudesta mainittiin, että yksi merkittävimmistä asioista on henkilöstön kuuleminen. Sillä on myös kokonaisuuden kannalta suuri vaikutus, koska kaikki pystyivät osallistumaan ja ilmaisemaan mielipiteitään. Työpajassa eri osastojen työntekijät keskustelivat yhdessä, ja myös kriittistä palautetta pystyttiin jakamaan rakentavasti. Tästä johtuen kehittämistarpeet tulevat paremmin esille ja kyetään tekemään pieniä parannuksia. Projektin avulla saatiin myös esille monia erilaisia näkökulmia ja arvoja, joita ei muuten olisi huomattu. Tämä laajensi ymmärrystä ja auttoi hahmottamaan kokokuvaa

paremmin. Menetelmä koettiin kokonaisuudessaan hyödylliseksi HR-työkaluksi, ja haasteltavilla oli vahva tahto käyttää menetelmää jatkossakin. Yritys X:n aiempiin kyselyihin verrattuna QWL-kyselyn eduiksi katsottiin kysymysten selkeys ja suppea määrä, kyselyn toistettavuus sekä tulosten vertailukelpoisuus. Projekti koettiin hyväksi pohjaksi, jota voidaan jatkossa vielä soveltaa paremmin yritykselle sopivaksi.

8.4 Toisen vaiheen päätelmät

Kehittämiprojektin työpaja toteutui melko hyvin, ja tuloksena syntyi runsaasti ideoita. Haasteena oli kehittämisaiheiden abstraktius. Kun kehittäminen kohdistuu työyhteisön ristiriitoihin tai johtamiseen, on konkreettisten ratkaisujen löytäminen paljon vaikeampaa kuin vaikkapa sairaalan odotusaulan suunnittelussa. Työssä onnistuttiin kuitenkin hyvin, koska lopputuloksena syntyi konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Valitettavasti Yritys X:n kokemat äkilliset muutokset ja kiire rajoittivat mahdollisuuksia jakaa resursseja toimenpiteiden toteuttamiseen, mutta tässäkin onnistuttiin haasteisiin nähden varsin hyvin.

Työpajan aikana ilmenneet ristiriidat olivat vähäisiä, mutta potentiaalisesti hyvinkin vahingollisia ryhmän yhteishengelle ja rennolle ideointityölle. Mahdollisiin ongelmiin oli varauduttu perehtymällä tunnettuihin ideoinnin ongelmiin (Ks. Luku 6.4). Suunnitteluvaiheessa kannattaakin jo huomioida mahdolliset haasteet. Osallistujat eivät välttämättä osaa tai halua käyttää menetelmiä; ne voidaan esimerkiksi kokea liian hankaliksi tai ryhmässä voi esiintyä vastarintaa ryhmätyöskentelyä tai jopa koko projektia kohtaan. Fasilitoijalla on siksi syytä olla mielessä jokin varasuunnitelma ja tiedostaa yleisimpiä asenteisiin liittyviä ongelmia ja niiden ratkaisumalleja. Eriävät mielipiteet kuuluvat luovaan ajatteluun, mutta kritiikin esittäminen pitää tapahtua rakentavasti ja toisia kunnioittavasti. Ennakkoon varautuminen auttaa ratkaisemaan yllättäviä ristiriitoja niin, että ryhmän työskentelyn on mahdollista jatkua.

Osa Yritys X:n ideointityöpajaan valituista menetelmistä osoittautui osallistujille epäsopiviksi. Tällaisessa tilanteessa on järkevää muuttaa suunnitelmaa, ja antaa osallistujien vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Toisaalta toteutetun työpajan menetelmät auttavat Yritys X:ää tulevien työpajojen suunnittelussa, kun tiedetään jo joukko menetelmiä, jotka todistettavasti ovat toimimattomia henkilöstölle. Siten samat sudenkuopat voidaan välttää seuraavassa työpajassa. Työpajan fasilitoinnissa on hyvä pitää pää kylmänä ja kuitenkin olla joustava. Vaikka omasta mielestä valitut menetelmät olisivat kuinka loistavia tahansa, ne voivat olla sopimattomia kyseiselle osallistujaryhmälle. On hyvä pitää työpajan toimintasuunnitelma mielessä ja seurata sitä, mutta tarpeen tullen pitää osata myös muuttaa suunnitelmia ja seurata ryhmän näkemyksiä ja tunnelmaa. Parhaassa tapauksessa ryhmän kanssa voidaan päästä aivan uudenlaisten ratkaisujen äärelle, kun uskalletaan luovia tilanteen mukaan.

9 Kehittämiprojektin päätelmät

Yritys X:ssä toteutettuun kehittämiprojektiin oltiin arviointihaastattelun perusteella enimmäkseen tyytyväisiä. Projektiin liittyi aikataulullisia haasteita, sillä kiireen ja tuottavuuspaineen vuoksi työvaiheita oli hankala sovittaa Yritys X:n tiukkaan aikatauluun. Haasteista huolimatta projektin vaiheet toteutuivat seurantakyselyä lukuun ottamatta suunnitellusti ja toimenpiteet saatiin hyvälle alulle. Resurssihin liittyvä ongelma tukee näkemystä siitä, että organisaatioissa, varsinkin haasteiden kanssa painivissa, tarvitaan ketteriä ja helppokäyttöisiä HR-työkaluja, jotta kehittämistyöhön voidaan panostaa riittävästi.

QWL-kysely on hyödyllinen HR-työkalu, joka tuottaa verrattavissa olevaa tietoa työelämän laadusta. Kysely painottuu organisaatiotason kyvykkyyksiin. Kysymyksiä voisikin laajentaa kattamaan myös työntekijän omat voimavarat. Kyselyn toteuttaminen sähköisenä säästää huomattavasti aikaa ja vaivaa, kun tulokset ovat valmiiksi taulukoitavassa muodossa. Sähköisen kyselyn etuina ovat myös tietoturva ja kyselytulosten vaivaton kokoaminen paikasta riippumatta. Monet pitkät vastaukset avoimeen kommenttikenttään kertovat henkilön tarpeesta saada äänensä kuuluviin. Ne ovat työläämpiä analysoida, mutta antavat tärkeää lisätietoa organisaation tilasta.

Kyselyyn liittyi anonymiteetin ongelma, joka osaltaan madalsi vastausprosenttia. Toteutuksessa olisi hyvä miettiä ratkaisuja, joiden avulla säilytetään vastaajien nimettömyys. Kyselyn tulos olisi mahdollisesti ollut luotettavampi, mikäli vastaajaprocentti olisi ollut suurempi. Toisaalta organisaatioiden omassa HR-työssä ei välttämättä ole tarpeen noudattaa tieteellistä tarkkuutta, vaan kysely voidaan toteuttaa joustavammin.

Vakioidun kyselyn ongelmana on epävarmuus siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Ilman muita tutkimusmenetelmiä tätä onkin vaikeaa todistaa. Avoimet kommentit ja työpajan tulokset antavat siksi tärkeää lisätietoa henkilöstön näkemyksistä. Projektin tulokset kertovat pitkäänkin jatkuneista ongelmista ja työntekijöiden uupuneisuudesta, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa vastaamiskäyttäytymiseen kärjistävästi.

Hentu-oppaan avulla QWL-menetelmä on kansantajuistettu sellaiseen muotoon, että yritykset voivat hyödyntää sitä omassa HR-työssään ilman syvällistä paneutumista menetelmän teoreettiseen tietoperustaan (Saikkonen ym. 2021a). Käyttöönoton kynnyistä madaltaa oppaan ja työkalujen helppo saatavuus. Materiaalit ovat saatavilla ilmaiseksi, eikä niiden käyttö vaadi minkäänlaista rekisteröitymistä tai mittavaa investointia uuteen järjestelmään (Hentu 2023a). Työpajan avulla saadaan henkilöstön hiljainen tieto käyttöön ja löydetään työelämän laadun kannalta oleelliset kehittämistoimenpiteet.

10 Yhteenveto ja päätelmät

Työhyvinvointi on monimutkainen kokonaisuus. Nykyään työhyvinvointi ymmärretään ihmisen kokonaisvaltaisena hyvinvointina pelkän työsuojelun tai kuormitustekijöiden sijaan (Manka & Manka, 2016). Termeinä työhyvinvointi ja työkyky ovat pitkälti päällekkäisiä, koska myös työkyvystä puhuttaessa siihen sisällytetään työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä kuten osaaminen ja motivaatio (Työterveyslaitos b). Työkyky voidaan joka tapauksessa katsoa osaksi työhyvinvointia. Myös henkilöstön aineettomasta pääomasta käytetään monenlaisia termejä, jotka ovat päällekkäisiä. Psykologinen pääoma, henkiset voimavarat, ja inhimilliset kyvykkyudet ovat kaikki termejä, jotka jollain lailla selittävät henkilöstöön liittyviä voimavaroja, osaamista, motivaatiota ja muita hyvinvoinnin taustalla vaikuttavia psykososiaalisia kykyjä. Kestin (2014, 133–134.) määritelmä organisaatiosysteemin avainkyvykkyksistä on pääosin yhteneväinen tunnettujen työhyvinvoinnin taustatekijöiden kanssa, kuten myös kyvykkyysien väliset vaikutussuhteet. Termien moninaisuus tekee yhtenäisen kokonaiskuvan rakentamisesta haastavan, ja jonkinlainen yhteisymmärrys käytettävistä termeistä olisi siinä mielessä paikallaan.

Organisaatiotasolla työhyvinvointi on koko organisaation ja työyhteisön hyvinvointia sekä sujuvaa ja mielekästä työntekoa yhteisten tavoitteiden hyväksi. Kun tähän liitetään työelämän laatu, laajenee näkökulma koskemaan kaikkea henkilöstön työssä kokemaa hyvinvointia ja hyvää ilmapiiriä, työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja ylpeyttä työtään kohtaan, hyvää ja vuorovaikutteista organisaation johtamista sekä työyhteisön yhteen hiileen puhaltamista. Työhyvinvointiin liittyy siis valtava määrä erilaisia taustatekijöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa hyvinvointia lisäten tai heikentäen. Vertauskuva sipulista on varsin osuva kuvaus työhyvinvoinnin monimutkaisesta kokonaisuudesta (Ahonen & Aura, 2016). Työelämän laatua voitaisiinkin ehkä pitää jopa eräänlaisena kattoterminä henkilöstön hyvinvoinnista.

Työelämän laatu ja henkilöstötuottavuus kulkevat tutkitusti käsi kädessä (Kesti 2014, 39; Monkevicious 2014, 3-7; Alekseev ym. 2022, 1098). Siksi työelämän laadun kehittäminen on organisaatiolle strateginen etu ja tuottavuuden lähde. Työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden taustalla vaikuttavat monet taustatekijät, ja niitä voidaan määrittellä eri tavoin. Kestin (2014, 133–141) määrittämä organisaatiosysteemi ja sen osatekijöinä toimivat inhimilliset kyvykkyudet antavat kattavan näkökulman organisaation kannalta oleellisista kehittämisalueista. Näitä kyvykkyksiä kehittämällä edistetään työelämän laatua sekä tehokasta ja tavoitehakuista työskentelyä, jonka ansiosta organisaatio menestyy kestäväällä tavalla.

Kehittämiprojektin aikana esiin tulleet kehittämistarpeet vastaavat jokseenkin QWL-teorian mukaan yleisesti tunnettuja työelämän laadun kehittämistarpeita (Saikkonen ym. 2021, 8–29). Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat perusedellytyksiä, ja siksi niihin on

panostettava. Työntekijöitä kuuntelemalla ja uuden kokeilua sallimalla päästään käsiksi hiljaiseen tietoon, ja työntekijöiden ideat pääsevät käyttöön. Samalla olisi tärkeää huolehtia niistä asioista, jotka ovat ylläpitäneet ilmapiiriä ja hyvinvointia; yhteinen tekeminen ja pienistä välivoitoista juhliminen on tärkeää muistaa kiireen keskelläkin. Työyhteisössä kaivataan johdolta tukea ja ymmärrystä. Yritys X:n osalta ei ehditty toteuttaa seurantakyselyä työn aikana, vaan tämä tullaan toteuttamaan myöhemmin. Tästä syystä QWL-indeksin muutosta tai kehittämisprojektin vaikuttavuutta ei voitu analysoida tarkemmin.

Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä vallitsee vahva yhteys (Ks. Luvut 2.2 ja 4.10). Lisäksi organisaatiosysteemin osatekijöillä (Kesti 2014, 133–134.) on merkittävä rooli koko organisaation toimivuudessa, mikä taas vaikuttaa työelämän laatuun. Jotta työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan parantaa, on kehitettävä kaikkia organisaation kyvykkyksiä samanaikaisesti ja pitkäjänteisesti. Johdolla on avainasema kehittämistoimien jalkauttamisessa osaksi pysyviä prosesseja. Vain siten voidaan saavuttaa pysyviä tuloksia. Henkilöstöä osallistamalla saadaan arvokas hiljainen tieto esiin, mikä edistää työelämän laatua ja organisaation menestystä.

Kehittämisprojektin vaiheet noudattivat QWL-teoriaa Hentu-oppaan mukaan sovellettuna, joten sen osalta tutkimus on validi. Toimenpiteiden avulla tutkittiin siis sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. QWL-kysely noudattaa Hentu-oppaan QWL-menetelmän kyselyä, ja on helposti toistettavissa täsmälleen samanlaisena. Sen sijaan kyselyn tulokset ovat sidoksissa Yritys X:n henkilöstöön ja tutkimuksen hetkellä vallinneeseen tilanteeseen, minkä voidaan katsoa vähentävän tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistyön tilannesidonnaisuuden takia ei voida olettaa, että samoja tuloksia kyettäisiin tuottamaan edes saman organisaation sisällä. Tämä on myös kiinteä osa kehittämisen ja QWL-menetelmän luonnetta; siinähan on nimenomaan kyse muutoksen mittaamisesta eli eroavaisuudesta.

Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia tuloksia voitaisiin saada työelämän laadun muutoksista eri organisaatioissa, joissa vallitseva tilanne ja kehittämisprojektin vaiheet olisivat jokseenkin saman tyyppisiä. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin tuottaa arvokasta lisätietoa organisaatioiden työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta, ja niiden vaikutuksesta menestykseen. Työn tuloksia ja menetelmiä voidaan hyödyntää henkilöstötuottavuuden kehittämiseen monen tyyppisissä organisaatioissa koosta tai toimialasta riippumatta. Tämä johtuu siitä, että valitut menetelmät ja toimenpiteet keskittyvät henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseen. Menetelmä sopii tuottavan organisaation työkaluksi osana normaaleja HR-prosesseja. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös jatkotutkimuksiin henkilöstön työhyvinvoinnista tuottavuuden ja organisaation menestyksen tekijänä.

Lähteet

- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-Kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa rajoitetusti [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b435](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b435)
- Alekseev, A., Bogoviz, A. & Lobova, S. 10.2022. Quality of working life: Scientific concept and measurement methodology. International Journal for Research. 4/2016. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa rajoitetusti https://www.researchgate.net/publication/365602543_QUALITY_OF_WORKING_LIFE_SCIENTIFIC_CONCEPT_AND_MEASUREMENT_METHODODOLOGY
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. E-Kirja. Talentum Media Oy. Saatavissa rajoitetusti <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/fasilitointi-luo-uutta/1060715>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa <https://www.elibrary.com/book/9789522463975>
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. E-Kirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Saatavissa <https://www.elibrary.com/book/9789525684544>
- Kesti, M. 2019. Työelämän laadun yhteys asiakastytyväisyys. Youtube-video. 3.8.2019. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=6cqqZ_S9Hco&t=129s
- eLAB. Opinnäytetyö AMK. Viitattu 15.2.2023. Saatavissa <https://elab.lab.fi/fi/opintojen-suorittaminen/opinnaytetyo/opinnaytetyo-amk>
- Lapin Yliopisto. 23.8.2016. Läpimurto työelämän laadun mittaamisessa. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittamisessa-/38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-Kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)piste:b0)
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATBB-HEE#/kohta:Ty\(\(f6\)turvallisuuden\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja/piste:t3D0](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATBB-HEE#/kohta:Ty((f6)turvallisuuden((20)ja((20)ty((f6)hyvinvoinnin((20)k((e4)sikirja/piste:t3D0)

Monkevicious, A. 1.2014. Quality of Working Life Concept and Empirical Indicators. Intellectual Economics. 8. Viitattu 25.8.2023. Saatavissa rajoitetusti https://www.researchgate.net/publication/269627168_Quality_of_Working_Life_Concept_and_Empirical_Indicators

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2016. Kehittämistyön menetelmät. E-Kirja. Sanoma Pro Oy. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Pekkola, S., Rantala, T. & Rantanen, H. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet-Suomi eilen ja tänään. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/104431/Tuottavuuden%20kehitt%c3%a4misen%20esteet%20-%20Suomi%20eilen%20ja%20t%c3%a4n%c3%a4n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

SafeinLog. 2022. Henkilöstötuottavuus ja QWL. Viitattu 15.2.2023. Saatavissa <https://www.safeinlogplus.fi/henkilostotuottavuus-ja-qwl/>

Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M., & Mälkki, K. 2021a. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. LAB-Ammattikorkeakoulu. Lahti. Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/495430>

Saikkonen, S.; Niemi, S. & Kesti, M. 2021b. Tutkimuksesta konkretiaan – pk-yritykset ja korkeakoulut henkilöstötuottavuutta kehittämässä. Verkkolehti. AMK-lehti/UAS Journal. 1/2021. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://uasjournal.fi/1-2021/tutkimuksesta-konkretiaan-pk-yritykset-ja-korkeakoulut-henkilostotuottavuutta-kehittamassa/>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-Kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Tampereen yliopisto. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Viitattu 10.8.2023. Saatavissa Työhyvinvointi: <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Tevere. 2022a. Oppimiskahvila (Learning Cafe Business Arena Oy). Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://tevere.fi/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>

Tevere. 2022b. Rastityöskentely. Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://tevere.fi/rastityoskentely/>

Työterveyslaitos a. Työelämätiето. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa Työhyvinvointi ja työkyky: https://www.tyoelamatiето.fi/fi/themes/occupational_wellbeing_and_work_ability

Tevere. 2022c. Tietojen varastelu. Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://tevere.fi/tietojen-varastelu/>

Tevere. 2022d. 3 + ja miten -menetelmä. Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://tevere.fi/3-ja-miten-menetelma/>

Työterveyslaitos b. Työkyky. Viitattu 28.2.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvointi/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-Kirja. PS-Kustannus. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Liite 1. QWL-kyselylomake

Laatinut: Tuulia Roitto
Laatimispäivämäärä: 5.3.2023

QWL-henkilöstökysely

QWL-kyselyn avulla kartoitetaan yrityksen henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta. Vastaa kysymyksiin tämänhetkisen näkemyksesi mukaan. Vastaajan nimi tarvitaan vain kyselyn vastaajamäärän ja lomakkeiden oikeellisuuden varmistamiseksi. Kyselytulokset anonymisoidaan ennen analysointia ja julkaisemista. Tietosuojailmoitus on kyselyn liitteenä.

Nimi*:

Päätoiminen työskentelyosasto:

- Tuotantoyksikkö, tuotanti
- Tuotantoyksikkö, toimihenkilö tai esihenkilö
- Myyntiyksikkö, toimihenkilö
- Myyntiyksikkö, esihenkilö/johto

Arvioi seuraavia väittämiä tämänhetkisen tilanteen mukaan.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johtaminen on meillä oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteemme ovat innostavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ilmapiiri on innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Laatinut: Tuulia Roitto
Laatimispäivämäärä: 5.3.2023

Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro halutessasi ideoista, ongelmista tai kehittämistoiveistasi.

*Nimi tarvitaan vain kyselyn vastaajamäärän ja lomakkeiden oikeellisuuden varmistamiseksi. Kyselytulokset anonymisoidaan ennen analysointia ja julkaisemista.

- Olen lukenut ja hyväksyn tietosuojakäytännön (liitteenä).

Liite 2. QWL-Kyselyn tietosuojailmoitus

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artikkelit 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 15.2.2023

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietoja kerätään opinnäytetyön aikana suoritettavaa tutkimusta varten. Henkilötietoja käytetään vastausmäärän tilastointia varten.

Tutkimusrekisterin tietosisältö

Tutkimusta varten kerätään henkilön nimi ja vakituinen työskentelyosasto. Lisäksi kerätään itse tutkimukseen sisältyvää tietoa henkilön työhyvinvoinnin tilasta sekä näkemyksistä työskentelyorganisaatioon liittyen.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään vain, kun henkilö on antanut siihen kirjallisesti suostumuksensa. Käsittely on tarpeen lakisääteisen veloitteen noudattamiseksi ja opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen toteuttamisen vuoksi.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme

Henkilötietoja kerätään vain henkilöiltä itseltään.

Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta rekisterinpitäjältä ulkopuolisille tahoille.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjä tietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen

Digitaalisia tietoja säilytetään LAB ammattikorkeakoulun järjestelmässä, joka täyttää lakisääteiset tietosuojavaatimukset. Tietoihin on pääsy ainoastaan rekisterinpitäjällä.
Paperisia dokumentteja säilytetään lukitussa laatikossa, johon vain rekisterinpitäjällä on pääsy.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Henkilötietoja säilytetään niin kauan, kuin ne ovat tässä tutkimuksessa tarpeellisia. Kun kerättyjä henkilötietoja ei enää tarvita siihen tarkoitukseen, johon ne on kerätty, ne hävitetään.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsitellessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Henkilöstötuottavuuden opinnäytetyön tutkimustulosrekisteri. Kyseessä on seurantatutkimus. Tutkimuksen kestoaika on noin yksi (1) vuosi ja päättyy opinnäytetyön valmistumiseen. Henkilötietojen säilytysaika päättyy tutkimuksen päättymisajankohtana.

Rekisterinpitäjä

Tuulia Roitto
Opiskelija, LAB-Ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen suorittaja

Tuulia Roitto

IDEOINTI-TYÖPAJAN RAKENNE

ALKUVERRYTTELY JA OHJEISTUS

Ajantarve noin 10 minuuttia

3 sanaa -menetelmä. Osallistujat sanovat vuorollaan kolme sanaa jostain asiasta, esim. esine, eläin tai käsite. Sanat sanotaan mahdollisimman nopeasti, ja adjektiivien todenperäisyydellä ei ole merkitystä. Sen jälkeen henkilö heittää uuden sanan seuraavalle.

Osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään numerojaolla. Ryhmät työskentelevät työpisteillä aikataulun mukaisesti. Työpisteitä on kolme, ja kaikki ryhmät käyvät läpi kaikki pisteet. Vetäjä kiertää pisteiden välillä ja auttaa tarvittaessa. Ryhmien vaihtaessa työpistettä ohjaaja kerää edellisen ryhmän tuotokset pois. Lopuksi kokoonnutaan yhteen ja valitaan parhaat ideat jatkojalostukseen.

VAIHE 1: MUISTIN TYHJENNYS

Ajantarve noin 3 minuuttia

Pohdi kolmea tärkeimmäksi nousutta kehittämiskohtaa seuraavien kysymysten avulla, kirjaa ylös. Mitä ratkaisuja on jo kokeiltu? Mitä päätelmiä näistä voisi tehdä uusiksi ideoiksi? Mitä radikaaleja ideoita voitaisiin kokeilla?

VAIHE 2: IDEOIDEN VARASTAMINEN

Ajantarve noin 10 minuuttia

Työpisteillä ryhmä jakautuu alaryhmiin, joiden koko on noin 3–4 työntekijää. Ensin jokainen kirjoittaa yksin paperille mieleen juolahtavia ideoita, aikaa noin 1 minuutti. Laadulla tai realismilla ei ole väliä tässä vaiheessa. Sitten Ideat käydään läpi pienryhmässä, ja kaikki varastavat toisilta parhaat ideat omaan paperiinsa. Sen jälkeen käydään ideat läpi koko ryhmän kanssa, ja taas varastetaan parhaat ideat omaan paperiin.

VAIHE 3: JALOSTAMINEN

Ajantarve noin 10 minuuttia

Kootut ideat numeroidaan ja käydään läpi tarkemmin. Tässä käytetään 3 + ja miten -menetelmää. Ensin sanotaan jokaisesta ideasta 3 positiivista asiaa. Sen jälkeen voi esittää kritiikkiä miten-muodossa, eli esim. ”Miten tätä ideaa voisi kehittää niin, että se voitaisiin toteuttaa”? Kirjuri kirjaa avainkommentit ylös fläpille tai paperille. Kun ideat on käyty läpi, ne asetetaan Toteutuskypsyysjanalle.

VAIHE 4: PARHAIDEN IDEOIDEN VALINTA

Ajantarve noin 5 minuuttia

Kun ideoita on jalostettu, valitaan niistä parhaat. Selvästi mahdottomat tai turhat ideat hylätään. Valinta tapahtuu tarraäänestyksellä. Jokainen saa antaa äänensä kolmelle mielestään parhaalle idealle: parhaalle 3 tarraa, seuraavaksi parhaalle kaksi ja kolmanneksi parhaalle yksi tarra.

VAIHE 5: TYÖPAJAN PURKU

Ajantarve noin 15 minuuttia

Kun kaikki ryhmät ovat suorittaneet kaikki työpisteet, palataan yhteen ja käydään tuotetut ideat läpi. Kustakin kehityskohdasta valitaan 3–5 ideaa jatkokäsittelyyn vietäviksi.

Liite 4. Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteet		Huhtikuu 2023	
<u>Kehittämiskohde</u>	<u>Toimenpide</u>	<u>Vastuuhenkilö</u>	<u>Aikataulu</u>
Ilmapiiri			
1a <u>Käyttäytyminen ja kunnioitus</u>	Muutosjohtamisen luento Muutosagentti Työhyvinvointikortti-koulutus	P	
2 <u>Virkistystoiminta</u>	Huvitoimikunnan käynnistäminen, kanttiinin tuolit Palkitseminen (ilmoituksista yms.)	S	
<u>Työntekijöiden kuuleminen</u>	<u>Aloitekäytäntö</u>	V	
Työtavat			
3 <u>Menetelmät</u>	Työohjeet ja mallit LEAN-kokeilut yhdessä <u>Ergonomia: tuolit ja jumppa</u>	T	
4 <u>Osaaminen</u>	Työn kierron pelisäännöt Moniosaaminen Perehdytysohjelma	P	
5 <u>Laitteet ja kunnossapito</u>	<u>Ennakkohuoltojärjestelmä</u> <u>Konekanta: infoaminen</u>	J	
Esihenkilötyö			
3 <u>Menetelmät</u>	Työohjeet ja mallit LEAN-kokeilut yhdessä <u>Ergonomia: tuolit ja jumppa</u>	T	
4 <u>Osaaminen</u>	Työn kierron pelisäännöt Moniosaaminen Perehdytysohjelma	P	
5 <u>Laitteet ja kunnossapito</u>	<u>Ennakkohuoltojärjestelmä</u> <u>Konekanta: infoaminen</u>	J	