

Miia Nissinen

# Oston tiimin työn kuormittavuus ja tiimin kehittäminen

Opinnäytetyö

TLY22S

Kevät 2025



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Nissinen Miia

**Työn nimi:** Oston tiimin työn kuormittavuus ja tiimin kehittäminen

**Tutkintonimike:** tradenomi YAMK

**Asiasanat:** työhyvinvointi, työn kuormittavuus, tiimin kehittäminen, työn kehittäminen

Organisaatioiden keskeisin voimavara ovat usein työntekijät. Hyvinvoiva työntekijä on tehokas, innostunut ja sitoutunut. Työn vaatimustekijät ja voimavaratekijät määrittelevät työntekijän kokeman työkyvyn. Ammatillinen osaaminen ja työkyky yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin. Liiallinen työn kuormittavuus altistaa työntekijät terveysongelmille. Työntekijöiden kokema työn imu on yhteydessä hyvään terveyteen ja tuottavuuteen. Työnantajan vastuulla on huolehtia työhyvinvoinnista ja kehittää toimenpiteitä työkyvyn ylläpitämiseksi. Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset eivät aiheuta työntekijälle pysyvää kuormitusta ja työ tarjoaa voimavaroja innostua ja selviytyä työstä.

Toimeksiantajayrityksen oston tiimissä havaittiin töiden ja resurssien jakaantuvan ajoittain epätasaisesti ja tiimissä koettiin työn kuormittavuutta. Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan oston tiimin työn kuormittavuutta, etsittiin kehittämisehdotuksia tiimille ja toteutettiin kehittämistoimenpiteitä. Työn kohderyhmänä oli erään suuren yrityksen kymmenen hengen oston tiimi. Ostotoiminta on osa yrityksen hankintaa.

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena ja työssä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat mixed-mallia. Opinnäytetyössä selvitettiin mitä ovat oston tiimin työn kuormittavuustekijät ja mistä tekijöistä syntyy tiimin epätasainen työn kuormittavuus. Työhön liittyen toteutettiin kuuden henkilön kyselytutkimus ja sitä täydennettiin kahden työntekijän työajanseurannalla. Tunnistetuilla kehittämistoimenpiteillä pyrittiin lisäämään työhyvinvointia tiimissä. Tutkimuksen ja työajanseurannan vastausten perusteella tiimiä kehitettiin PDCA-mallilla. Opinnäytetyössä käytetyt kehittämismenetelmät olivat osallistava kehittäminen ja ohjatut työpajat. Tiimin kehittämistä tehtiin kahdessa työpajassa ja molemmat työpajat johtivat työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin tiimissä.

## **Abstract**

**Author(s):** Nissinen Miia

**Title of the Publication:** Workload and team development in the purchase team

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** well-being at work, workload, team development, work development

Organisations' most important resource is usually their employees. Employees who are well-being are efficient, enthusiastic and committed. An employee's work ability is determined by the work requirements and resource factors. Professional competence and work ability together contribute to well-being at work. An excessive workload can cause health problems for employees. Good job satisfaction has a positive impact on health and productivity. Employers must be concerned with their employees' well-being at work and develop actions to maintain their employees' work ability. Ideally, work requirements should not cause a heavy workload for employees, and work should offer resource factors to inspire and sustain them.

The client company's purchasing team has noticed that the workload and resources have been unevenly distributed at times and the purchasing team has experienced a high workload. This thesis has studied the workload of the client company's purchasing team, looked for ways to improve the situation and implemented development actions. The target group was the client company's ten-person purchasing team. The purchasing team is part of the company's procurement department. The thesis was based on a case study, and research and development methods used were based on a mixed-methods approach. This thesis resolves the factors affecting the team's workload and irregular workload. A survey was conducted as part of the thesis, and this was supplemented by tracking the working hours of two individuals. The identified development actions aim to improve the well-being of team members at work. Based on the survey responses and working time tracking, the team was developed using the PDCA model. The participatory development and guided workshops were the methods used for the thesis development. Team development was implemented in two workshops, both of which led to actions that increased the well-being of team members at work.

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 2   | Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät .....                        | 2  |
| 2.1 | Työhyvinvointi .....  | 2  |
| 2.2 | Työn kuormittavuus .....  | 6  |
| 2.3 | Työntekijätaidot .....  | 12 |
| 3   | Tiimin kehittäminen.....  | 16 |
| 3.1 | Ihmisten johtaminen .....   | 16 |
| 3.2 | Tiimin johtaminen .....   | 19 |
| 3.3 | Työn kehittäminen .....   | 21 |
| 4   | Tutkimusstrategia, tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät ..... | 26 |
| 4.1 | Tutkimusstrategia ja tutkimusote .....                                    | 26 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmät .....  | 27 |
| 4.3 | Kehittämismenetelmät.....   | 28 |
| 4.4 | Luotettavuus ja eettisyys.....  | 32 |
| 5   | Tutkimuksen toteuttaminen.....  | 34 |
| 5.1 | Kohderyhmän kuvaus.....   | 34 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteuttaminen .....   | 35 |
| 5.3 | Verkkokyselyn tulokset .....  | 37 |
| 5.4 | Työajanseurannan tulokset.....  | 53 |
| 5.5 | Verkkokyselyn ja työajanseurannan tulkinta .....                          | 55 |
| 6   | Oston tiimin kehittäminen.....  | 60 |
| 6.1 | Kehittämisen toteuttaminen .....  | 60 |
| 6.2 | Kehittämisen tulkinta .....   | 63 |
| 7   | Pohdinta .....  | 65 |
|     | Lähteet .....   | 71 |

## Liitteet

## 1 Johdanto

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Terve Suomi -tutkimuksessa selvitettiin työssäkäyvien kokemuksia työelämästä ja työhyvinvoinnista. THL:n tutkimuksen mukaan 46% työssäkäyvistä vastaajista arvioi työpaikalla olevan liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden ja 42% vastaajista arvioi itsellään olevan liian monta työtehtävää työn alla. Suurin osa tutkimuksen vastaajista kokee työn imua vähintään muutaman kerran viikossa. Vastanneista joka kymmenes kärsii todennäköisesti työuupumuksesta. Työn imu on yhteydessä muun muassa hyvään fyysiseen terveyteen, mielenterveyteen ja tuottavuuteen; työuupumus altistaa työntekijät päinvastaisille seurauksille. Työntekijöitä kuormittavat muun muassa liiallinen työn määrä, aikapaine ja toimimattomat järjestelmät. (Väänänen, Toivainen, Selander, Joensuu & Airaksinen 2024, 3;38-39;70.)

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia oston tiimin työn kuormittavuutta ja tiimin kehittämistä. Tutkimus- ja kehittämistyön toimeksiantajana oleva yritys ei halunnut nimeä mainittavan opinnäytetyön liittyen. Opinnäytetyön kohderyhmänä oli suuren yrityksen oston tiimi. Ostotoiminta on osa yrityksen hankintaa ja ostossa työskentelee noin kymmenen hengen tiimi. Oston tiimi työskentelee hybridimallilla. Tiimin työmäärät ja resurssit jakaantuvat ajoittain epätasaisesti ja tiimissä on koettu työn kuormittavuutta. Kuormittavuus vaihtelee epäsäännöllisen ajoittain eri kategorioiden välillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää ostajien työn kuormittavuutta, löytää tiimille kehittämisehdotuksia ja toteuttaa niitä. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska työllä pyrittiin saamaa ymmärrys aiheesta ja kehittämään tiimiä tutkimukseen pohjautuen. Työssä käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat mixed-mallia eli yhdistelmä laadullisia ja määrällisiä keinoja. Tutkimusongelmana oli oston tiimin epätasainen työn kuormittavuus. Opinnäytetyön teoreettisina tutkimuskysymyksinä olivat: mitä ovat oston työn kuormittavuutekijät ja mistä tekijöistä epätasainen työn kuormittavuus syntyy? Empiiriset tutkimuskysymykset olivat: mitä tiimissä pitää kehittää ja miten lisätään tiimin työhyvinvointia? Kohderyhmän kuormittavuutta tutkittiin kyselyllä. Kehittämistä tehtiin PDCA-mallin mukaan ja työssä käytettävät kehittämismenetelmät olivat työyhteisön osallistava kehittäminen, fasilitointi ja työpajat.

## 2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Työolobarometrin 2021 mukaan noin puolet palkansaajista tunsivat olevansa usein täynnä energiaa ja tunsivat myös olevansa innostunut työstään, noin kolmasosa tunsivat vastaavaa joskus ja vajaa 20% jakaantui heille, jotka kokivat nämä aina tai ei koskaan. Saman tutkimuksen mukaan lähes puolet palkansaajista koki työssään yhteisöllisyyttä ja suurin osa vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 75-77.) Työntekijät ovat organisaation keskeinen voimavara. Hyvinvoiva työntekijä kykenee työskentelemään tehokkaasti, kehittymään ja oppimaan uutta. Työn imua kokevat, innostuneet ja sitoutuneet työntekijät ovat tuotteliaita ja myönteisesti suhtautuvia. (Kauhanen 2012, 16; Viitala 2013, 212.) Onnistuneella henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat kaikki ne toimet, joilla varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio. Työnantajan vastuulla on huolehtia organisaation kaikista työntekijöistä työsuojelun ja työhyvinvoinnin keinoin sekä kehittää toimenpiteitä, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman työkykyisiä. (Viitala 2013, 10, 20; Kauhanen 2012, 199-201.)

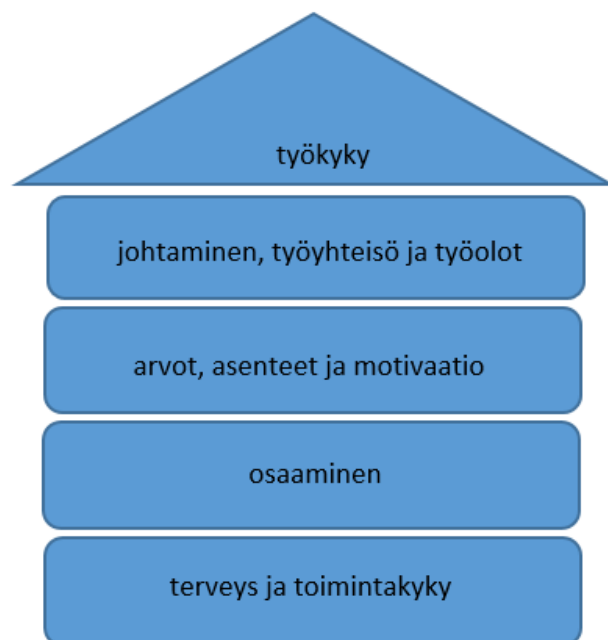
### 2.1 Työhyvinvointi

Työyhteisöjä kehittävät ja työntekijöihin ennaltaehkäisevästi vaikuttavat toimenpiteet saavat ihmiset pysymään pitkään mukana työelämässä. Työhyvinvointi tarkoittaa työolojen kehittämistä ja työn johtamista niin, että organisaatiossa ollaan tyytyväisiä ja voidaan hyvin. Työ ja sen mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työntekijöiden osaaminen, hyvä työilmapiiri sekä hyvä ja motivoiva johtaminen. Koska työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, sen kuvaaminen on laaja-alaista. Yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen ei välttämättä onnistu kaikissa työtehtävissä, mutta useimmissa tehtävissä voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja kokemaa merkityksellisyyttä. Työntekijät ja työnantaja yhdessä kehittävät kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tilaa näkyy työyhteisön tuloksissa. Työyhteisössä on hyvä tunnistaa se, miten työntekijät voivat ja mihin suuntaan työhyvinvointi on muuttumassa? (Kauhanen 2012, 199-200; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022; Hakanen 2011, 19-22).

Työntekijän työkyky muodostuu yksilön voimavaroista ja työn vaatimuksista. Ammatillinen osaaminen ja työkyky luovat perustan työhyvinvoinnille. Kokemus työkyvystä on paljolti työntekijän omaa tulkintaa ja sen syntyyn vaikuttaa merkittävästi työntekijän käsitys omasta terveydestään.

Yksilön kokema työkyky vaihtelee ajan myötä. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt työterveyslaitokselle työkykotalon kuvaamaan laaja-alaista työkykyä. Talomallin kuvaus kehitettiin työkykyyn vaikuttavia tekijöitä selvittäneessä tutkimuksessa. Työterveyslaitoksen työkykotalo kuvassa 1 esittää työkykyä neljäkerroksisen talon muodossa. Talo pysyy pystyssä, kun kaikkia sen kerroksia kehitetään työelämän ajan. (Kauhanen 2012, 200; Viitala 2012, 213; Työterveyslaitos 2025.)

Työkykotalon ensimmäisessä kerroksessa on työntekijän terveys ja toimintakyky, mikä pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Kuvan 1 mukaisesti osaaminen muodostaa talon toisen kerroksen. Työntekijän peruskoulutus yhdessä hankittujen ammatillisten tietojen ja taitojen kanssa ovat osaamistamme. Osaamisen kehittäminen vaatii elinikäistä oppimista, koska työmme muuttuu koko ajan ja työntekijät tarvitsevat uutta osaamista jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Kolmas kerros on yhtä kuin arvot, asenteet ja motivaatio. Työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisena vahvistaa työkykyä. Talon viimeisessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työkykyyn vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne ja yhteiskunnassa yleisesti vallitseva tilanne. Työkykotalossa kaikkien kerrosten täytyy tukea toisiaan, että talo pysyy pystyssä. Vaikka työntekijän elämäntilanne tai työ muuttuu, kerrosten täytyy toimia yhdessä työkyvyn hyväksi. (Kauhanen 2012, 200; Viitala 2012, 213; Työterveyslaitos 2025.)



Kuva 1. Työkykotalo (Työterveyslaitos 2023)

Hyvinvoivan työyhteisön ja organisaation tulosten yhteys on todennettu tutkimuksissa. Erään tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen vähensi 2% sairauspoissaolojen määrää ja 20% tapaturmien määrää organisaatiossa. Tyytyväinen henkilöstö liittyy muun muassa organisaation asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja osaamisen kehittämiseen. Organisaation inhimillinen ja sosiaalinen pääoma voivat tuottaa jopa parempia tuloksia kuin tehdyt fyysiset investoinnit. Hyvinvoivaan organisaation yhdistettyjä tunnusmerkkejä ovat joustava rakenne, muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittäminen, uudistamista tukeva organisaatiokulttuuri sekä yhteinen visio. Ylimmän johdon sitoutuneisuus ja kiinteä yhteistyö työterveyshuollon kanssa ovat välttämättömät edellytykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Panostukset työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti myös organisaation imagoon. (Manka 2010, 75-77; Kauhanen 2012, 201.)

Hyvä työergonomia luo sujuvaa arkea kaikille työntekijöille. Työergonomia on työn ja työympäristön ennakoivaa suunnittelua ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Ergonomiset ratkaisut edistävät työn tuloksellisuutta sekä työntekijöiden työkykyä ja terveyttä. Työergonomia koostuu kolmesta osa-alueesta:

- fyysinen ergonomia: kehon toimintaa ja työn sujuvuutta fyysisen työskentelyn ja toimintakyvyn näkökulmasta,
- kognitiivinen ergonomia: tiedon käyttämistä, jakamista, työstämistä ja tuottamista työssä,
- organisatorinen ergonomia: työyhteisön prosesseja, ratkaisuja ja järjestelyitä.

Työyhteisön ergonomiassa pitää huomioida erilaiset työntekijät ja erilaiset työn tekemisen muodot: lähityö, etättyö ja hybridityö. Ergonomia on usein keskeisessä asemassa, kun kevennetään tai muokataan työtä sopivammaksi. Työergonomia auttaa pysymään työssä ja pidemmissä työurissa. Onnistuneesti toteutettu työergonomia huomioi työntekijän fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet sekä yksilölliset tarpeet tai mahdolliset rajoitteet. Ergonomia edistää myös työturvallisuutta. (Työterveyslaitos 2025.)

Arjessa pärjääminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat elämänhallintaa. Kun työntekijä voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä, työntekijällä on enemmän voimavaroja kuin silloin kun vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Hallinnan tunne vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän kyky ennakoida, suunnitella tulevaisuutta ja ottaa vastuuta elämästään ovat elämänhallintaa. Elämänhallinta liittyy vahvasti myös työntekijän motivaatioon. Hyvät elämänhallintaidot

auttavat työntekijää selviytymään muutoksista ja asennoitumaan luottavaisesti tulevaan kriisien keskellä. Itsestään huolta pitävä työntekijä tuntee voimavarojensa riittävän arjen haasteisiin. Kuormittavissa tilanteissa työntekijää auttavat sekä koherenssin tunne, että resilienssi. Koherenssi on teoria vastustusvoimavaroista: miten kykenemme vastaamaan vaatimuksiin ja kuormitukseen. Koherenssi rakentuu ymmärrettävyydestä, hallittavuudesta ja mielekkyydestä; resilienssi tarkoittaa muutoskyvykkyyttä, kriisinkestävyttä ja sopeutumiskykyä. Työntekijän resilienssi on kyky ponnahtaa takaisin haasteellisista tilanteista. Resilientti työntekijä pystyy säilyttämään fyysisen ja psyykkisen toimintakykynsä pettymyksissä ja muutoksissa. Resilienssi voi olla työyhteisön yhteinen kokemus, jos työyhteisön tuki ja vuorovaikutus mahdollistavat sen. Mielen hyvinvointi kuuluu olennaisesti työhyvinvointiin. (Manka 2010, 153-154; Kohtakangas 2019; Manermaa 2024, 37-43.)

Työ merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Toinen voi käydä töissä toimeentulon saamiseksi ja toinen voi luoda henkilökohtaisesti merkityksellistä uraa. Jokaisen työntekijän oikeus on voida hyvin työssään. Työolobarometrissä 2023 palkansaajista 54% kertoi kokevansa innostuneisuutta työstään aina tai usein ja 49% kertoi olevansa aina tai usein täynnä energiaa. Työhyvinvoinnin tutkimuksissa selvitetään usein työntekijöiden kokemusta työtyytyväisyydestä ja työn imusta. Työtyytyväisyys on myönteistä tunnetta tai asennetta työtä arvioidessa. Kokonaisvaltaisen työtyytyväisyyden tutkimisen rinnalla voidaan selvittää tyytyväisyyttä työn eri piirteisiin, kuten ihmissuhteet tai johtaminen. Puolestaan työn imu nähdään työuupumuksen vastakohtana, tunne- ja motivaatiotilana, joka koostuu pystyvyydestä, energisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Työn imua kokeva työntekijä on työlleen omistautunut, tarmokas ja työhön uppoutunut. Kaikilla aloilla ja kaikissa työtehtävissä on mahdollista kokea työn imua. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 111-113; Hakanen 2011, 19;28;38-42, Lyly-Yrjänäinen 2024, 94.)

Työn imuun ja vähäiseen työuupumukseen vaikuttavia voimavaroitekiäjäitä ovat muun muassa yhteenkuuluvuus organisaatioon, työn kehittävyys, oppiminen, oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuudet ja tiimin tuki. Myönteinen työhyvinvoinnin tila vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön sekä työntekijän perheeseen ja elämään. Työn imussa työntekijät ovat aloitteellisia, tuottoisia, muutosmyönteisiä, auttavaisia ja sitoutuneita. Yhtä lailla kuin negatiiviset tunteet, myös työn imun kokemus voi tarttua työyhteisössä toisiin. Hyvinvoivat työntekijät ovat tyytyväisiä ja terveitä. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 111-113; Hakanen 2011, 19;28;38-42, Lyly-Yrjänäinen 2024, 94.)

## 2.2 Työn kuormittavuus

Vuosittain noin 20 000 suomalaista jää työkyvyttömyyseläkkeelle, ja vuonna 2020 ensimmäistä kertaa mielenterveysyyt olivat yleinen syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle. Mielenterveysyyt ovat yleensä työterveydessä diagnosoituja mielenterveyden häiriöitä tai sairauksia. Mielen oireilut kuuluvat elämään ja koskettavat kaikkia jossain vaiheessa elämää, kun kohtaamme pettymyksiä, pelkoja, alakuloa, ahdistusta, huolta tai surua. Työntekijän voimavarat auttavat käsittelemään ja selviytymään mielen haasteista ja työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta. (Karjalainen 2021; Lyly-Yrjänäinen 2022, 64-65; Lyly-Yrjänäinen 2024, 79-85; Ilmarinen 2025.)

Yli puolet suomalaisista palkansaajista tunnistaa kokevansa työn henkistä rasittavuutta, koska 16% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 47% jokseenkin samaa mieltä työolobarometrissä 2023. Työolobarometrin 2021 mukaan toimihenkilöt kokevat muita useammin henkistä kuormitusta: 67% toimihenkilöistä ja 72% ylemmistä toimihenkilöistä oli jokseenkin samaa mieltä ja noin 20% molemmissa ryhmissä täysin samaa mieltä. Uudemman työolobarometrin 2023 mukaan 69% alemmista sekä ylemmistä toimihenkilöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Työntekijätasolla puolet (50%) kokee henkistä rasittavuutta. Henkistä kuormitusta esiintyy kaikissa ikäryhmissä ja nuorin ikäryhmä 18-34-vuotiaat olivat muita ikäryhmiä useammin täysin samaa mieltä siitä, että työ rasittaa henkisesti. Naiset kokivat miehiä enemmän henkistä rasittavuutta saman selvityksen mukaan. Työolobarometrissä 2023 noin kolmasosa työntekijöistä (32%) koki työkykynsä suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin erittäin hyväksi ja puolet työntekijöistä (51%) melko hyväksi. Suomalaisista palkansaajista noin kolmasosa kokee fyysistä rasitusta: työolobarometrin 2023 vastaajista 11% oli täysin samaa mieltä ja 26% jokseenkin samaa mieltä. Miesten (38%) ja naisten (35%) välillä fyysistä rasitusta koetaan lähes saman verran. Erityisesti nuorissa ikäryhmissä, alle 35-vuotiaissa, koetaan fyysistä rasitusta saman tutkimuksen mukaan. (Karjalainen 2021; Lyly-Yrjänäinen 2022, 64-65; Lyly-Yrjänäinen 2024, 79-85; Ilmarinen 2025.)

Työkulttuuri tässä ajassa vaatii keskustelevaa ja yhteisöllistä osallistumista. Ajan ilmiöihin kuuluvat työn teknologinen muutos, innovaatiot, tiedon nopea vanhentuminen ja lisääntyminen sekä tiedon monimutkaisuus. Rungas sisältö vaatii priorisointia ja jatkuvat muutokset vaativat ennakoitua. Työelämässä vallitsee keskeneräisyys ja pirstaleisuus; selviytyäkseen työntekijä tarvitsee hyviä itsensä johtamisen taitoja. Samaa työtä tekevillä on erilaista osaamista ja työn vaatimukset voivat olla erilaisia eri työntekijöitä kohtaan, joten osa työntekijöistä voi kokea epäoikeudenmukaisuutta ja epätasaista töiden jakaantumista. Teknologinen kehitys ei korvaa kaikkea osaamista,

vaan tarvitaan edelleen sosiaalisia ja luovia työntekijöitä toimimaan yhteisöissä ja verkostoissa. (Mannermaa 2024, 12-15.)

Työ voi yhtä aikaa olla innostavaa ja uuvuttavaa tekijälleen. Jos työntekijä kärsii voimavarojen puutteesta, työ koetaan kuormittavana ja uuvuttavana. Työn vaatimukset edellyttävät fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja työntekijältä. Työkuormitus on yleisesti fyysisten ja psyykkisten toimintojen sekä ominaisuuksien käyttöä työssä ja sen prosesseissa. Työturvallisuuskeskus määrittelee nykyisin kuormituksen fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja kognitiivisten ominaisuuksien käyttämiseksi työssä. Erilaiset kuormituksen muodot on esitelty taulukossa 1. Edellä mainittujen kuormituksen muotojen ohkeen on lisätty eettinen ja emotionaalinen kuormitus kuten taulukko 1 esittää. (Hakanen 2011, 103-106; Leppänen 2007, 4; Kirjonen 2007, 6; Työturvallisuuskeskus 2025.)

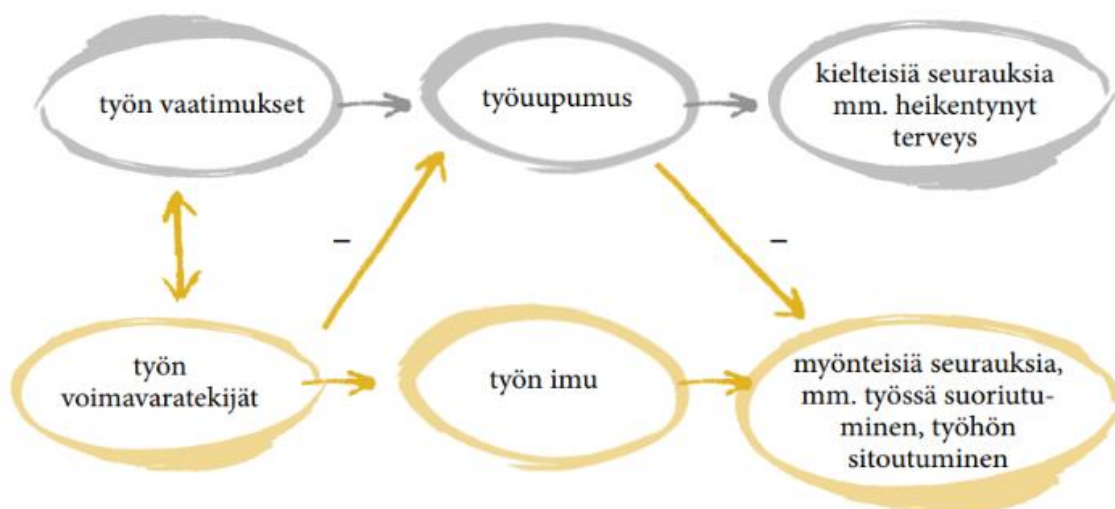
Kuormittuminen tarkoittaa kuormituksen aikaan saamia muutoksia työntekijässä ja kuormittuminen voi liittyä työyhteisöön, yhteisön toimintatapoihin tai työympäristöön. Liiallinen työn kuormittavuus voi altistaa terveysongelmille. Kun kuormitus koetaan haitallisena, se aiheuttaa kuormittuneisuutta, jonka vaikutukset näkyvät muun muassa kehon ja tunne-elämän reaktioina sekä toiminnan ja havaitsemisen muutoksina. Työkuormituksen arviointiin tarvitaan ymmärrystä työstä ja työtä tekevistä ihmisistä sekä sopivia menetelmiä. Työaika ja vapaa-aika yhdessä muodostavat koetun kokonaiskuormituksen. Työntekijän palautuminen on olennaista kuormittavuuden hallinnassa. Työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden suhde määrittelee koetun hyvinvoinnin. (Hakanen 2011, 103-106; Leppänen 2007, 4; Kirjonen 2007, 6; Työturvallisuuskeskus 2025.)

Taulukko 1. Työkuormituksen muodot (Työturvallisuuskeskus 2025)

| fyysinen kuormitus  | psykososiaalinen kuormitus  | kognitiivinen kuormitus   | eettinen ja emotionaalinen kuormitus   |
|---|---|---|--|
| fyysisen voiman käyttö,<br>työasennot,<br>työliikkeet ja liikkuminen työssä | työtehtävän,<br>työn mitoituksen,<br>suunnittelun,<br>työjärjestelyiden,<br>johtamisen,<br>työyhteisön ja | tiedon vastaanottoa,<br>käsittelyä,<br>säilyttämistä,<br>käyttämistä työssä | eettisten haasteiden aiheuttamaa stressiä,<br>kuormittuneisuutta tai arvojen ristiriitaa |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | vuorovaikutuksen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijään |  | psykologisen ja sosiaalisen uhan kokemukset, kuten epäoikeudenmukaisuus, epäluottamus, ulkopuolisuus, arvostuksen puute tai psykologinen turvattomuus |
|--|--|--|---|

Työn vaatimukset ja voimavarat –malli kuvassa 2 esittää voimavarojen ja vaatimusten yhteyttä toisiinsa (Hakasen 2011 mukaan Schaufeli & Bakker 2004). Mallin mukaan työssä esiintyy fyysisiä ja henkisiä voimavaroja kuluttavia tekijöitä sekä motivaatiota ja hyvinvointia tukevia voimavaroja. Työn vaatimukset liittyvät muun muassa työn määrään, tehtävien vaikeuteen ja epäselviin työkuviin. Vähäinen palautuminen ja pitkittynyt kuormitus aiheuttavat riskin työuupumusoirein kehittymiselle ja työkyvyn heikkenemiselle. Motivaatioprosessiksi kutsuttuun osaan kuuluvat työn voimavaratekijät, jotka edistävät oppimista ja kasvua sekä auttavat kohtaamaan kuormitusta. Kuvan 2 mukaisesti työn myönteiset vaikutukset liittyvät kokemukseen työn imusta. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9.)



Kuva 2. Työn vaatimukset ja voimavarat –malli (Hakasen 2011 mukaan Schaufeli & Bakker 2004, Hakanen 2004, Hakanen ym. 2008)

Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkealla, mutta eivät aiheuta pysyvää kuormitusta, ja lisäksi työ tarjoaa runsaasti voimavaroja innostua ja selviytyä työstä. Sopiva työn kuormittavuus edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Kun työ edellyttää toistuvasti kovia ponnisteluja ja kun palautumista ei tapahdu riittävästi, työn vaatimukset voivat aiheuttaa työuupumusoireita. Työuupumus on työyhteisöjä ja yhteiskuntaa koskeva yhteinen haaste. Työnantajan pitää pyrkiä ennalta ehkäisemään ja vähentämään haitallista työkuormitusta. Työnantajalla on työturvallisuuslain mukainen velvollisuus ylläpitää terveellisiä ja turvallisia työoloja, mikä velvoittaa työnantajaa yhtä lailla fyysisen ja psykososiaalisen kuormituksen suhteen. (Hakanen 2011, 103-106; Karjalainen 2021; Työsuojelu 2023.)

Työturvallisuuden lainsäädäntö pyrkii ehkäisemään työkyvyttömyyttä, edistämään työssä jaksamista ja edistämään työkyvyn säilymistä pitkään tyouralla. Työntekijöiden edellytykset pärjätä työssä vaihtelevat työuran eri vaiheissa. Vuonna 2023 uudistettu työturvallisuuslaki vaatii ottamaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset. Yleisten työsuojelutoimien ohella työnantaja voi huomioida turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavia henkilökohtaisia edellytyksiä, joita voivat olla muun muassa työkokemus, ikääntyminen, työkyvyn muutokset tai kielitaito. Työnantajan vastuulla on tarkkailla työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä sekä varmistaa yksilöllisten työsuojelutoimenpiteiden tarve riittävän ajoissa, mutta tarkkailun kohteena täytyy olla työ ja työolot ei niinkään työntekijän yksilölliset piirteet. Useissa työyhteisöissä on käytössä varhaisen tuen toimintamalli turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Työsuojelun määritelmän mukaan psykososiaaliset kuormitustekijät ovat työn sisältöön ja järjestykseen sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta. Käytännössä havaittuja työssä kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa kiire ja aikapaine, epävarmuus ja muutokset, ohjauksen ja tuen puute, vastuullisuus ja säännöt, tiedonkulun puute, epäselvät tavoitteet ja priorisointi tai fyysisen työympäristön puutteet. (Työsuojelu 2023; Hakanen 2011, 110; Karjalainen 2021.)

Työn kuormittavuuden psykososiaaliset tekijät voidaan jakaa neljään pääryhmään:

1. Työn sisältö ja tehtävä kuormittavat: keskeytykset, työn yksitoikkoisuus tai sirpaleisuus, suuri vastuu tai haasteelliset vuorovaikutustilanteet.

2. Työn järjestelyt kuormittavat: työn suunnitelmattomuus, epätasainen kuormitus tiimissä, vaihtelevat työajat, kiire, epäselvät vastuut ja tavoitteet sekä puutteita työympäristössä tai välineissä.
3. Työyhteisö kuormittaa: puutteellinen tuki esimieheltä tai tiimiltä, puutteellinen tiedonkulkua, yksinäisyys, epäoikeudenmukaisuus, syrjintä tai epäasiallinen kohtelu.
4. Työn olosuhteet kuormittavat: melu, sisäilmaongelmat, fyysisesti raskas työ, riskialtis työ tai uhkatekijät. (Karjalainen 2021.)

Asiantuntija- ja toimistotyöhön liittyvät kognitiiviset kuormitustekijät. Teknologiset muutokset ja osaamisen vaatimukset aiheuttavat monimuotoista tietokuormitusta aivoille. Toistuva aivotyö vaatii hyvää huomiokykyä, muistia, monisuorittamista, päätöksentekokykyä ja ongelmaratkaisutaitoja. Usein asiantuntijatyöhön kuuluvat vastuullisuus, haasteellisuus ja projektimallinen työskentely, kun edellisiin tekijöihin liitetään vahva työhön sitoutuminen, se aiheuttaa riskin työn ja vapaa-ajan välisen eron hämärtymiselle. Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa erilaisten töiden, työtapojen, -välineiden ja -ympäristöjen sekä niiden vuorovaikutusta. Nykyinen työelämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista. Kognitiivinen ergonomia pyrkii sujuvoittamaan työskentelyä: hyvä kognitiivinen ergonomia edistää aivojen toimintakykyä, tuottavuutta ja turvallisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2023; Anttila & Schroderus-Salo 2022.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestelmällisesti selvittämään ja tunnistamaan työssä esiintyvät haitta- ja vaaratekijät sekä arvioimaan niiden merkityksen turvallisuudelle ja terveydelle. Työn kuormitustekijöitä voidaan tutkia ja vähentää hyvällä yhteistyöllä. Työsuojelun vaarojen arviointiprosessi kuvaa erityisesti psykososiaalisen kuormituksen vähentämistä: 1. tunnista kuormitustekijät, 2. arvioi mitkä kuormitustekijät vaikuttavat haitallisesti ja priorisoi ne, 3. puutu kuormitustekijöihin ja 4. seuraa toimenpiteitä. Psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi tiimissä on suositeltavaa keskustella työntekijöiden jaksamisesta rakentavalla tavalla ja keskustella kuormittavuudesta kuormitustekijöiden tunnistamiseksi. Työntekijöiden kuormitusta voi pyrkiä vähentämään olosuhteita muokkaamalla ja työtä uudelleen organisoimalla. Organisaation yhteisöllisyys rohkaisee työntekijöitä puhumaan kuormittavuudesta ja sen aiheuttamista oireista. (Työturvallisuuslaki L 738/2022; Työsuojelu 2023; Kalakoski ym 2021, 21-22, 52-54; Ilmarinen 2025.)

Kognitiivisen kuormituksen vähentämiseen on kehitetty aivotyön askeleet –malli, kuvassa 3. Malliin kuuluvat kuvassa 3 esitetyt kymmenen vaihetta, joiden avulla edetään vaikuttavan kehittämi-

sen polulla. Tavoitteena on edistää sujuvaa, terveellistä ja tuloksellista kognitiivista työtä organisaatiossa. Koulutuskuntayhtymä OSAO:n kehittämishankkeessa vaiheet konkretisoitiin yhdessä sovituiksi toimenpiteiksi ja niitä seurattiin yhteisissä tapaamisissa. Kehittämismallin kolmannella askeleella hankkeelle valittiin koulutettavat vapaaehtoiset aivotyöagentit, joiden tehtävänä oli tukea erityisesti esihenkilöitä kehittämistyössä sekä varmistaa jatkuva kehittäminen organisaatiossa. (Työturvallisuuslaki L 738/2022; Työsuojelu 2023; Kalakoski ym 2021, 21-22, 52-54; Ilmarinen 2025.)

## Aivotyön askeleet -malli

Työterveyslaitos



Kuva 3. Aivotyön askeleet –malli (Kalakoski ym 2021, 52, 23)

Koulutuskuntayhtymä OSAO:n hankkeessa kehittämistyöhön kuuluivat aivotyöpajat, joiden lähtökohtana oli aivotyökysely ja kognitiivisen ergonomian selvitys. Aivotyöpajoissa ideoitiin ja työstettiin uusia toimintamalleja työryhmille kognitiiviseen ergonomiaan ja sujuvaan työhön liittyen. Työryhmät kokoontuivat kolmen aivotyöpajan verran ja yhden kerran kesto oli kaksi tuntia. Ensimmäisellä kerralla esiteltiin kyselyn ja selvityksen tulokset sekä kerrottiin aivotyöpajakerran teeman merkityksestä ja työn sujuvoittamisen esimerkeistä, minkä jälkeen osallistujat ideoivat uusia toimintamalleja ja pelisääntöjä. Toisessa ja kolmannessa aivotyöpajassa oli oma teemansa. Koontumisten välillä aivotyöagentit pitivät huolta työpajan tuotosten toimenpidesuunnitelmasta, joihin palattiin seuraavilla kerroilla. Agenttien työskentely jatkui vielä arviointiosuudella aivotyöpajojen jälkeen. (Kalakoski ym 2021, 23.)

### 2.3 Työntekijätaidot

Työntekijällä on lainsäädännön turvaama oikeus saada perehdytystä työtehtävään. Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijän perehdyttämään työntekijät tehtäviin, olosuhteisiin ja työvälineisiin sekä –tapoihin. Perehdyttäminen käsittää kaiken sen, minkä avulla uusi työntekijä oppii uudet työtehtävät sekä pääsee osaksi työyhteisöä ja verkostoa organisaation ympärillä. Hyvä työnopastus ja perehdytys auttavat työntekijää työskentelemään tehokkaasti alusta saakka. Työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi alusta saakka, kun tietää saavansa hyvää opastusta. Perehdytys on organisaation ennakoivaa turvallisuustoimintaa: hyvin toteutettu työnopastus vähentää virheiden ja tapaturmien riskiä työssä. Perehdytys tutustuttaa uuden työntekijän organisaatiokulttuuriin ja sitouttaa työyhteisöön. Työntekijälle kannattaa esitellä organisaation strategia, tavoitteet ja arvot, jotta työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Strategia auttaa työntekijää käsittämään, miksi organisaatio on olemassa, mihin toiminnalla pyritään ja mitä asioita organisaatiossa arvioidaan? (Työturvallisuuslaki L 738/2022; Luutonen & Murtomaa 2025, 137-142; Joki 2021, 85.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja työntekijöiden täytyy muuttua sen myötä. Koronapandemian jälkeen etätyöt ja hybridityöt yleistyivät voimakkaasti useilla toimialoilla. Digitalisaatiokehityksen myötä tietoteknisiä laitteita ja digitaalisia sovelluksia löytyy lähes kaikista työpaikoista. Samaan aikaan yhteisöissä huolta herättävät luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen ja ilmastonmuutos. Koska työelämä kuormittaa monella tapaa, työntekijöiltä vaaditaan hyviä työntekijätaitoja. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa työelämäänsä. Työn vaatimustekijöitä voi hallita kehittämällä työn hallintaa ja kykyä säädellä voimavaroja. Kukaan työntekijä ei saisi ajatella olevansa vain alainen, hyvä työntekijä on aktiivinen toimija yhteisössä. Työntekijätaidot ovat Mannermaan määritelmän mukaan arjen tahdikkuutta, vastuullista vaikuttamista ja toimintaa, joka pyrkii edistämään organisaation toimivuutta. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 12; Mannermaa 2024, 11;81.)

Hyvä työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, miten hyvin työssään onnistuu ja viihtyy. Yksilön asenteet vaikuttavat havaitsemiseen, tulkintaan ja toimintaan. Aina työntekijä ei voi itse valita sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu, mutta työntekijä voi valita oman asenteensa. Yhtä lailla uskomukset voivat vaikuttaa negatiivisesti työhön ja työhyvinvointiin. Kollegan käytökseen voi olla haasteellista vaikuttaa, mutta omaa käytöstään voi pyrkiä muuttamaan ja hallitsemaan. Filosofin Esa Saarisen lausumat sanat ”mitä tulee paikalle, kun sinä tulet paikalle” kuvaavat hyvin sitä, miten työntekijä itse voi omalla asenteellaan ja suhtautumisellaan vaikuttaa työyhteisöön. Työn tekeminen on eniten itseohjautuvampaa, työntekijöiltä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Itsensä

johtaminen on työn suunnittelun ja organisoinnin ohella työhyvinvoinnista, palautumisesta ja stressinhallinnasta huolehtimista. (Mannermaa 2024, 25-35; 54.)

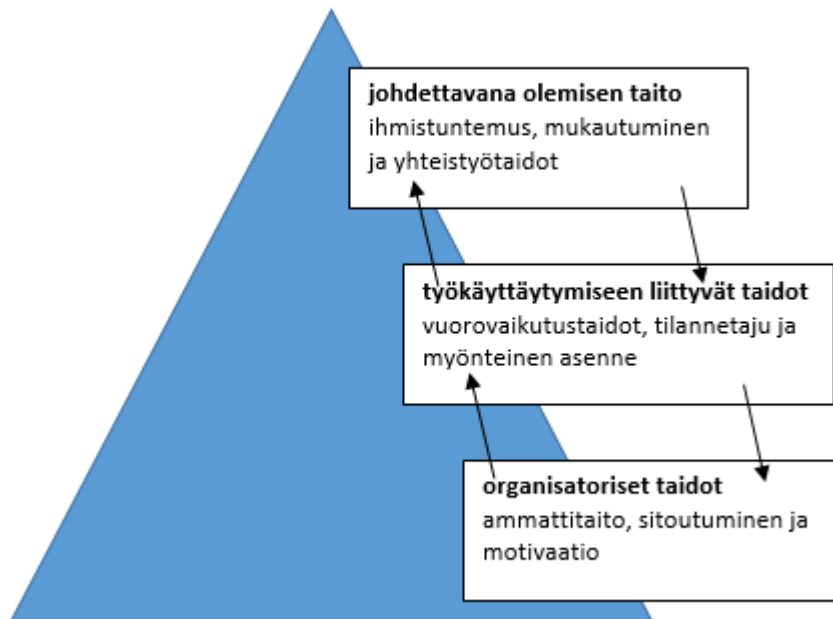
Päivittäin työyhteisöjen arjessa luodaan, vaihdetaan ja tulkitaan viestejä. Työntekijät toimivat yhteisön jäseninä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa – työntekijät vaikuttavat muihin työntekijöihin ja esihenkilöihin. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutustaitoja kehittämällä voi kehittää työelämätaitoja. Erityisesti etä- ja hybridityön näkökulmasta on tunnistettu kuusi työyhteisöön vaikuttavaa tekijää:

- jatkuva keskustelu,
- yhteisöllisyys,
- pelisäännöt,
- luottamus,
- arvostus ja
- avoimuus.

Hyvä työntekijä on aktiivinen kuuntelija ja toiset huomioon ottava yhteisön jäsen. Refleктоimalla kuulemaansa ja omaa ajattelua voi kehittyä työntekijänä. Inhimilliset ihmiset tekevät joskus virheitä vuorovaikutustilanteissa, mutta kokemuksista voi oppia. Tunteet kuuluvat työelämään vuorovaikutuksen myötä ja tunteilla on lähtökohtaisesti jokin tarkoitus. Tunteilla on tärkeitä tehtäviä työskentelyn kannalta: tunteet ohjaavat havaitsemista ja kehon reaktioita, että toimisimme parhaalla tavalla erilaisissa tilanteissa. Koska tunteet ohjaavat tietojenkäsittelyä, tunteiden tunnistaminen ja säätely ovat tärkeitä työelämätaitoja. Työyhteisössä tunteet voivat myös tarttua. Esihenkilöiden tai muutosten arvostelu ei välttämättä ole haitallinen ilmiö työyhteisössä, vaan haasteellisten tai ikävien tilanteiden kollektiivisen purkupuheen työkavereiden kesken on todettu olevan terapeutista ja yhteenkuuluvuutta lisäävää, mikäli aiheesta ollaan samaa mieltä. (Mannermaa 2024, 59-75; Vilkmann 2016, 26.)

Useimmat työntekijän vastuut ja velvollisuudet perustuvat lainsäädäntöön tai muihin työtä koskeviin ohjeistuksiin ja periaatteisiin. Työsopimuslain lojaliteettiperiaate edellyttää työntekijää välttämään kaikkea sellaista toimintaa, joka on ristiriidassa työnantajan kannalta. Työntekijätaidot ovat aktiivista vaikuttamista ja vastuunottoa työyhteisössä. Työntekijätaitojen eri tasot on

esitelty kuvassa 4. Työntekijältä tarvitaan johdettavana olemisen taitoa, työkäyttäytymiseen liittyviä taitoja sekä organisatorisia taitoja kuvan 4 mukaisesti. Esihenkilön ja työntekijän välillä on kahden suuntainen vaihtosuhde, mikä tarkoittaa johtamista ja johdettavana olemista. Hyvä vaihtosuhde edistää työyhteisön tuottavuutta ja tukee esihenkilön työssä onnistumista. Työyhteisössä tarvitaan auttamishalua, ammattimaista työtettä ja kykyä toimia rakentavalla tavalla. (Mannermaa 2024, 81-83.)



Kuva 4. Työntekijätaidot (mukaiillen Käpykangas 2013 Mannermaan 2024, 83 mukaan)

Tulevaisuuden työntekijöiltä tarvitaan ammatillista osaamista enemmän työntekijätaitoja. Moniosaamisesta ja taitavasta itsensä johtamisesta tulee menestymisen eilinehtoja. Utelias ja innostuva oppija selviytyy parhaiten työelämän muutoksissa. Työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän digiosaamista ja teknologiaymmärrystä. Kyberturvallisuuden osaamista ja tekoälytaitoja tarvitaan. Itseohjautuvuus, luovuus ja tunneälykkyys ovat tulevaisuuden valttikortteja työntekijälle. Futuristi Elina Hiltunen mainitsee tulevaisuuden taidoiksi joustavuuden, ennakkoinnin, medialukutaidon, paineensietokyvyn ja kulttuuriosaamisen. Hiltusen mukaan vahvuuksia ovat myös uuden oppiminen ja vanhasta pois oppiminen. Työntekijöiden kannattaa kehittää tiedonhakua, ryhmätyötaitoja, esiintymistaitoja ja empatiakykyä. (Mannermaa 2024, 261; Kärkkäinen 2025.)

Usein suositellaan oppimisen ja kehittymisen kannalta poistumaan mukavuusalueelta, mutta tutkija-vahvuusasiantuntija ja Oulun ammattikorkeakoulun lehtori Laura Paaso sanoo, että mukavuusalueeltaan ei tarvitsekaan poistua, vaan suosittelee jopa siellä pysymistä. Paaso perustelee väitteensä sillä, että ihminen kehittyy ja oppii jatkuvasti sekä haluaa luonnostaan tulla paremmaksi. ”Mihin fokusoit energiaa, se kasvaa”, sanoo kannustaen Paaso. Lehtori Paason väitettä vahvistaa professori Juha T. Hakalan näkemys epämukavuusalueesta ja mukavuusalueesta. Hakalan mukaan nykyinen työelämä korostaa suorituksissa pärjäämistä ja kilpailussa menestymistä, emmekä osaa irrottautua tästä suorittamisesta edes vapaa-ajalla, vaan tavoitehakuisuus näkyy jopa harrastustoiminnassa. Riittämättömyyden tunne valtaa monet työntekijät helposti. Hakala kannustaa rohkeasti irrottautumaan oravanpyörästä ja kehittämään henkilökohtaisen selviytymisstrategian. Vastuu on pitkälti työntekijän omissa käsissä. Erään tutkimuksen mukaan 70% ihmisistä yrittää kehittää itseään epämukavuusalueella, vaikka parhaat tulokset on saavutettu vahvuuksien varassa toimimalla. Hakala suosittelee pysymään poissa epämukavuusalueelta, etsimään omat vahvuutensa ja kehittymään mukavuusalueella, koska vahvuusalueelta löydämme ilon ja voiman elämään. Työelämään voisi soveltaa urheilusta tuttua ajattelua, että jokaisella tiimin jäsenellä on oma pelipaikkansa vahvuuksien mukaan. (Paaso 2025; Hakala 2023.)

### 3 Tiimin kehittäminen

Työyhteisön hyvinvointi rakennetaan yhdessä. Hyvä ryhmähenki tarvitsee avointa vuorovaikutusta ja tuloksellista toimintaa kasvaakseen. Jokainen tiimin jäsen haluaa tehdä sujuvaa ja merkityksellistä työtä. Työn kehittäminen ja yhteiset onnistumiset ruokkivat ryhmähenkeä. Työstä on tullut keskeinen merkityksellisyyden lähde. Merkitykselliseen työhön on liitetty neljä avaintekijää, ja niissä käy yhtä lailla ilmi yhteisöllisyyden merkitys. Avaintekijöitä elämisen arvoiseen työelämään ovat autonomia, tunne osaamisesta, tunne välittävistä suhteista ja positiivinen tunne hyödyksi olemisesta. (Manka 2010, 16-18; Martela & Rieki 2018.)

#### 3.1 Ihmisten johtaminen

Johtajuudesta kirjoitettaessa erotetaan toisistaan asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden johtamista tarvitaan suunnitteluun, budjetointiin tai prosesseihin, mutta edellisten rinnalle tarvitaan ihmisen johtajuutta. Ihmisten johtaminen käsittää muun muassa vaikuttamisen, kehittämisen, valmentamisen, ohjaamisen ja mentoroinnin. Hyvä ihmisjohtaja saa tavalliset ihmiset loistamaan heidän saavuttaessaan poikkeuksellisia tuloksia. Kamenskyn käsitys johtajuudesta korostaa vaikuttavaa johtamisotetta: hyvä ihminen on johtaja, joka saa muut seuraamaan itseään ja julki tuomaan tahoaan. Tunneimme halua seurata johtajaa, mikäli johtajalla on riittävästi ominaisuuksia, osaamista ja resursseja tähän. Ihmisten johtaminen vaatii tiimin tarpeiden ymmärtämistä, vuorovaikutustaitoja ja itsensä johtamisen taitoja. (Forbes 2018; Kamensky 2015, 118.)

Johtaminen (leadership) on johtajan henkilökohtaisia ja vuorovaikutuksellisia kykyjä, tietoja ja taitoja. Ihmisten johtamiseen kuuluu myös ymmärrys siitä, miksi asioita tehdään ja mistä motivaatio tekemiseen syntyy. Johtajalta vaaditaan laajaa kykyä toimia tehokkaasti johtajan eri rooleissa ja prosesseissa. Eräässä johtajille tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin mistä syntyy eroja sen välille, mitä johtavat tietävät johtajuudesta (leadership) ja miten he toteuttavat käytännössä johtajuutta. Johtajajoukolle (22 johtajaa) tehdyn tutkimuksen perusteella selvitettiin, että eroavaisuuksia syntyy motivaatiosta, priorisoinnista ja luottamuksesta. Henkilökohtainen johtajuusosaaminen kehittyy ajan myötä ja sitä edistävät muun muassa 360-arvioinnit, työelämän kokemukset, valmen-

nukset ja johtajuutta käsittelevä materiaali. Yksilöllistä johtajuutta kehittävät erityisesti monipuolinen palaute johtajuudesta ja johtajuuden pohdinta. (Ahmadi & Vogel 2023, 07-509; 518-519; 524.)

Usein asiantuntija- ja toimistotyössä esihenkilö toimii enemmän valmentajana kuin työsuorituksen johtajana. Valmentava johtaminen (coaching) on kasvatuksellista otetta esihenkilötyöhön, jolla pyritään tukemaan työntekijän henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. Valmennuksessa painotetaan vaikuttamista, oppimista, suorituskyvyn parantamista ja valmennettavan kasvua. Valmentavan johtajan tärkeimmät tehtävät ovat mahdollistaja, vuorovaikuttaja ja suunnannäyttäjä. Hyvä valmentaja motivoituu sisäisesti ihmisistä, ihmisiin vaikuttamisesta ja työn organisoinnista. Onnistuakseen coaching vaatii luottamuksellista ja arvostavaa vuorovaikutussuhdetta valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmennusprosessiin kuuluu olennaisena osana palautteen anto: palaute on koulutuksellinen keino, jolla voidaan haastaa työntekijää käyttämään koko potentiaaliaan. Työlle asetut selkeät tavoitteet ja niistä saatu palaute mahdollistavat kehittymisen. Palautetaidot ovat tärkeitä koko työyhteisölle, ja esihenkilö toimii esimerkkinä palautteen antamisesta, pyytämisestä ja vastaanottamisesta. Palautekulttuuriin liitetään kolme periaatetta: palaute on kaikkien yhteinen asia yhteisössä, palaute on lahja ja kannustavaa palautetta pitäisi antaa viisi kertaa enemmän kuin korjaavaa palautetta. Palautetaidot ovat konkreettisia tekoja. (Atkinson, Watling & Brand 2002; Ristikangas & Ristikangas 2010, 26, 34, 238; Ristikangas & Grünbaum 2016, 71; Mannermaa 2024,127.)

Ihmisten johtaja vaikuttaa työntekijöiden onnistumiseen tavoitteita asettamalla ja niitä seuraamalla. Tavoiteorientoitunut työyhteisö toimii tavoitteiden ohjaamana. Organisaatiotason tavoitteet määrittävät ryhmän ja yksilötason tavoitteita, ja samaan aikaan yksilöihin vaikuttavat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Johtajan tehtäviin kuuluu valvoa tavoitteiden asettamista, tavoitteisiin sitoutumista ja tavoitteiden arviointia. Tavoitteiden saavuttamiseksi johtajan on osattava motivoida ja kannustaa työyhteisöä. Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toimintaa. Kun motivaatio puuttuu, työntekijän taidot ja osaaminen eivät riitä tuottamaan tuloksia. Ihmiset liittävät monia tunnusmerkkejä motivoivaan työhön, muun muassa sopiva fyysinen ja psyykkinen kuormitus sekä merkityksellisyys. Työntekijöiden uudistuminen ja kehittyminen vaativat johtajalta motivointitaitoja. Hyvä johtaja luo esimerkillään positiivisen ja kannustavan ilmapiiirin sekä ylläpitää ja kehittää sitä työyhteisössä. Myönteisesti ja kannustavasti toisiinsa suhtautuvat työntekijät pystyvät puhumaan vaikeista asioista ja ratkaisemaan konfliktit. Kannustaminen onnistuu kuuntelemalla ja kohtaamalla ihmiset aidoissa vuorovaikutustilanteissa. Organisaation

innostuneet yksilöt muodostavat yhdessä innostuneen yhteisön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218; Viitala 2013, 16-17; Ristikangas & Grünbaum 2016, 65-66.)

Yksittäisten työntekijöiden suoriutumisessa voi olla merkittäviä eroja, johtuen muun muassa osaamisesta. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi työntekijöiden suoriutumista voi vertailla keskenään tai tiimin keskimääräistä suoriutumista voi verrata luotuun ihannekuvaan. Jos mitataan työn tuloksia, täytyy ensin määritellä tavoitteet ja aikataulut. Oikeiden tavoitteiden löytäminen voi olla haaste työyhteisölle. Asiantuntijatyössä tuottavuuden mittaamiseksi tarvitaan prosessimittareita tyypillisten tulosmittareiden rinnalle. Tulostittareilla antavat tietoa myynnistä, kuluista tai varaston toiminnasta. Prosessimittarit antavat tietoa suorituskyvystä, kuten läpimenoajasta tai keskeneräisen työn määrästä. Esimerkiksi läpimenoaika mittaamalla voidaan muodostaa jakauma, joka kertoo keskiarvon ja poikkeamat sekä ennustettavaa tietoa tuottavuudesta. Huonosti organisoitu ja johdettu työ heikentää tehokkuutta, samalla kuormittaen työntekijöitä. Tyypillinen esimerkki suoriutumisen eroihin vaikuttavista tekijöistä on työvälaineiden tehoton hyödyntäminen. Hyvällä työn suunnittelulla resursseja ei kuluteta turhaan eikä muodostu hukkaa. Ajankäytöstä syntyvä hukka voi muodostaa arvokkaan hintalapun, kun sen vaikutuksia tutkitaan kuukausi- tai vuositasolla. (Eklund 2019, 134; Vilkmán 2016, 46-49; Torkkola 2015, 163-171.)

Perinteisesti työntekoa mitataan työajanseurannalla; tuottavuuden mittaaminen antaisi aikaa kuvaavamman tiedon työn sisällöstä. Vaikka työajan seuranta on muuttunut joustavampaan suuntaan, työajanseuranta tehdään yli 60% työpaikoista. Työajanseuranta tai tuottavuuden mittaaminen ovat käsitteinä negatiivisia monille. Jos tuottavuutta mitataan huonosti suunnitelluilla mittareilla ja huonosti mielekästä informaatiota tuottavilla mittareille, saadaan aikaan virheellinen tulos tuottavuudesta. Tuottavuus tarkoittaa toiminnan tuotosten ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhdetta, minkä ymmärtäminen on helppoa esimerkiksi liitettynä teolliseen tuotantoon. Koska tuottavuus on tärkeää organisaatioille, sen kehittäminen on haaste johtamiselle. Mielekkäillä ja oikeudenmukaisilla mittareilla tuottavuutta on mahdollista kehittää yhdessä henkilöstön kanssa. Tuottavuuden kehittämisessä yhtä lailla tiedolla johtaminen kuin osaamisen johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Vilkmán 2015, 46-47; Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist 2010.)

Tuottavuuden kasvua selvittäneessä tutkimuksessa käytettiin hypoteesia, jonka mukaan ihmisten terveystekijät on huomioitava tuottavuutta johdettaessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa teknologian avulla päätöksenteon tueksi tuottavuuden kasvun kehityskulkuja. Tutkimuksessa todettiin, että työn tuottavuuden kannalta merkittäviä indikaattoreita ovat työntekijöiden terveydentila ja sen laatu. Uuden menetelmän avulla työn tuottavuus kasvoi 2% ja liikevaihto kasvoi 8% eräessä kohdeyrityksessä. (Orlova 2021.)

### 3.2 Tiimin johtaminen

Tiimin hioutuminen huippuunsa voi viedä vuosia aikaa. Parhaimmassakaan tiimissä kaikki eivät osaa kaikkea, vaan osaaminen kehittyy ja vastuut muodostuvat ajan kuluessa. Erilaisissa tiimien määritelmässä puhutaan yhdessä toimimisesta ja tiimin jäsenten sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Eklundin, Lindholmin & Salminen (2019, 26) mukaan Parkerin (1994) määritelmä tiimistä on: tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan pyrkiessään saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Tiimillä on yhteinen toiminnallinen tarkoitus ja tiimin suoritukset määräytyvät työprosessin mukaan. Aito tiimi toimii itseohjautuvasti eli tiimi voi tehdä omaa toimintaa koskevia päätöksiä. Yhteiset pelisäännöt ja selkeä roolijako kuuluvat tiimin tunnusmerkkeihin. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja tiimin jäsenet pyrkivät yhteiseen päämäärään yksilötavoitteiden sijaan. Kehittäminen on tiimin omalla vastuulla ja tiimin tehokkuus arvioidaan sen tulosten perusteella, mutta organisaatiossa tiimiä edustaa ja puolustaa tiimin johtaja. Tiimin johtajuuteen kuuluvat organisaation strategian toteuttaminen, resurssien tehokas hyödyntäminen ja toiminnan kehittäminen. Esihenkilö varmistaa lakien ja sääntöjen noudattamisen tiimissä sekä tehokkaan viestinnän monisuuntaisesti. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 82, 47, 26; Manka 2010, 96-97.)

Tiimin jäsenten moninaisuus on vahvuutta, koska kaikkia rooleja tarvitaan onnistuneeseen tulokseen. Tiimin johtajan vastuulla on huolehtia jokaisesta tiimin jäsenestä tasapuolisesti sekä huolehtia työkuorman oikeudenmukaisesta jakamisesta. Tiimijohtajan tehtävä on ylläpitää ja kehittää psykologista turvallisuudentunnetta. Turvallisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat esittää ajatuksia ja ehdotuksia ilman pelkoa siitä, että hyökkäävät niillä ketään kohtaan. Työasioita koskevat konfliktit voivat olla hyödyllisiä tiimille, jos ne tuovat uutta näkökulmaa tai uuden ratkaisuehdotuksen. Korkea psykologinen turvallisuus parantaa tiimin suorituskykyä. Jos ryhmässä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa sekä ottaa riskejä, tiimissä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Turvallisuus on työntekijöille myös sitä, että he voivat olla tiimissä omia itseään. Psykologinen turvallisuus edistää oppimista ja uudistumista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 47, 82-83, 92-93; Mannermaa 2024, 170.)

Hyvässä tiimissä vallitsee yhteisöllinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tiimin tuloksellisuuden on yhdistetty ryhmän yhteenkuuluvuus ja kiinteytys. Sujuvat vuorovaikutussuhteet ja kyky ratkaista tiimin sisäisiä ristiriitoja on liitetty hyvän tiimin ominaisuuksiin. Toisensa hyvin tunteva ryhmä saavuttaa hyviä tuloksia, ja innovatiivinen ilmapiiri tiimissä parantaa tehokkuutta. Itsemää-

räämisaste, esihenkilön tuki ja ryhmän sisäiset prosessit lisäävät tehokkuutta. Ryhmän mahdollisuus tehdä päätöksiä ja käsitys suorituskyvystään vaikuttavat tuloksiin: mitä korkeammat odotukset ryhmällä on, sitä enemmän he saavat aikaan. Hyvän tiimin kaikki jäsenet ovat sitoutuneita tavoitteisiin ja kantavat vastuun niistä yhdessä. Kehittymishaluinen ja jatkuvaan parantamiseen pyrkivä tiimi voi saavuttaa huipputuloksia. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 81-82; Manka 2010, 92-94.)

Digitalisaation ja koronan myötä etä- ja hybridityön määrä organisaatioissa kasvoi merkittävästi, ja ilmiö näkyy erityisesti asiantuntija- ja toimistotyössä. Vielä 2015 etätöitä teki alle 30% suomalaisista palkansaajista, kun 2023 vuonna sitä ilmoitti tekevänsä lähes puolet palkansaajista (46%), mainituissa luvuissa on mukana palkansaajat, jotka työskentelivät etänä päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai satunnaisesti. Vuonna 2023 päivittäistä etätöitä teki joka kymmenes palkansaaja (10%). Etätö tarkoittaa työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Hajautettu työ, jota voidaan kutsua myös virtuaalityöksi, tarkoittaa etätöitä laajempaa määritelmää useassa toimipisteessä tehtävälle työlle. Virtuaalityölle ominaisesti tiimeissä työskennellään osittain tai kokonaan tietojen ja viestintätekniikan välityksellä. Hybridityö tarkoittaa erilaisten työtapojen yhdistelmää, ja yleisesti etätöön ja lähityön yhdistelmää tiimin arjessa. Käytännössä hybridityötä voidaan toteuttaa työnantajan kanssa sovitulla tavalla, jossa on määritelty etätöön ja lähityön määrä tietyllä aikajaksolla. Työn sisältö tai kausittaiset vaihtelut voivat vaikuttaa etä- ja lähityön määrään. (Vilkman 2016, 13; Työterveyslaitos 2023; Lyly-Yrjänäinen 2024, 63.)

Etätöön johtamisen menestystekijöiksi on tunnistettu vuorovaikutus, yhteisöllisyys, yhteiset pelisäännöt, luottamus, avoimuus ja arvostus. Sujuva hybridityö vaatii hyvää luottamussuhdetta erityisesti esihenkilön ja työntekijän välillä, mutta yhtä lailla koko tiimin kesken. Esihenkilön pitää tukea tiimin itsenäistä työskentelyä kontrolloinnin sijaan. Luottamuksen aikaansaaminen lisää arvostusta ja avointa vuorovaikutusta tiimissä. Esihenkilön on kehitettävä yhdessä tiimin kanssa pelisäännöt ja kunnioitettava niitä hyvän hybridityön varmistamiseksi. Kun kohtaamisten määrä hybridityössä on vähäisempi kuin lähityössä, esihenkilön on varmistettava vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden toteutuminen organisaatiossa. Työn sujuvuus ja tuottavuus paranevat, kun hybridityötä kehitetään organisaatiossa yhdessä. Työntekijän kannalta etätö voi parantaa työn hallintaa ja keskittymistä sekä vähentää työmatkoihin kuluvaan resurssiin. Etätöön riskeinä ovat muun muassa liiallinen kuormittuminen ja yksinäisyys työntekijöillä. Tiimin jäsenet tarvitsevat riittävästi tukea työkavereilta ja esihenkilöltä. Etäjohtajan haasteena on havaita tiimin piilevät ongelmat, kun kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on vähemmän kuin lähityössä. (Vilkman 2016, 26, 55; Työterveyslaitos 2023.)

### 3.3 Työn kehittäminen

Työn kuormitustekijät ja voimavarat tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Oikein mitoitettut ja hyvin suunnitellut työtehtävät vähentävät työstä aiheutuvia haittoja. Työntekijät kokevat kuormituksen eri tavoin ja työntekijät ovat useimmiten oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Useimmissa työtehtävissä on monimutkaisuutta, päällekkäisyyttä tai hukkaa. Lähtökohtaisesti jokainen työntekijä haluaa vaikuttaa omaan työhönsä. Työn kehittämiseen tarvitaan yhdessä oppimista, yhteisiä vaikutusmahdollisuuksia ja osallistavaa johtamista. Kun kehittäminen etenee alhaalta ylöspäin eikä toisinpäin, työntekijät ovat sitoutuneempia kehittämiseen. Avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa työyhteisön kehittämisen. Kun työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan ja heihin luotetaan, työntekijät todennäköisemmin osallistuvat kehittämiseen. Sujuvalla viestinnällä varmistetaan kaikkien olevan tietoisia kehittämisen tavoitteista. Positiivinen työilmapiiri kannustaa kokeilemaan ja kehittymään. Työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää parhaiten, kun yhteiset roolit, tavoitteet ja päämäärät ovat kaikkien tiedossa. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016; Luutonen & Murtomaa 2025, 193-194; Auvinen ym. 2014, 9.)

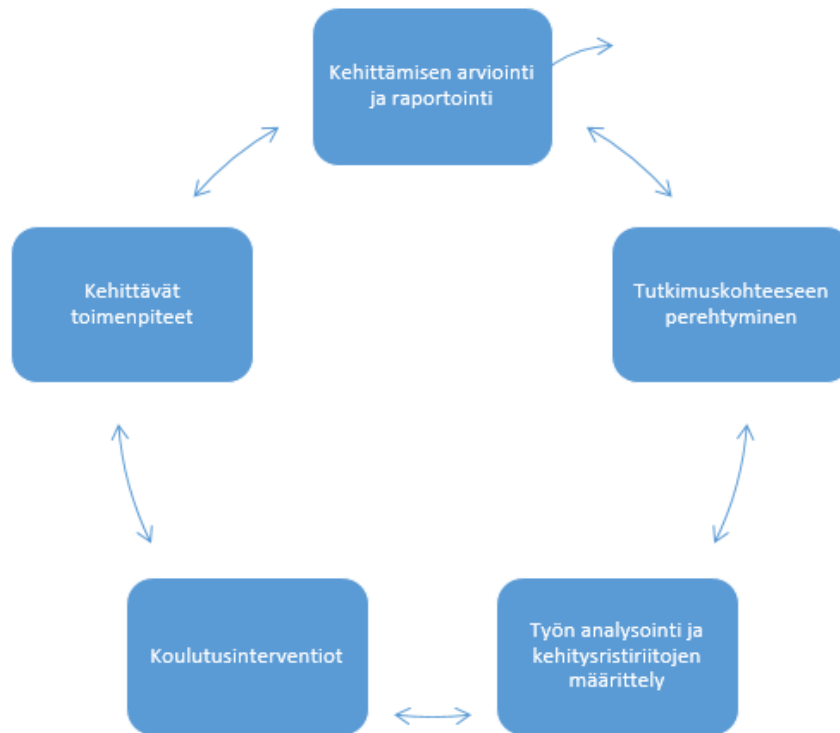
Henkilöstölähtöinen kehittäminen luo arvoa sekä johdolle että henkilöstölle. Organisaatiota kehittämällä voidaan saavuttaa parempaa kilpailukykyä ja saada henkilöstön sitoutuneisuus, muutokkyvykyys ja motivaatio kasvamaan. Kehittäminen johtaa yleensä parempaan työtyytyväisyyteen ja vähäisempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen voi edistää organisaation tuloksia ja tuottavuuden kasvua. Työyhteisön kehittämisen pitäisi olla osa organisaation strategista suunnittelua, millä pyritään varmistamaan se, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot työssä menestymiseen ja siinä kehittymiseen. Työelämän laadulla tuottavuutta -kehittämishankeessa havaittiin, että henkilöstölähtöisestä kehittämistä edistää, kun työntekijöillä on muun muassa lähtökohtaisesti lupa vaikuttaa, lupa kysyä miksi, lupa innostua, lupa tehdä virheitä, lupa olla oma-aloinen ja lupa vakiinnuttaa hyvät kokeilut jokapäiväiseksi toiminnaksi. Suurin osa työssä oppimisesta tapahtuu käytännössä tekemällä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Luutonen & Murtomaa mukaan (2025, 179-180) johtamisen asiantuntijat McCall, Lombardo ja Morrison kehittivät 1980-luvulla oppimisen mallin, jonka mukaan:

- 70% oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, kuten soveltaen uusia taitoja käytännössä,
- 20% oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa, kuten keskustellen ja mentoroiden ja

- 10% oppimisesta tapahtuu muodollisissa koulutuksissa tai verkkoympäristöissä. (Auvinen ym. 2014, 10; 21; Luutonen & Murtomaa 2025, 176-180.)

Työyhteisön kehittäminen hyötyy ennakkoinnista, koska kehittämistarpeet kumpuavat työstä itsestään. Vaikka tulevaisuuden ennakointi on vaikeaa, se voi auttaa organisaatioita valmistautumaan tuleviin tarpeisiin ja hyödyttää etenkin nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Etsimme luonnostaan tarvittaessa lisää tietoa ja taitoa, mikäli olemassa oleva osaaminen ei riitä, ja sovellamme sitä pian jo käytäntöön. Aivotyötä vaativissa tehtävissä ongelmanratkaisu ja jatkuva oppiminen ovat välttämättömyys. Kehittäminen vaatii järjestelmällistä työtä, mutta kehittämistyössä on huomioitava alati muuttuvan työelämän tarpeet. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 17-19; Engeström 1985, 156-159).

Suomessa työn kehittämistä on tehty vuosikymmenien ajan kehittävän työntutkimuksen menetelmällä. Engeströmin malli tekee näkyväksi työn uudet kehittämismahdollisuudet ja kehittää työntekijöiden kykyä käsittää työprosessia, ja tavoitteena on muodostaa uusia työkaluja kehittämiseen. Työ on ikään kuin kehittyvä toimintajärjestelmä, jonka kehitykseen voidaan vaikuttaa tuntemalla sen kehityslogiikka ja kehitysristiriidat. Kehittävän työntutkimuksen tärkein keino on koulutus. Kuvan 5 mukaisen mallin käyttö edellyttää kuvausta työn rakenteesta ja tutkimuksen vaiheista, jotka ovat samalla kehittämisvaiheita. Engeströmin menetelmän ensimmäisessä vaiheessa perehdytään tutkimuskohteeseen laatien kuvaus tästä. Toisessa vaiheessa analysoidaan työtoimintaa ja määritellään kehitysristiriidat, kuten kuvassa 5. Mallin kolmas vaihe käsittää koulutusinterventiot. Neljännessä vaiheessa tehdään kehittävät toimenpiteet, ja viimeisessä viidennessä vaiheessa arvioidaan koko kehittämisprosessi sekä raportoidaan se. Vaiheet eivät etene välttämättä järjestyksessä: vaiheet voivat kulkea rinnakkain tai esiintyä toisiinsa vaikuttaen kuvassa 5 esitetyn mukaan. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 17-19; Engeström 1985, 156-159).



Kuva 5. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1985, 159)

Lean-ajattelu sai alkunsa 1930-luvulla Toyota-tehtaiden prosessien havainnoin kautta. Leania käytetään monissa tuotanto- ja teollisuusprosesseissa erilaisten tekniikoiden avulla, muun muassa Kanban ja 5S, jotka pyrkivät parantamaan ja optimoimaan prosessia. Lean-johtamisen päämääränä on työn sujuva eteneminen eli virtaus. Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka ovat onnistuneen virtauksen häiriötekijöitä. Vaihtelu asiantuntijatyössä tarkoittaa muun muassa työkuorman vaihtelua eri päivinä, osaamisen eroja tai työn kausittaista kasaantumista. Ylikuormitus voi olla työntekijän, laitteen tai järjestelmän kuormittumista; hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Keskeistä lean-ajattelussa on vähentää muodostuvaa hukkaa prosesseissa. Lean-keinoja prosessin sujuvoittamiseen ovat muun muassa työjärjestyksen muuttaminen, työvaiheiden yhdistely, laadun parantaminen, työkuorman tasoittaminen kysynnän tahtiin tai FIFO-suoritusjärjestyksenä (first-in-first-out). (Award, Guardiola, Fraiz 2021; Torkkola 2015, 23, 124.)

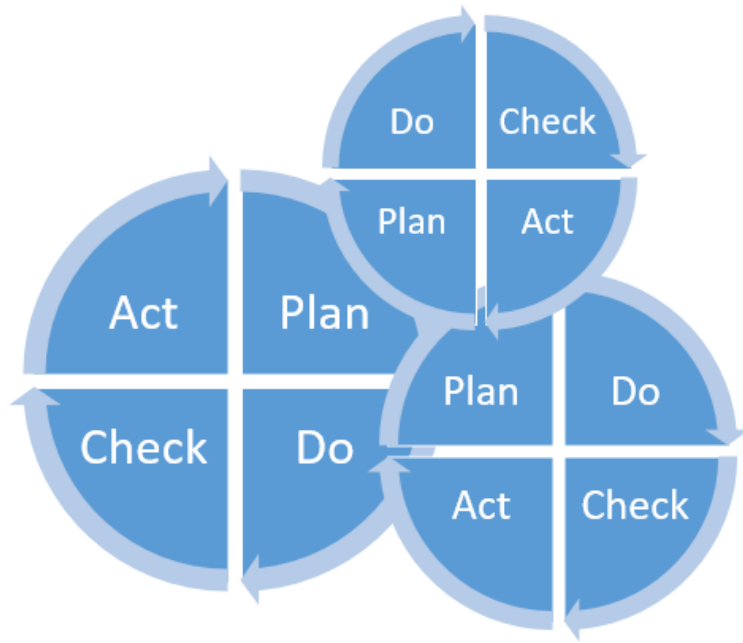
Kun Lean-metodin käyttöä tutkittiin terveydenhuollossa, saatiin monen suuntaisia tuloksia. Tulosten perusteella leanilla voi olla positiivinen vaikutus psykososiaaliseen työympäristöön tai heikentävä vaikutus. Positiivisia tuloksia saatiin toteuttamalla oikein leania; negatiivisia tuloksia saatiin aikaan, kun leanin käyttö heikentyi myöhemmin organisaatiossa. Työntekijöiden osallistuminen parantaa muutosprosessin onnistumismahdollisuuksia. (Ulhassan, von Thiele Schwarz, Thor

& Westerlund 2014.) Toisessa tutkimuksessa selvitettiin leanin vaikutuksia sosiaalisesti kestäviin työoloihin ja tutkimuksen perusteella löydettiin neljä keskeistä vaikutustekijää: 1. johdonmukainen lähestymistapa selkeällä suunnalla, 2. arvoa tuottava johtamistapa, joka koostuu osallistavasta, edistävästä ja välittävästä johtajuudesta, 3. työntekijöiden tietoinen vaiheittainen osallistuminen ja 4. organisaatiossa keskitytään edistämään merkityksellistä työtä ja terveyttä. Organisaation johtamiskäytännöillä, jotka tukevat aktiivisesti resursseja osana lean-järjestelmää, voidaan tukea sosiaalisesti kestäviä työoloja. Organisaatiokulttuuri ja organisaation muutoskyvykyys olivat tärkeitä tekijöitä tutkimuksessa. Leanin negatiivisia vaikutuksia voidaan ehkäistä systemaattisella työympäristön ja terveyden kehittämisellä. (Håkansson, Holden, Eriksson & Dellve 2017.)

Syklisesti etenevää kehittämistä voidaan toteuttaa jatkuvan parantamisen menetelmällä. Lean-johtamiseen perustuva jatkuva parantaminen luo yhtä lailla uutta kuin Engeströmin malli ja saa aikaan muutoksia työyhteisössä. Muutos vaatii aikaa ja siksi jatkuva parantaminen perustuu rutiininomaiseen kehittämiseen. (Mustaparran 2019, 53 mukaan Mann 2010; Torkkola 2015, 104.) Jatkuvaa parantamista toteutetaan kuvan 5 PDCA-kaavan mukaan, missä toisiaan seuraavista sykleistä syntyy syklisen kehä. Alkuvaiheessa työyhteisö muodostaa hypoteesin, jota testataan käytännössä kokeilemalla, ja jokainen sykli hyödyntää edellisessä vaiheessa opittua ja sieltä saatua tietoa. PDCA-malli luo uutta yhteisöön kokeilujen kautta. (Torkkola 2015, 39-40; Mustaparta 2019, 58-60.)

Kuvan 6 PDCA-mallin vaiheiden sisältö

- Plan: suunnittelu ja kehittämistyön tavoitteen määrittely
- Do: suunnitelman käyttöönotto ja kokeileva toiminta
- Check: tutkiminen ja parannellun suunnitelman luominen
- Act: toteuttaminen ja uuden suunnitelman käyttöönotto (Torkkola 2015, 41-42).



Kuva 6. Syklinen PDCA-malli (Torkkola 2015, 40)

## 4 Tutkimusstrategia, tutkimusote ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja työssä käytettäväksi tutkimusotteenksi mixed-method eli yhdistelmä laadullisia ja määrällisiä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Kohderyhmää tutkittiin aiheen ymmärtämiseksi ja kehittämisehdotusten aikaan saamiseksi. Valittuina tutkimusmenetelminä olivat kysely ja haastattelu. Kehittämismenetelminä työssä olivat työyhteisön osallistava kehittäminen, fasilitointi ja työpajat.

### 4.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusote

Tutkimusstrategiana case-tutkimus asettuu määrällisen ja laadullisen tutkimuksen väliselle alueelle, koska se on usein yhdistelmä molempia. Case-tutkimuksella pyritään ymmärtämään yksityiskohtaisesti ja syvällisesti tutkittavaa aihetta tai pientä tapausjoukkoa. Tutkija on ulkopuolinen havainnoija ja tiedonkeruumenetelmiä on useita, kun käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö sekä usein myös prosessit. Tutkittavan ja kehitettävän aiheen realistinen ja moninainen ymmärtäminen on mahdollista tapaustutkimuksen keinoin: aineiston keruu tapahtuu yleensä luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa voidaan myös vertailla useita tapauksia. Kehitettävän aiheen tarkka muoto voi vaihtua vielä prosessin edetessä, kun ymmärrys aiheesta kasvaa. (Kananen 2014, 21-23; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 134; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52-53.)

Moniotteinen tutkimus yhdistää laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimusote määrittelee käytettävät tiedon keruun ja tulkinnan menetelmät. Moniotteista tutkimusta kutsutaan usein mixed-method nimellä. Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää olemassa olevaa teoriaa ja mahdollistaa yleistämisen tai ennustamisen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekijät tunnetaan ja teoriaa sovelletaan ilmiöön tai käytäntöön. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan luo uutta tietoa ja auttaa ymmärtämään tai kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selitetään vain tutkittavaa aihetta, mutta ei pyritä yleistämään sitä. (Kananen 2014, 20-22, 25-26.)

Tyypillisesti opinnäytetöissä tutkimusprosessiin tarvitaan tutkimusongelma tai uusi yhteiskunnallinen tutkittava ilmiö. Tutkimusongelmasta muodostetaan käytettävät tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan aineiston avulla. Aineisto hankintaan tutkimustyyppin mukaisin tiedonkeruumenetelmin, ellei käytetä valmista aineistoa. Laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista

prosessin syklinen eteneminen; määrällinen tutkimus etenee vaihe vaiheelta suunnitelman mukaan, koska laadullisessa tutkimuksessa aihetta tai ilmiötä ei vielä tunneta. (Kananen 2014, 27-28.)

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Yleisimmin käytetty menetelmä tutkimusaineiston keräämiseksi on kysely. Kyselyitä voidaan toteuttaa strukturoituina, puolistrukturoituna tai strukturoimattomina riippuen siitä kuinka kiinteästi määritelty ja vapaa käytettävä tutkimusasetelma on. Laajan tutkimusaineiston kerääminen on mahdollista kyselyitä toteuttamalla, koska tällöin voidaan käyttää suurta tutkittavien joukkoa ja suurta kysymysten määrää. Tietoja voidaan kerätä posti- tai verkkokyselyin, puhelimitse tai kasvokkain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 193-196.)

Hyvin suunnitellun kyselylomakkeen käyttö keventää analysointivaihetta ja kasvattaa vastausprosenttia. Pohdittava on muun muassa kyselyn käytettävyyttä sekä kysymysten määrää ja järjestystä. Kyselylomakkeilla tyypillisesti selvitetään tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista ja mielipiteistä. Taustatietojen jälkeen kyselyssä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Yleisesti kyselyn laadinnassa huomioitavaa on

1. epäselvien ilmausten välttäminen ja selvyyteen pyrkiminen,
2. tarkat kysymykset toimivat yleisiä paremmin,
3. lyhyet kysymykset toimivat pitkiä paremmin,
4. monivalintakysymys tuottaa luotettavampia vastauksia kuin samaa mieltä / eri mieltä – väittämät, sosiaalisen suotavuuden vuoksi ja
5. kun vastausvaihtoehdoissa on mukana ”ei mielipidettä”, saadaan luotettavampia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 195-204.)

Kyselyiden tulokset analysoidaan kvantitatiivisin keinoin ja tietojen käsittely tapahtuu tilastollisin analyysein ja raportein, jossa hyödynnetään ohjelmistoja, muun muassa Excel ja SPSS. Kyselytut-

kimuksen haasteita ovat: vastaajien perehtyneisyys, motivaatio tai väärinymmärrykset, lomakkeen laadinnassa ja tulosten tulkinnessa onnistuminen sekä vastausten puuttuminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 195.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastattelun keinoin. Haastattelu tapahtuu luottamuksellisessa vuorovaikutustilanteessa, jossa rooleina ovat kysyjä ja vastaaja. Haastattelu on mahdollista saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta kuin kyselyin. Menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös yksilön korostaminen, uuden aiheen tutkiminen, vastausten selventäminen tai arkaluontoisen aiheen käsittely. Haastattelu tukee hyvin muita menetelmiä kuten kehittämistyötä. Usein haastattelut toteutetaan haastateltavalle aidossa ympäristössä. Käytettävät tutkimuskysymykset ja haastattelun strukturointiaste vaikuttavat valittavaan haastattelumenetelmään, joita ovat muun muassa teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106-108; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205-206.)

Useimmiten haastatteluihin kuuluu avoimia ja strukturoituja kysymyksiä, joten aineistoa käsitellään yhtä lailla määrällisin kuin laadullisin keinoin. Strukturoidun haastattelun tuloksia voidaan käsitellä tilastollisin keinoin. Haastatteluiden äänittäminen helpottaa tilanteen tarkkailua, tukee muistamista ja auttaa vastausten ymmärtämisessä. Litterointi eli auki kirjoittaminen on yksi haastattelun vaiheista. Vastausten teemoittelu kuuluu litterointiin, mikä auttaa tarkastelemaan useamman haastateltavan yhteisiä aiheita. Haastattelujen määrä ei automaattisesti lisää laatua, vaan määrää pohdittaessa seurataan saturaatiopisteen saavuttamista. Haastatteluissa on saavutettu saturaatiopiste, kun uudet haastattelut eivät anna kehittämistehtävään uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107-111.)

Haastatteluun saatu aineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, joten se pitää huomioida vastausten yleistämisessä. Haasteena haastatteluiden toteuttamisessa on niihin kuluva aika. Virheitä voi syntyä monen asian vaikutuksesta: haastateltavan kokemus tilanteesta, haastattelijan käyttäytyminen ja toiminta tai haastateltavan halu näyttäytyä sosiaalisesti hyväksyttynä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 206-207.)

#### 4.3 Kehittämismenetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on aktiivista vuorovaikutusta osapuolten kanssa, mikä saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalusta. Kehittämällä pyritään ratkaisemaan käytännössä esiin tulleita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja usein myös luomaan

uutta tietoa. Uusien palveluiden tuottaminen tai toteuttaminen voi tapahtua kehittämistyönä. Tyypillinen kehittämistyö etenee prosessimaisesti: ideoiden ja kehitysvaiheiden kautta edetään ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18-20.)

Kehittämistyöhön käytetään monipuolisesti eri menetelmiä, ja työhön kuuluu kirjoittamista ja esittämistä kohderyhmille eri vaiheissa. Dokumentoimalla voidaan esimerkiksi luoda uudenlaista ammatillista tietoa. Systemaattinen tiedonkeruu ja kriittinen tiedon arviointi käytännöstä ja teoriasta tukee kehittämistyötä. Erilaisten menetelmien vahva osaaminen on hyödyksi kehittäjälle. Aiheeseen perehtymisen lisäksi kehittäjältä vaaditaan projektityön taitoja ja kehittämisen osaamista. Muutoksen ohjaaminen kehittämistyössä edellyttää innovatiivisuutta, verkostoitumista ja reflektointia. Viimeistään yllättävät haasteet tai epävarmuuden kohtaaminen punnitsevat monipuolista osaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18-20.)

Tutkimuksellinen lähestymistapa tarkoittaa kehittämistyön analyttisyyttä, järjestelmällisyyttä ja kriittisyyttä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan päämääränä on yleensä käytännön parannukset tai uudet ratkaisut. Keskeisessä asemassa ovat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta: olemassa oleva teoria ja aiemmin hyväksi havaitut menetelmät auttavat. Onnistuneessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria ja käytäntö käyvät keskenään vuoropuhelua. Tulosten hyödyllisyyteen liittyy usein niiden käytäntöön siirtämiseen ja implementointiin. Huolellinen dokumentointi prosessista ja tuloksista auttaa uuden tiedon jakamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18-22.)

Kun tutkimusmenetelmin saatu tieto on käytettävissä, voidaan kehittämistyötä tehdä käytännössä. Osallistava kehittämistoimintaa tehdään vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Osallistaminen on käytännössä mahdollistamista. Käsitteenä osallisuus tarkoittaa osallistujien aktiivista roolia ja osallisuuden kokemusta toiminnan kehittämisessä. Osallistamiseen liittyy usein yhteinen päätöksenteko: osallistava esihenkilötoiminta valtuuttaa koko työyhteisön. Hyvät vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sitouttaa työntekijöitä. Osallistavissa menetelmissä vastuu siirtyy vähitellen kehittäjältä esihenkilölle ja työntekijöille, ja yksittäiset menetelmät pyritään laajentamaan osallistavaksi ajattelu- ja toimintatavaksi. Aktiivinen reflektointi on osa vuoropuhelua niin kehittäjän itsensä kanssa kuin työyhteisön kesken. Organisaatioiden kehittämisellä tavoitellaan toiminnan parantamista, mutta yhtä lailla prosessiin kuuluvat pedagogisuus, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus. (Pakkala 2012; Ristikangas & Grünbaum 2016, 123.)

Osallistavan työskentelyn yhteydessä käytetään ilmausta fasilitointi. Ryhmätyön helpottaminen ohjatulla ryhmätyöskentelyllä on lyhyemmin fasilitointia. Fasilitointia käytetään tavanomaisesti selkeästi rajatun teeman kanssa työskentelyyn. Fasilitaattori on ryhmätyön vetäjä ja sisällön suhteen neutraali osapuoli, jonka päätehtävä on keskittyä ryhmätyön etenemiseen. Ryhmätyön vetäjällä säilyy päätöksenteko-oikeus, vaikka ryhmä voikin tehdä yhteisöllisiä valintoja. Fasilitoinnissa täytyy luottaa prosessiin eli siihen, että ryhmä löytää oikeat ratkaisut työn edetessä. Osallistamisen jakaminen, oppiminen yhdessä tai yhteinen ongelmanratkaisu ovat esimerkkejä osallistavasta ideoinnista. Osallistaminen palvelee ennen kaikkea työyhteisöä itseään. Etä- tai hybridimuotoiseen tiimin osallistamiseen on olemassa useita virtuaalisia menetelmiä, kuten Miro, IdeaBoardz, Mentimeter, Kahoot tai Microsoft Teamsin ryhmätyöhuoneisiin jako. (Riskangas & Grünbaum 2016, 124; Nummi 2018, 34-41.)

Ryhmämuotoiseen osallistavaan kehittämistyöhön soveltuu aivoriihimenetelmä. Aivoriihi on keino luovaan ongelmanratkaisuun, jossa tavoitteena on työyhteisön kesken yhdessä kehittää suuri määrä luovia ideoita. Vetäjä huolehtii tilanteen turvallisuudesta, työrauhasta ja työvälineistä. Menetelmänä aivoriihi perustuu ajatukseen, että suuresta määrästä ideoita löytyy laadukkaita ja toteuttamiskelpoisia ideoita. Aivoriihen aluksi vetäjä kertoo toimintaohjeet ja ohjaa ongelman määrittelyssä ja rajaamisessa. Toisessa vaiheessa kaikki osallistujat ideoivat vapaasti muistilapuulle, valkotaululle tai valittuun sovellukseen. Kolmannessa vaiheessa ideoita voidaan ryhmitellä ja arvioida parhaiden ideoiden löytämiseksi, ja viimeisessä vaiheessa suoritetaan ideoiden valinta ja tulosten yhteenveto. Kaikkien osallistujien mahdollisuus osallistua ja saada äänensä kuuluviin täytyy huomioida. Aivoriihi onnistuu parhaiten noin 5-12 hengen ryhmällä ja noin puolen tunnin mittaisena. (Innokylä 2023.)

Henkilöstölähtöisestä tuottavuuden kehittämisestä on saatu hyviä kokemuksia kuntaorganisaatioille tehdyssä hankkeessa. Työelämän laadulla tuottavuutta –hanke perustui kahteen olettamukseen, jotka olivat ”laadulla tuottavuutta” ja ”henkilöstö on organisaation tärkein tuottavuustekijä”. Kehittämishankkeen huoneentaulua lainaten yhteisössä on lupa vaikuttaa, lupa innostua, lupa kokeilla, lupa olla yhteydessä, lupa kysyä miksi, lupa tehdä virheitä ja oppia niistä, lupa nauraa, lupa olla aloitteellinen ja lupa vakiinnuttaa hyvät kokeilut jokapäiväiseen toimintaan. Yksi hankkeessa käytetyistä osallistavista menetelmistä oli kuvan 7 MinäMeKaikki-ideointimenetelmä. MinäMeKaikki-menetelmässä pyritään huomioimaan kaikki osallistujat, koska ryhmä laajenee vaiheittain kuvan 7 mukaisesti. Menetelmän etuna on myös ideoiden jalostuminen ryhmätyöskentelyn aikana. (Auvinen ym. 2014, 4-5, 29-31.)

MinäMeKaikki on menetelmä, jonka avulla voidaan osallistaa kaikki mukaan ideointiin tai päätöksentekoon. Tällä tavoin varmistetaan kaikkien äänen kuulumisen.

**Aihe: kerro ideoinnin aihe**

---

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Minä</b><br/>= omat ajatukset<br/>(3-5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyydä ensin kaikkia ottamaan paperi ja kynä ja kirjaamaan itsekseen omat ideansa</li> </ul> | <p><b>Me</b><br/>= pari/pienryhmäkeskustelu<br/>(5-8 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyydä osallistujia jakamaan ideansa pareittain tai pienryhmissä. He voivat jatkojalostaa ideoita ja valita niistä parhaat ideat jaettavaksi kaikkien kanssa</li> </ul> | <p><b>Kaikki</b><br/>= ideoiden jakaminen koko ryhmän kesken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyydä pareja jakamaan ideat ja pyrkikää muodostamaan yhteinen ymmärrys asiasta. Valitkaa ne ideat, jotka haluatte toteuttaa ja sopikaa toimenpiteistä.</li> </ul> |
|--|---|---|

Kuva 7. MinäMeKaikki-ideointimenetelmä (Auvinen ym. 2014, 29)

Toinen samasta hankeraportista esiin tullut menetelmä sopii nimensä mukaisesti nopeaan kokeiluun: lomakepohja nopeaan kokeiluun ideoille sisältää yksinkertaisen neljän sarakkeen mallin taulukon 2 mukaan. Lomakepohjan otsikoina ovat ongelma tai kehitettävä asia, tavoite, ratkaisuehdotukset ja sovitut toimenpiteet. Koska suunnittelu ja päätöksenteko eivät aina suju ketterästi, taulukon 2 lomakepohjaa käyttämällä voi kokeilla kehittämisideoita ja oppia tekemisen kautta. Lomakepohja voi madaltaa kynnystä lähteä kokeilemaan uutta. (Auvinen ym. 2014, 31.)

Taulukko 2. Lomakepohja nopeaan kokeiluun ideoille (Auvinen ym. 2014, 31)

| ongelma tai kehitettävä asia | tavoite | ratkaisuehdotukset | sovitut toimenpiteet |
|------------------------------|---------|--------------------|----------------------|
|                              |         |                    |                      |
|                              |         |                    |                      |
|                              |         |                    |                      |

#### 4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksia tehdessä pyritään välttämään virheitä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Luotettavuutta arvioimalla voidaan perehtyä työn laatuun. Luotettavuus käsitteenä tarkoittaa reliabiliteettiä ja validiutta. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus on mittaustulosten toistettavuutta. Luotettavan tutkimuksen pitää pystyä tuottamaan samat tulokset, vaikka tutkija vaihtuu kertojen välillä. Validius on tutkimuksen pätevyyttä ja yhtä kuin tutkimusmenetelmien kyky mitata juuri mitattavia asioita. Mittarit ja menetelmät voivat aiheuttaa virheitä, koska ne eivät joka kerta tuota vastauksia niihin kysymyksiin mitä tutkija kuvitteli tutkivansa, jos esimerkiksi vastaajat ymmärsivät kysymyksen eri tavoin. Poikkeuksen muodostavat tapaustutkimukset, joissa luotettavuus ei välttämättä toteudu tällä tapaa, jos ei ole kahta samankaltaista tapausta tutkittavana. Luotettavuus pitää pystyä arvioimaan myös laadullisissa tutkimuksissa. Tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selkeästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa keskeistä on luokitella aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 231-232; Kananen 2014, 160.)

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat, että tutkija ja tieteelliset asiantuntijat:

- noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja,
- soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä,
- ottavat muiden tutkijoiden työn asianmukaisesti huomioon,
- tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti,
- tutkimusryhmän vastuut ja velvollisuudet on määritelty ja kirjattu,
- rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet raportoidaan ja
- noudetaan hyvää hallintotapaa.

Kaikessa tutkimisessa pitää kunnioittaa ihmisarvoa. Erityisesti tiedonhankintamenetelmät ovat omiaan aiheuttamaan eettisiä ongelmia. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tarvitaan suostumus tähän, ja suostumus käsitteeseen liittyy henkilön perehtyneisyys aiheeseen sekä päätöksen-

tekokyky. Osallistumisen tutkimukseen on oltava vapaaehtoista. Eettisyyteen kuuluu myös epärehellisyden välttäminen koko tutkimuksen ajan. Tekstin plagiointia ei sallita eikä omaa tutkimuksiaan saa plagioida ja sillä tavoin harhaanjohtaa muita. Tutkimustuloksia ei kaunistella tai seipitetä. Tuloksia ei myöskään saa yleistää ilman perusteita. Tutkimuksen raportointi ei saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 23-25.)

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää oston tiimin työn kuormittavuutta, löytää tiimille kehittämisehdotuksia ja toteuttaa niitä osittain. Työssä käytettävä tutkimusstrategia oli tapaustutkimus, koska se sopii lähestymistavaksi, kun tehtävänä on löytää syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja kehittämisehdotuksia kehittämistyöhön. Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusote oli mixed-method, joka yhdistää laadullisia ja määrällisiä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Tavoitteena oli kohderyhmään liittyvän aiheen syvälinen ymmärtäminen ja tiimin kehittäminen. Tutkimusongelmana oli oston epätasainen työn kuormittavuus. Opinnäytetyön teoreettiset tutkimuskysymyksinä olivat: mitä ovat oston työn kuormittavuustekijät ja mistä tekijöistä epätasainen työn kuormittavuus syntyy? Empiiriset tutkimuskysymykset olivat: mitä tiimissä pitää kehittää ja miten lisätään tiimin työhyvinvointia?

### 5.1 Kohderyhmän kuvaus

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli suuren yrityksen oston tiimi. Tutkimus- ja kehittämistyön toimeksiantajana oleva yritys ei halunnut nimeä mainittavan opinnäytetyön liittyen. Oston tiimi kuuluu hankintaan ja ostossa työskentelee noin kymmenen hengen tiimi. Tiimillä on oma esihenkilö ja tiimi työskentelee hybridimallilla, jossa tehdään vähintään kaksi päivää lähitöitä ja muun ajan voi työskennellä etänä. Työntekijöiden aiempien havaintojen mukana tiimin työmäärät ja resurssit jakaantuvat ajoittain epätasaisesti, ja tiimissä on koettu työn kuormittavuutta. Kuormittavuus vaihtelee epäsäännöllisen ajoittain eri kategorioiden ja työntekijöiden välillä. Oston työtehtäviin kuuluu pääpiirteissään hankkia osat tuotantoon ja varaosiin sekä materiaaivirtojen toimitusvalvonta. Yleisesti hankinnan vastuulla on operatiivinen ja strateginen ostaminen, sopimukset ja hinnat sekä nimikkeisiin ja varaston hallintaan liittyviä tehtäviä. Hankinnan työhön kuuluvat myös uustuotteet ja kehittäminen. Opinnäytetyön aiheena on tutkia oston tiimin työn kuormittavuutta sekä kehittää tiimiä.

Oston työn kuormittavuuden on havaittu jakaantuvan epätasaisesti. Tiimissä vallitsee usein ilmiö, jossa muutamilla henkilöillä on sopiva määrä töitä, muutamilla aivan liikaa ja loput kokevat jotain kahden edellisen väliltä, mutta tilanne muuttuu epäsäännöllisen ajoittain henkilöiden välillä. Kuormittavuus ja resurssit voivat jakaantua epätasaisesti myös hankinnan kategorioiden välillä.

Tiimin jäsenten kokema kuormittavuus aiheuttaa riskin työssä uupumiselle. Aiheen tutkiminen ja kehittäminen ovat merkityksellistä oston tiimin työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista.

## 5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi aineistoa kerättiin Google Forms –verkkokyselyllä, joka on liitteessä 1. Käytettävä kysely oli puolistrukturoitu, että tiimin jäsenet pystyivät vastaamaan osittain vapaasti kyselyyn. Kysely on tyypillinen tapa selvittää tietoa käyttäytymisestä, asenteista ja mielipiteistä. Tutkimuksen toteuttamisen eteneminen on esitetty taulukossa 3. Kyselyn tavoitteena oli tunnistaa oston kuormittavuustekijät ja löytää epätasaista kuormitusta aiheuttavat tekijät. Tulosten toivottiin tuottavan syvällistä tietoa oston työn kuormittavuudesta ja tietoa yleisesti tiimin jäsenten työhyvinvoinnista, jotta sen kehittäminen olisi mahdollista. Tarkoituksena oli saada kyselyvastaukset kaikilta tiimin jäseniltä. Kysely sopi tutkimuskeinoksi hyvin resurssitehokkuuden puolesta, kun huomioidaan tiimin koko.

Tutkija ja esihenkilö kävivät yhdessä läpi ennalta kyselyn kysymykset, että kysymykset vastaisivat tavoitteita ja että kysymykset olisivat relevantteja ja ymmärrettäviä kaikkien tiimin jäsenten näkökulmasta. Kysymykset hyväksyttiin myös opettajilla ennen julkaisua. Kysymyksiä oli runsaasti ja näin ollen analysoitavaa aineistoa muodostui paljon. Tämä oli tietoinen päätös, että saataisiin mahdollisimman kattava ja syvä ymmärrys aiheesta. Verkkokyselyssä oli 27 kysymystä, joista 20 oli monivalintakysymyksiä ja seitsemän avointa kysymystä. Opinnäytetyön etenemisestä ja kyselystä tiedotettiin tiimipalaverissa taulukon 3 mukaan. Kyselylinkin vastaanottajia oli kahdeksan henkilöä. Tiimin esihenkilö ja tutkija eivät vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi henkilöä. Kyselyn tulokset analysoitiin kvantitatiivisin keinoin ja analysointia tehtiin Excelin avulla. Tutkimuksen aineiston keruuta täydennettiin tutkijan ja esihenkilön tapaamisissa, koska esihenkilöllä on ennalta aiheesta käytännönläheinen asiantuntemus. Alkuperäinen idea oli täydentää työajanseurannan tietoja mahdollisin haastatteluin, mutta tiimin jäsenten haastatteluita ei koettu tarvittavan. Esihenkilötapaamiset on kuvattu taulukossa 3.

Tavanomaisen ostajan työviikon sisällön ja ajankäytön selvittämiseksi toteutettiin kahdelle henkilölle työajanseuranta taulukon 3 mukaisesti. Esihenkilö osallistui seurantalomakkeen laadintaan. Seurannan tarkoitus oli saada yleisluontoista tietoa siitä, kuinka paljon aikaa kuluu rutiinimaisiin työtehtäviin ja kuinka paljon muuhun, eikä niinkään yksityiskohtaista materiaalia yksittäisistä henkilöistä. Ostajan työhön kuuluvien viikkorutiinien ja muun työn vaatima aika vaihtelee

tiimin jäsenten välillä. Työajanseurantaan etsittiin sovellusta, mutta tarkoitukseen sopivaa sovellusta ei löytynyt: sovellusten haasteena oli se, että ne nauhoittivat työtehtävään kuluvaan aikaan. Ostajan ajoittain hektinen työ vaatii sen, että työtehtäviin kuluneen ajan voi kirjata jälkikäteen. Kun sovellusta ei löytynyt, tehtiin seurantaan varten Excel-taulukko, johon vastaajat kirjasivat yhden työviikon (viisi työpäivää) aikana eri työtehtäviin kuluneen ajan. Excel-taulukon laadinnassa hyödynnettiin tiimissä vuosia aiemmin käytettyä työajanseurannan taulukkoa. Työajanseurannalla saatiin olennaista täydentävää tietoa kyselyaineiston rinnalle. Seurannan vastaukset käsiteltiin Office-ohjelmilla.

Taulukko 3. Tutkimuksen toteuttaminen

| tutkimusmenetelmä    | työvaiheet  | aikataulu                             | osallistujat                                    |
|----------------------|---|---------------------------------------|---|
| tiimin tiedottaminen | tiedotus ennen kyselyä ja tiedotus vaiheiden edetessä | lokakuu 2024 – tammi-<br>mikuu 2025   | tutkija ja oston tiimi                          |
| verkkokysely         | kyselyn laatiminen ja testaaminen                     | syyskuu-lokakuu<br>2024               | tutkija suunnitteli ja laati kyselyn            |
|                      | kyselyn vastausaika                                   | 2 viikkoa loka-mar-<br>raskuussa 2024 | oston tiimi vastasi kyselyyn                    |
|                      | vastausten analysointi                                | marraskuu 2024 –<br>maaliskuu 2025    | tutkija analysoi vastaukset                     |
| työajanseuranta      | seurannan suunnittelu ja taulukon laadinta            | marraskuu 2024                        | tutkija suunnitteli ja laati seurannan taulukon |
|                      | seurannan toteuttaminen                               | joulukuu 2024                         | kaksi tiimin jäsentä vastasi seurantaan         |
|                      | seurannan vastausten analysointi                      | joulukuu 2024 –<br>maaliskuu 2025     | tutkija analysoi vastaukset                     |

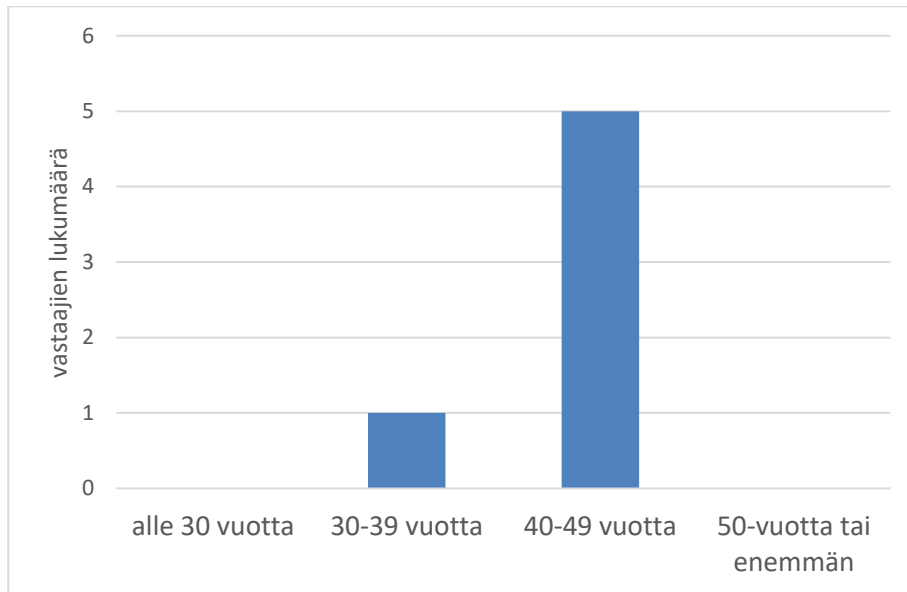
|                      |  |                         |                       |
|----------------------|--|-------------------------|-----------------------|
| esihenkilötapaamiset | tapaamiset ja yhteydenpito esihenkilön kanssa vaiheiden edetessä | syyskuu - joulukuu 2024 | tutkija ja esihenkilö |
|----------------------|--|-------------------------|-----------------------|

### 5.3 Verkkokyselyn tulokset

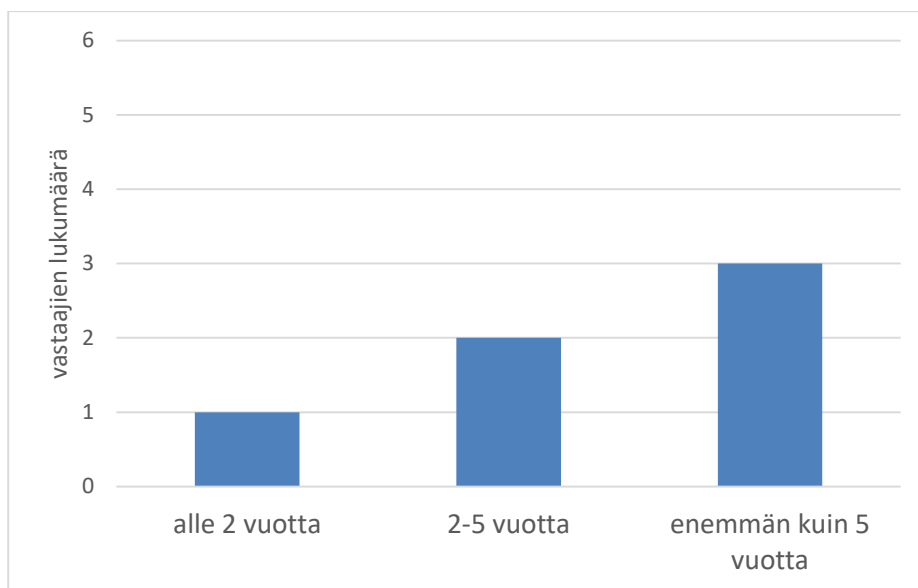
Oston tiimille tehty Google Forms –verkkokysely oli jaettu järjestyksessä kolmeen osioon, joita olivat taustatekijät, työhyvinvointi ja kuormittavuustekijät. Kyselylomake on työn liitteessä 1. Taustakysymyksiä oli neljä, joista kolme monivalintakysymystä ja yksi avoin. Työhyvinvointia koskevia kysymyksiä oli kahdeksan, joista kuusi monivalintakysymystä ja kaksi avointa. Oston kuormittavuustekijöitä käsitteli yhteensä 15 kysymystä, joista 11 oli monivalintakysymyksiä tai kysymyssarjoja ja neljä avointa. Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi työntekijää. Kaikkien avointen kysymysten kokonaiset vastaukset on koottu liitteen 2 taulukoihin 1-7.

Ensimmäisenä esitetään taustakysymysten vastaukset. Vastanneista yksi oli iältään 30-39-vuotta ja muut viisi vastaajaa olivat iältään 40-49-vuotiaita kuvassa 8 esitetyn mukaan. Tiimin jäsenten työkokemus osto- tai hankintatehtävistä jakaantui kolmeen eri kategoriaan kuvan 9 mukaisesti: yhdellä vastaajalla on kokemusta alle 2 vuoden verran, kahdella vastaajalla on kokemusta 2-5-vuotta ja muilla kolmella vastaajalla on kokemusta yli 5-vuotta. Kuvasta 10 nähdään, että vastaajien työkokemus nykyisessä tehtävässä jakaantuu yhtä lailla kolmeen ryhmään: kahdella koke-  
musta on alle 2 vuotta, kahdella 2-5-vuotta ja kahdella yli 5 vuotta.

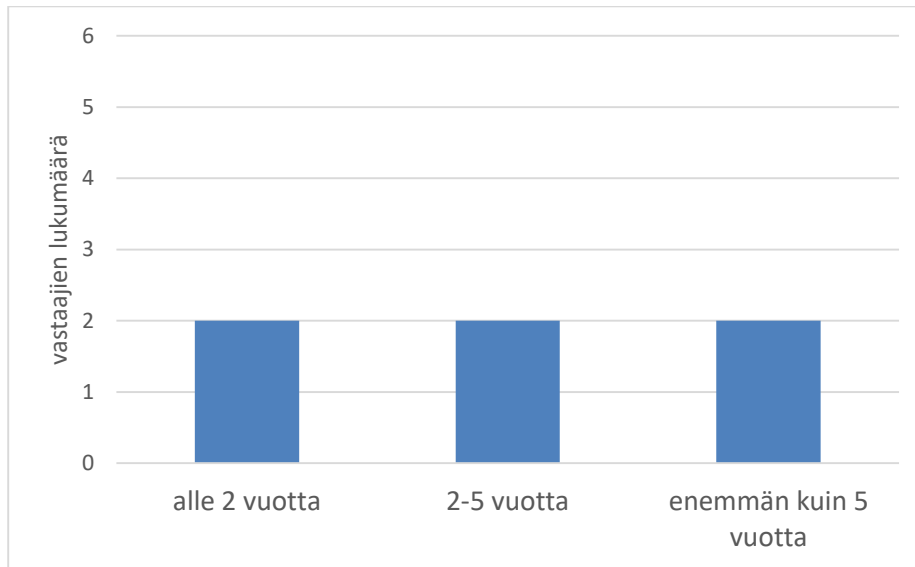
Taulukon 4 kysymykseen osaamisesta vastasi viisi henkilöä ja he kaikki kokivat, että osaaminen vastaa ”hyvin/riittävästi” nykyisen työtehtävän vaatimuksia. Lisäksi taulukon 4 vastauksissa ilmeni kolme erilaista tunnistettua mainintaa kehittämis ehdotuksista tai toiveista. Kahdella vastaajalla esiintyi vastauksessa ”osaamisen kehittäminen/työssä oppiminen”, yhdellä ”urapolut” ja yhdellä ”koulutustoiveet”. Taulukon 4 osalta kokonaiset vastaukset ovat liitteessä 2.



Kuva 8. Vastaajien ikä (n=6)



Kuva 9. Työkokemus osto- tai hankintatehtävistä (n=6)



Kuva 10. Työkokemus nykyisessä tehtävässä (n=6)

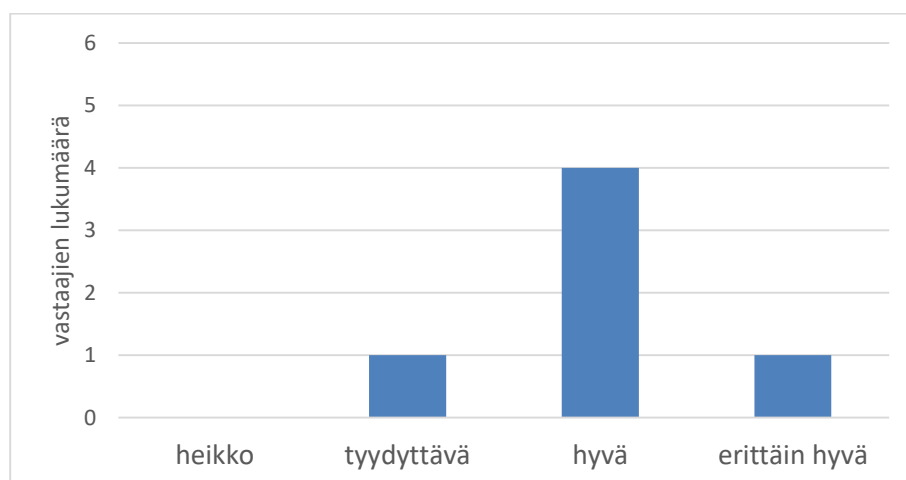
Taulukko 4. Kuinka hyvin vastaajat kokevat osaamisen vastaavan nykyisen työtehtävän vaatimuksia? Millaisia kehittämissuhteita tai toiveita vastaajilla on aiheeseen liittyen? (n=5)

| vastaajan koodi | maininta A<br>"hyvin/<br>riittävä" | maininta B<br>"osaamisen kehittäminen<br>/työssä oppiminen" | maininta C<br>"urapolut" | maininta D<br>"koulutustoiveet" |
|-----------------|------------------------------------|---|--------------------------|---------------------------------|
| vastaaja 2      | 1                                  |   |                          | 1                               |
| vastaaja 3      | 1                                  |   | 1                        |                                 |
| vastaaja 4      | 1                                  | 1   |                          |                                 |
| vastaaja 5      | 1                                  | 1   |                          |                                 |
| vastaaja 6      | 1                                  |   |                          |                                 |
| yhteensä        | 5                                  | 2   | 1                        | 1                               |

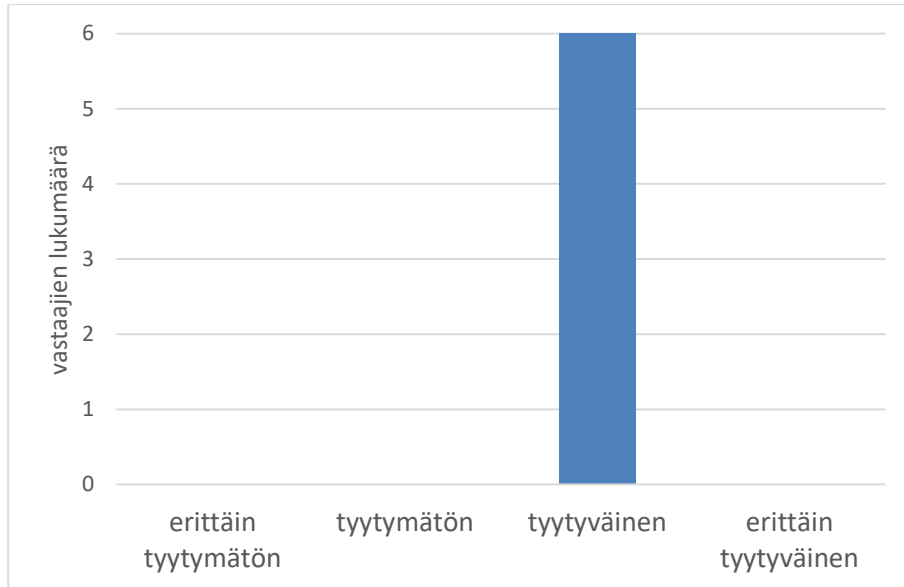
Järjestyksessä toisena esitetään työhyvinvointia koskevien kysymysten tulokset. Kyselyyn vastanneiden arvosanat henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille käyvät ilmi kuvasta 11: yksi vastanneista antoi arvosanan tyydyttävä, kaksi vastanneista antoi hyvän ja yksi vastanneista erittäin hyvän. Vastanneista kaikki kuusi olivat tyytyväisiä nykyiseen työtehtäväänsä kuvan 12 mukaan. Työntekijöiden kokemus työn imusta jakaantui kolmeen luokkaan kuvassa 13 esitetyllä tavalla. Työn imua koki vastaajista kaksi kerran viikossa, kaksi muutaman kerran viikossa ja kaksi päivittäin. Vastaajista neljä arvioi saavansa tyydyttävää tukea esihenkilöltä, ja yksi arvioi tuen hyväksi ja edelleen yksi erittäin hyväksi kuvan 14 tapaan. Puolestaan tiimiltä saatu tuki jakaantuu neljään eri kategoriaan kuvan 15 mukaisesti: yhden mielestä tuki on heikko, yhden mielestä tyydyttävä, kolmella vastaajan osalta hyvä ja yhdellä erittäin hyvä.

Kuvassa 16 esitetään vastaukset siitä, kuinka paljon työhön kuuluu uuden oppimista, ja kahden henkilön mukaan sitä on harvemmin ja neljän henkilön mukaan kerran viikossa. Taulukossa 5 kuvataan vastaajien näkemyksiä itsensä kehittämisen mahdollisuuksista työssä ja aiheeseen liittyvistä toiveista. Kolmen vastaajan mielestä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ”löytyy”. Toiveina on kerrottu kolmen henkilön kohdalla ”koulutukset/luennot”, yksi toivoo ”opiskeluiden huomioimista työssä”, yksi toivoo ”oman työn kehittämistä” ja yksi toivoo ”samassa tilassa työskentelyä”.

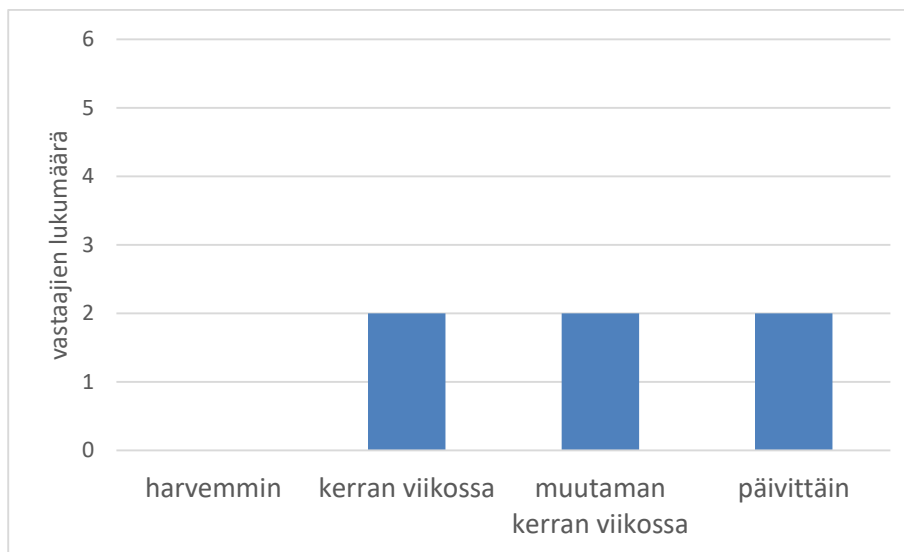
Työhyvinvointiosion viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa ajatuksiaan siitä, miten kehittäisivät tiimin työhyvinvointia. Taulukossa 6 esitetään kooste sen vastauksista: kaksi toivoo työ-kaverin arvostusta, kaksi vapaamuotoisia tilaisuuksia, kaksi työnkiertoa/tuureauksia ja kaksi toivoo esihenkilön puuttumista asioihin. Taulukoiden 5 ja 6 kysymysten osalta kokonaiset avoimet vastaukset ovat liitteessä 2.



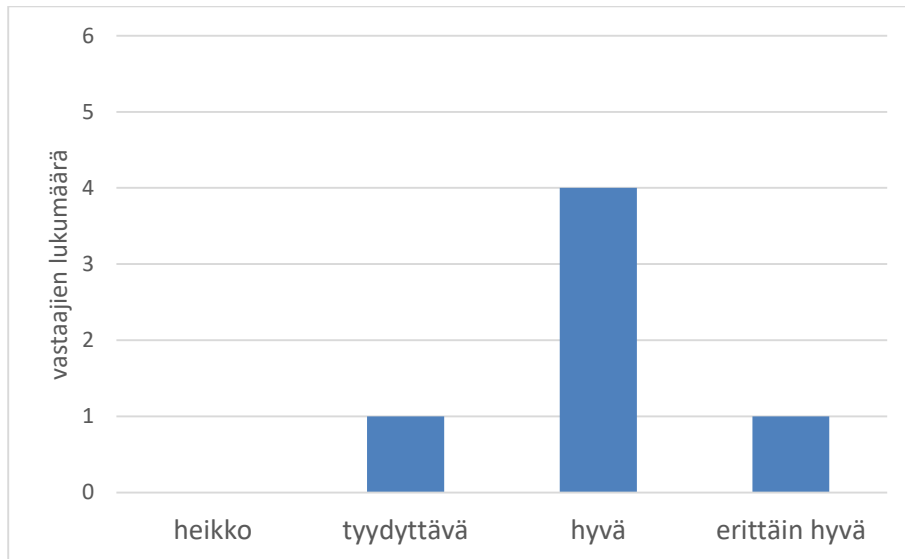
Kuva 11. Arvosana henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille (n=6)



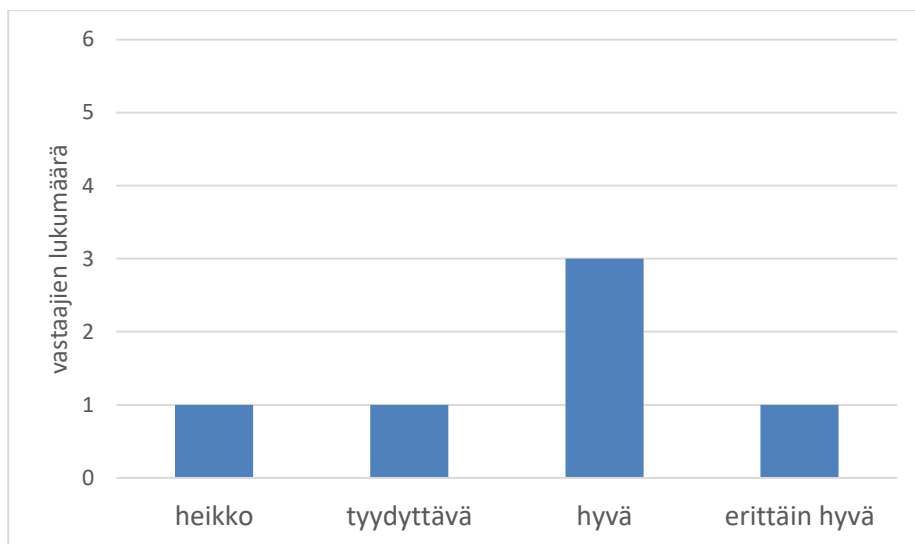
Kuva 12. Tyytyväisyys nykyiseen työtehtävään (n=6)



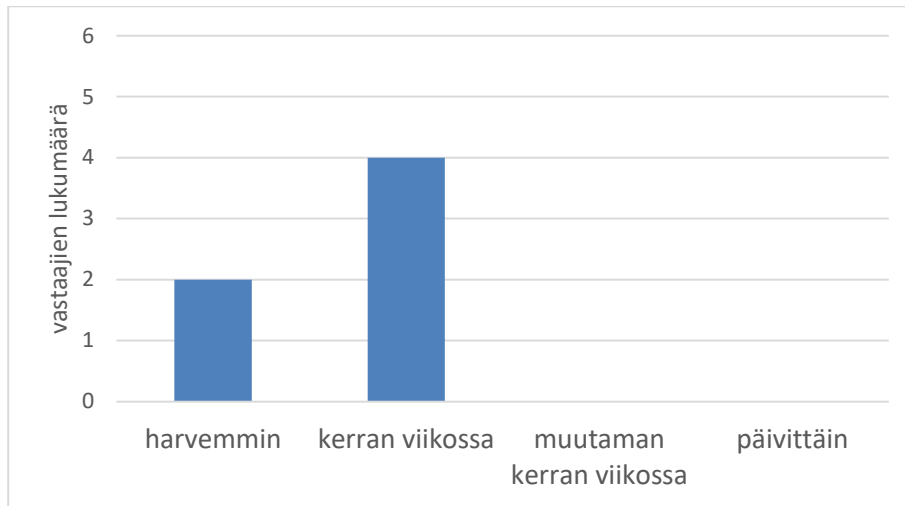
Kuva 13. Kuinka usein vastaajat kokevat työn imua? (n=6)



Kuva 14. Arvosana esihenkilöltä saadulle tuelle (n=6)



Kuva 15. Arvosana tiimiltä saadulle tuelle (n=6)



Kuva 16. Kuinka usein vastaajien työhön kuuluu uuden oppimista? (n=6)

Taulukko 5. Vastaajien kuvaus itsensä kehittämisen mahdollisuuksista työhön liittyen ja toiveet aiheeseen liittyen (n=4)

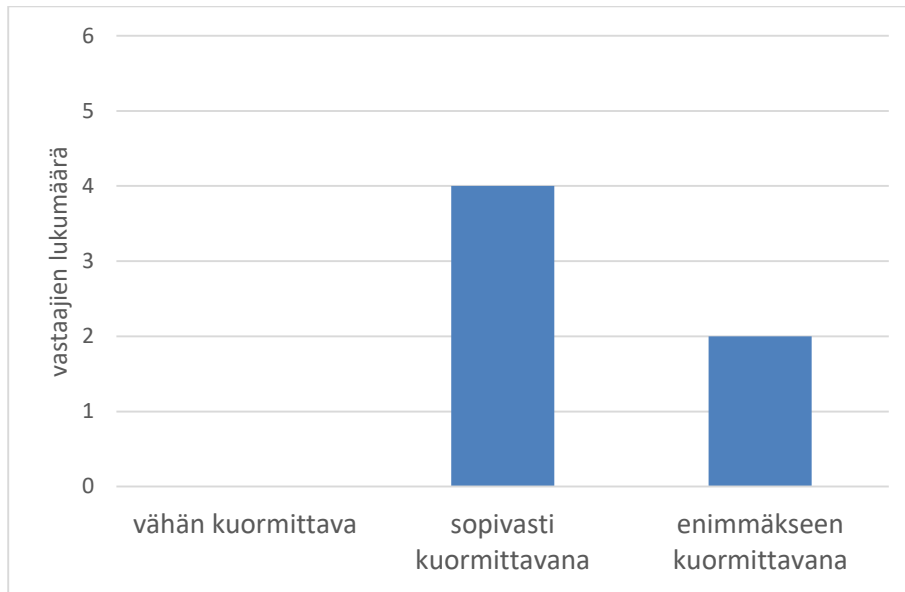
| vastaajan koodi | maininta A<br>"löytyy mahdollisuuksia" | maininta B<br>"koulutukset/luennot" | maininta C<br>"opiskelut huomioitava työssä" | maininta D<br>"oman työn kehittäminen" | maininta E<br>"samassa tilassa työskentely" |
|-----------------|--|-------------------------------------|--|--|---|
| vastaaja 2      | 1                                      | 1                                   |  |  |   |
| vastaaja 3      | 1                                      |                                     | 1  |  |   |
| vastaaja 4      | 1                                      | 1                                   |  | 1                                      |   |
| vastaaja 5      |  | 1                                   |  |  | 1   |
| yhteensä        | 3                                      | 3                                   | 1  | 1                                      | 1   |

Taulukko 6. Vastaukset siihen, kuinka vastaajat kehittäisivät tiimin työhyvinvointia (n=5)

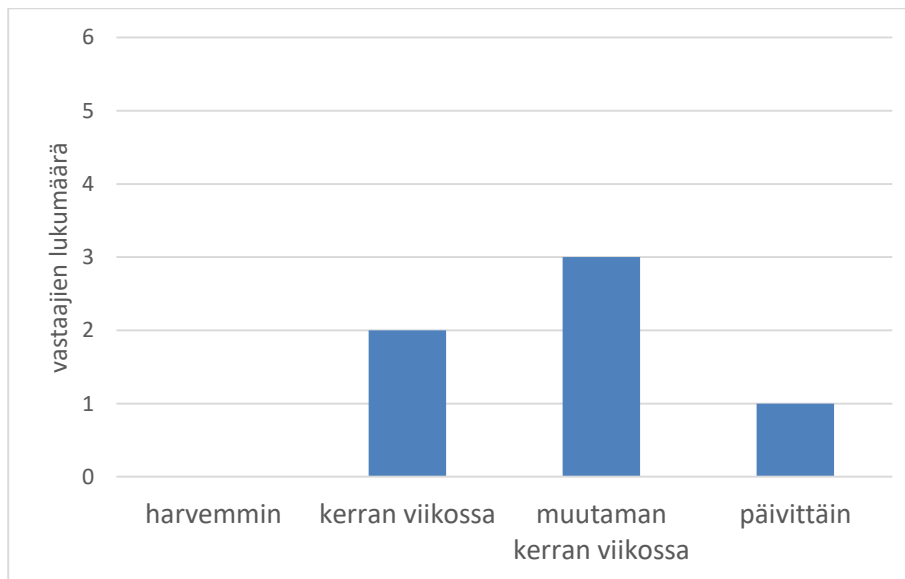
| vastaajan koodi | maininta A<br>"työkaverin arvostus" | maininta B<br>"vapaamuotoisia tilaisuuksia" | maininta C<br>"työnkierto/tuuraukset" | maininta D<br>"esihenkilön puuttuminen" |
|-----------------|-------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| vastaaja 2      | 1                                   |   |                                       |   |
| vastaaja 3      |                                     | 1   | 1                                     | 1                                       |
| vastaaja 4      | 1                                   |   | 1                                     |   |
| vastaaja 5      |                                     |   |                                       | 1                                       |
| vastaaja 6      |                                     | 1   |                                       |   |
| yhteensä        | 2                                   | 2   | 2                                     | 2                                       |

Viimeisenä osiona esitetään oston kuormittavuustekijöitä käsittelevien kysymysten vastaukset. Vastanneista tiimin jäsenistä neljä kokee työn sopivasti kuormittavana ja kaksi kokee enimmäkseen kuormittavana kuvan 17 mukaan. Kuvassa 18 sen sijaan suurta kuormitusta kertoo kokevansa kaksi vastaajista kerran viikossa, kolme muutaman kerran viikossa ja yksi päivittäin. Kun vastaajilta kysyttiin kuvan 19 mukaisesti kuinka hyvin he ehtivät tekemään vaaditut työtehtävät työviikon aikana, yksi työntekijäistä kertoi ehtivänsä tehdä vain osan, yksi kertoi ehtivänsä tehdä suurimman osan ja neljä kertoi ehtivänsä tehdä kaikki. Puolestaan haasteellisia tehtäviä vastaajista yksi kertoi kohtaavansa harvemmin ja viisi heistä muutaman kerran viikossa, kuten kuvassa 20.

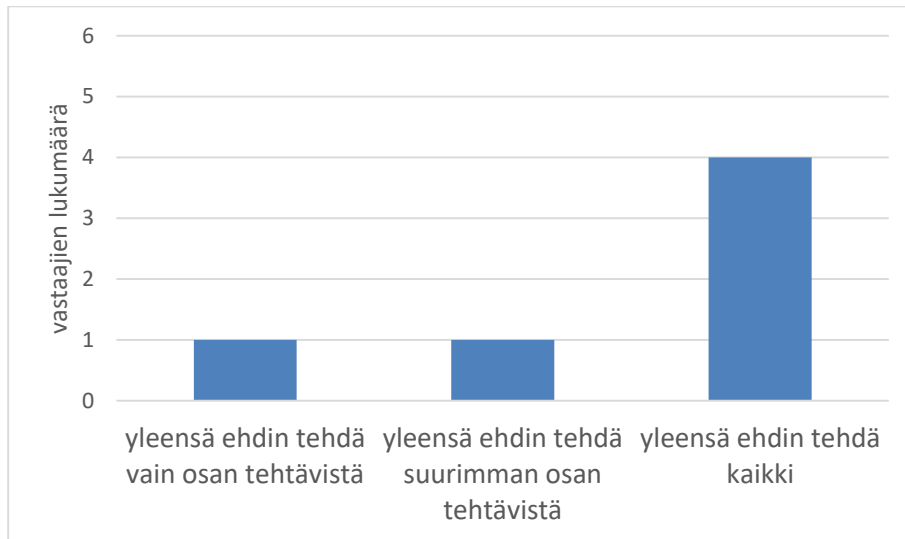
Taulukosta 7 nähdään vastaajien mielestä kuormitusta aiheuttava asioita työssä: neljässä vastauksessa nimettiin "osapuutteet/kiire/paine", kahdessa vastauksessa nimettiin "huono tiedonkulku/epäselvyydet", yhdessä "organisaatiomuutos" ja yhdessä "raportointi". Seuraavana vastaajilta tiedusteltiin kommentteja fyysisestä kuormituksesta, ja kolmesta vastauksesta löydettiin maininnat "työpisteistä/työvälineistä", kahdessa mainittiin "ilmanvaihto", yhdessä "valaistus" sekä yhdessä "niska-hartiavaivat" taulukon 8 mukaan. Taulukoiden 7 ja 8 kokonaiset vastaukset löytyvät liitteestä 2.



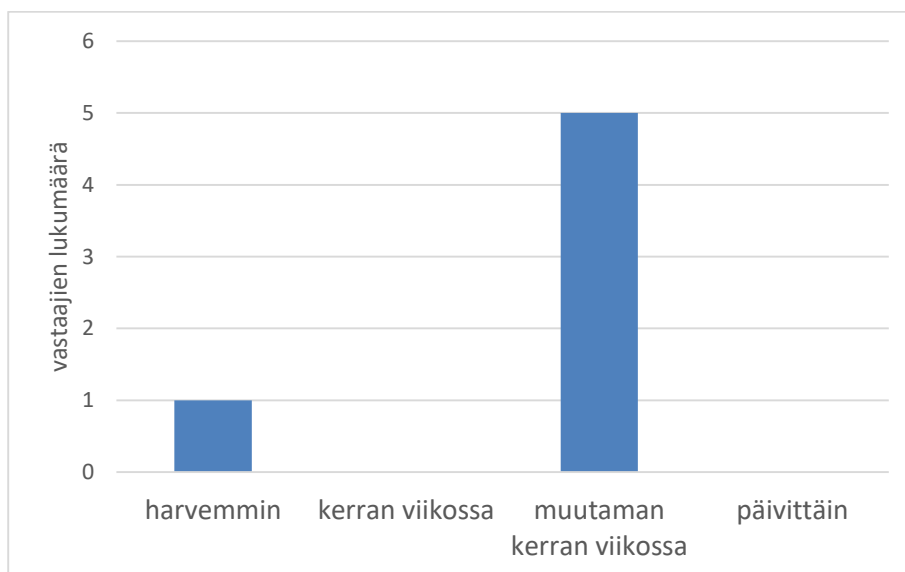
Kuva 17. Kuinka kuormittavana vastaajat kokevat nykyisen toimenkuvan? (n=6)



Kuva 18. Kuinka usein vastaajat kokevat suurta kuormitusta työstä johtuen? (n=6)



Kuva 19. Kuinka hyvin vastaajat ehtivät tekemään vaaditut työtehtävät työviikon (37,5h/viikko) aikana? (n=6)



Kuva 20. Kuinka paljon vastaajat kokevat keskimäärin työssään haasteellisia työtehtäviä työviikon (37,5h/viikko) aikana? (n=6)

Taulukko 7. Työn kuormittavuutta lisäävät tekijät vastaajien mielestä (n=4)

| vastaajan koodi | maininta A<br>”osapuutteet/<br>kiire/paine” | maininta B<br>”huono tiedon-<br>kulku/epäselvyydet” | maininta C<br>”organisaatio-<br>muutos” | maininta D<br>”raportointi” |
|-----------------|---|---|---|-----------------------------|
| vastaaja 2      | 1   |   |   | 1                           |
| vastaaja 3      | 1   |   | 1                                       |                             |
| vastaaja 4      | 1   | 1   |   |                             |
| vastaaja 5      | 1   | 1   |   |                             |
| yhteensä        | 4   | 2   | 1                                       | 1                           |

Taulukko 8. Millaista fyysistä kuormista vastaajat ovat kokeneet ja millä tavoin se on vaikuttanut vastaajiin? Vastaajien kehittämistoiveet fyysiseen työympäristöön liittyen. (n=3)

| vastaajan koodi | maininta A<br>”työpiste/<br>työvälineet” | maininta B<br>”ilmanvaihto” | maininta C<br>”valaistus” | maininta D<br>”niska-hartia vaivat” |
|-----------------|--|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| vastaaja 2      | 1  |                             |                           |                                     |
| vastaaja 4      | 1  | 1                           |                           |                                     |
| vastaaja 5      | 1  | 1                           | 1                         | 1                                   |
| yhteensä        | 3  | 2                           | 1                         | 1                                   |

Verkkokyselyn ensimmäinen kysymyssarja tulee ilmi kuvasta 21, jossa vastaajat kuvasivat sitä, onko heillä tapana suunnitella työtään, ennakoida työtään, johtaa itseään, noudattaa taukoja tai

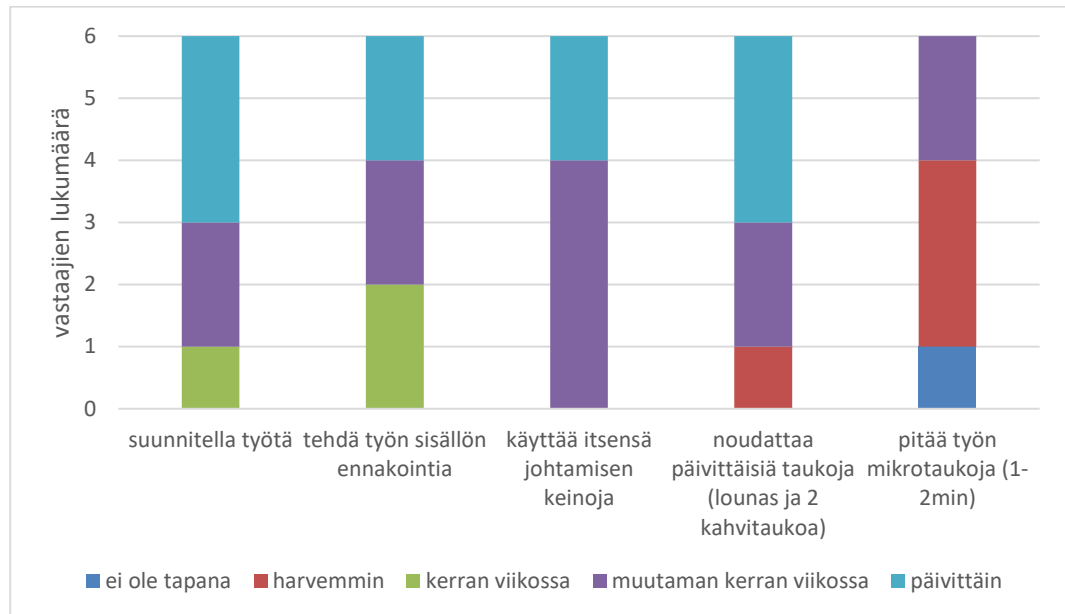
pitää mikrotaukoja. Työntekijöistä kaikilla oli tapana suunnitella työtään, mutta yhdellä kerran viikossa, kahdella muutaman kerran viikossa ja kolmella päivittäin. Yhtä lailla kaikki kuusi ilmaisivat ennakoivansa työn sisältöä ja tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuivat tasan aikavälien kerran viikossa, muutaman kerran viikossa ja päivittäin välille. Sen sijaan päivittäisiä taukoajoja yksi kertoi noudattavansa harvemmin, kaksi muutaman kerran viikossa ja kolme päivittäin. Sarjan lopussa kysyttiin vielä mikrotaukojen pitämisestä, ja heistä yhdellä ei ollut tapana pitää lainkaan mikrotaukoja, kolmella oli tapana pitää niitä harvemmin ja kahdella muutaman kerran viikossa.

Kuvassa 22 kyselyyn vastanneista yksi arvioi onnistuneensa pitämään työajan ja vapaa-ajan erillään tyydyttävästi ja viisi heistä arvioi onnistuneensa tässä yleensä hyvin. Useiden vastaajien mielestä hallinnan tunteen säilyttäminen arjessa onnistuu hyvin: taulukon 9 mukaan kolmen vastaajan kommentoissa esiintyy sana ”hyvin”, yhdellä vastaajalla ”melko hyvin” ja yhdellä ”ei kovin hyvin”. Taulukon 10 kysymyksessä tiimin työntekijöitä kysyttiin selkeästi määritellyistä vastuista ja niihin liittyvistä kehittämistoiveista. Neljässä vastauksessa kuvattiin, että ”vastuunjako on selkeä”, sen sijaan kahdessa vastauksessa kerrottiin sen olevan ”epäselvää”. Vastaajista yksi toivoi ”työrauhaa” ja yksi toivoi ”työkaverin arvostusta”. Taulukoiden 9 ja 10 kokonaiset vastaukset ovat liitteessä 2.

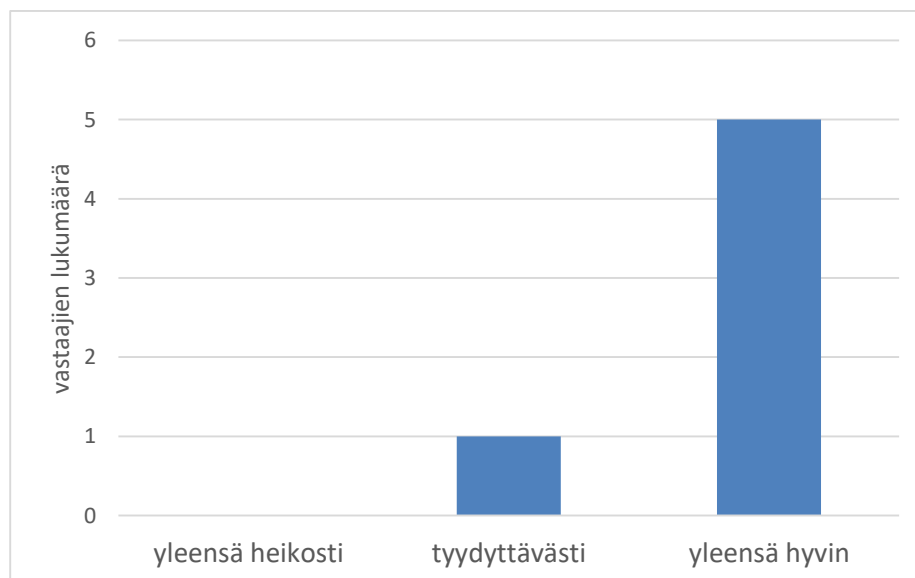
Toisessa kysymyssarjassa, kuvassa 23, aiheena oli kuormitustekijöiden esiintyminen työssä ja kaikki mainitut kuormitustekijät tunnistettiin vastaajien kesken työssä esiintyväksi. Vastaajista neljä kokee päivittäin keskeytyksiä ja kaksi muutaman kerran viikossa. Epävarmuutta esiintyy kahden vastaajan mukaan kerran viikossa, yhden mukaan muutaman kerran viikossa ja kolmen mukaan päivittäin. Neljä vastaajista kokee muutoksia työssään muutaman kerran viikossa ja kaksi vastaajista päivittäin. Kiirettä koetaan kolmen mielestä muutaman kerran viikossa ja kolmen mielestä päivittäin. Paineen tunnetta työssä kohdataan joko muutaman kerran viikossa tai päivittäin: neljän henkilön mukaan muutaman kerran viikossa ja kahden mukaan päivittäin. Tiedonkulun puute työssä koetaan eri tavoin vastaajien välillä: yksi kokee harvemmin, kaksi kerran viikossa, yksi muutaman kerran viikossa ja kaksi päivittäin.

Kyselyn kolmas kysymyssarja kuvassa 24 liittyy työn vaatimustekijöihin ja yhtä lailla kuormittavuuteen kuten edellä mainitut kysymykset. Edelleen vastaajat tunnistivat kaikki vaatimustekijät työssä esiintyväksi. Kuvan 24 mukaisesti viisi vastaajaa kertoo työn vaativan hyvää huomiokykyä päivittäin ja yksi kerran viikossa. Neljä vastaajista ilmaisee työn vaativan hyvää muistia päivittäin ja kaksi vastaajista kerran viikossa. Päätösten tekemistä esiintyy yhden mukaan harvemmin, yh-

den mukaan muutaman kerran viikossa ja neljän mukaan päivittäin. Ongelmia vastaajat ratkaisevat joko päivittäin tai muutaman kerran viikossa: yhden mukaan muutaman kerran viikossa ja viiden mukaan päivittäin.



Kuva 21. Vastaajilla on tapana (n=6)



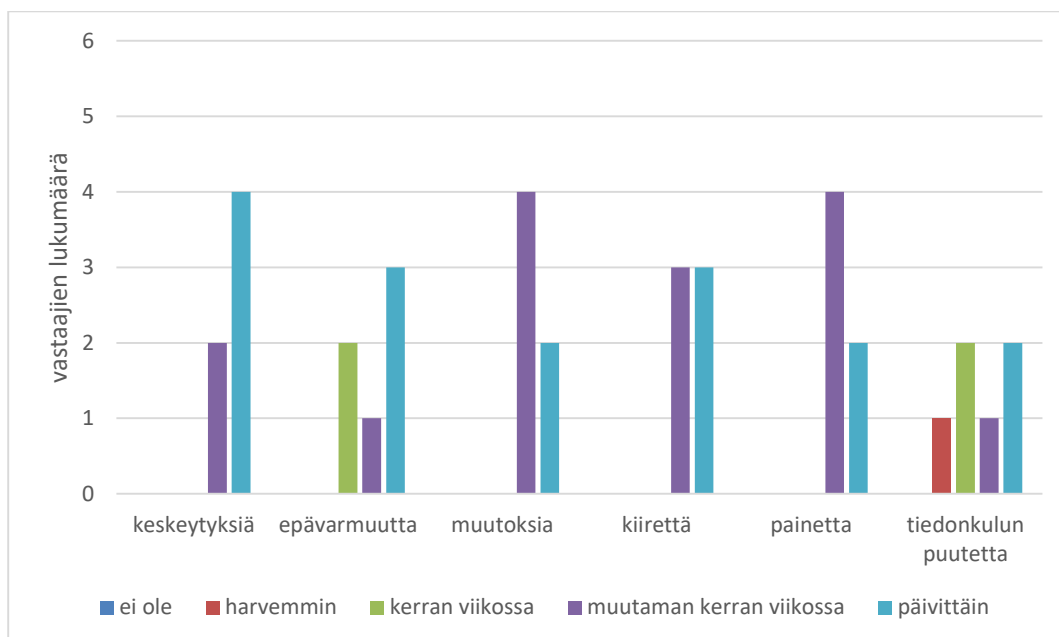
Kuva 22. Kuinka vastaajat kokevat onnistuneensa työajan ja vapaa-ajan erillään pitämisessä? (n=6)

Taulukko 9. Kuinka vastaajat kokevat onnistuneensa pitämään hallinnan tunteen arjessa? (n=5)

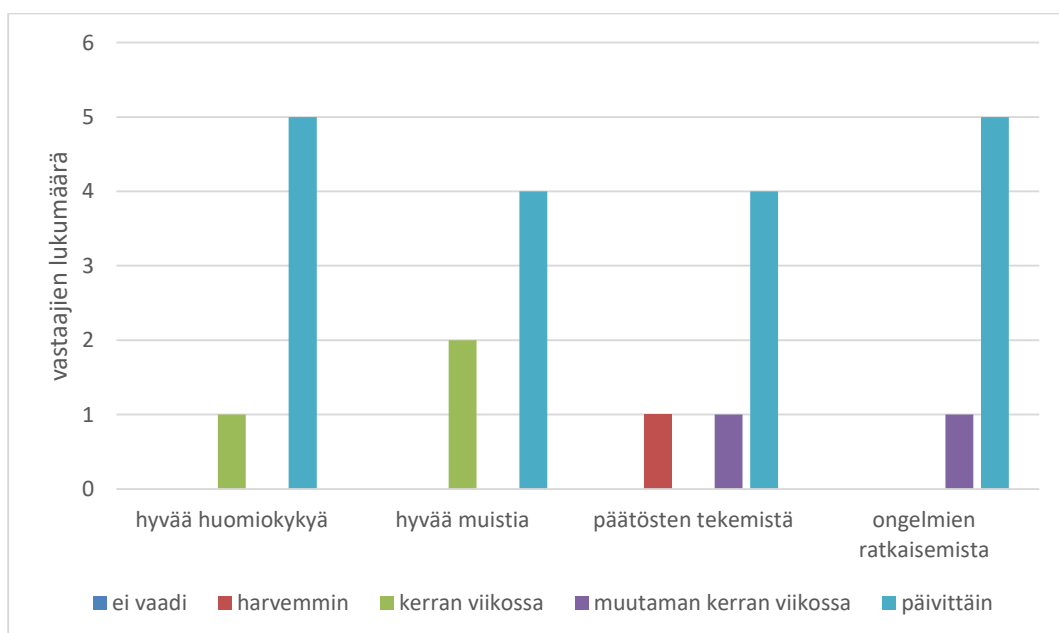
| vastaajan koodi | maininta A<br>”hyvin” | maininta B<br>”melko hyvin” | maininta C<br>”en kovin hyvin” |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| vastaaja 2      | 1                     |                             |                                |
| vastaaja 3      | 1                     |                             |                                |
| vastaaja 4      | 1                     |                             |                                |
| vastaaja 5      |                       | 1                           |                                |
| vastaaja 6      |                       |                             | 1                              |
| yhteensä        | 3                     | 1                           | 1                              |

Taulukko 10. Onko vastaajilla selkeästi määritellyt vastuut ostajina yhtiössä sekä hankintakategorian sisällä? Onko vastaajilla selkeästi määritellyt tavoitteet työilleen? Vastaajien kehittämistoiveet tähän liittyen? (n=5)

| vastaajan koodi | maininta A<br>”selkeä vastuunjako” | maininta B<br>”epäselvää” | maininta C<br>”työrauha” | maininta D<br>”työkaverin arvostus” |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| vastaaja 2      | 1                                  | 1                         | 1                        | 1                                   |
| vastaaja 3      | 1                                  |                           |                          |                                     |
| vastaaja 4      | 1                                  |                           |                          |                                     |
| vastaaja 5      |                                    | 1                         |                          |                                     |
| vastaaja 6      | 1                                  |                           |                          |                                     |
| yhteensä        | 4                                  | 2                         | 1                        | 1                                   |



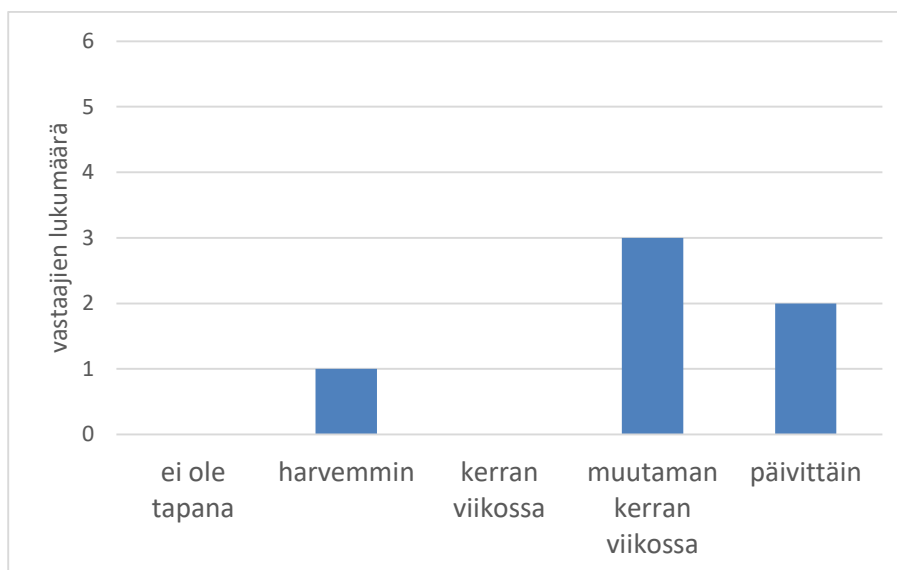
Kuva 23. Onko vastaajien työssä (n=6)



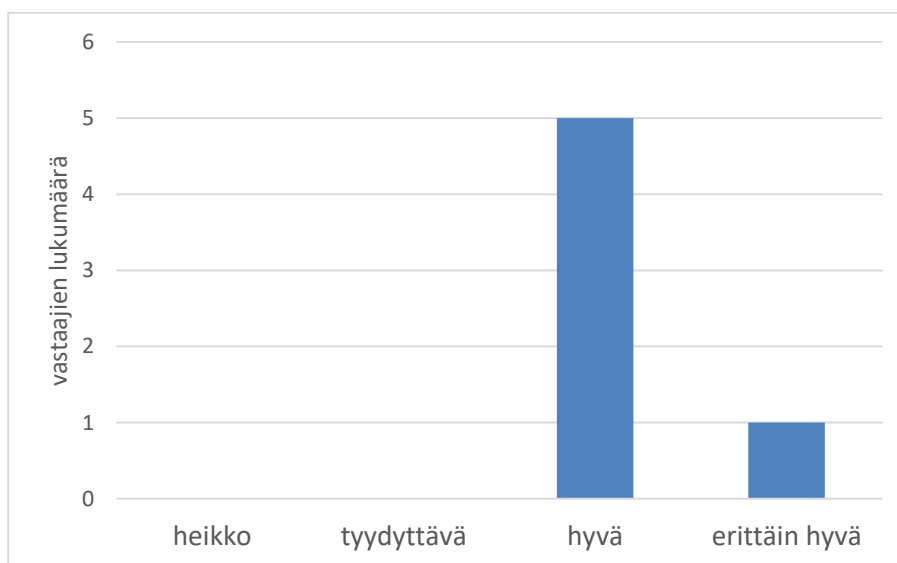
Kuva 24. Kuinka usein vastaajien työ vaatii (n=6)

Verkkokyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin vielä monisuorittamisesta, muutuskyvystä ja sopeutumiskyvystä. Kaikki vastaajat tunnistavat tekevänsä monisuorittamista kuvan 25 mukaan. Monisuorittamista tekee yksi vastaajista harvemmin, kolme vastaajaa muutaman kerran viikossa ja kaksi vastaajaa päivittäin. Jokainen kuudesta vastaajasta antoi omalle muutuskyvylleen arvosanaksi hyvän tai erittäin hyvän, kuten kuvasta 26 nähdään. Viis vastasi muutuskyvystään hyvä ja

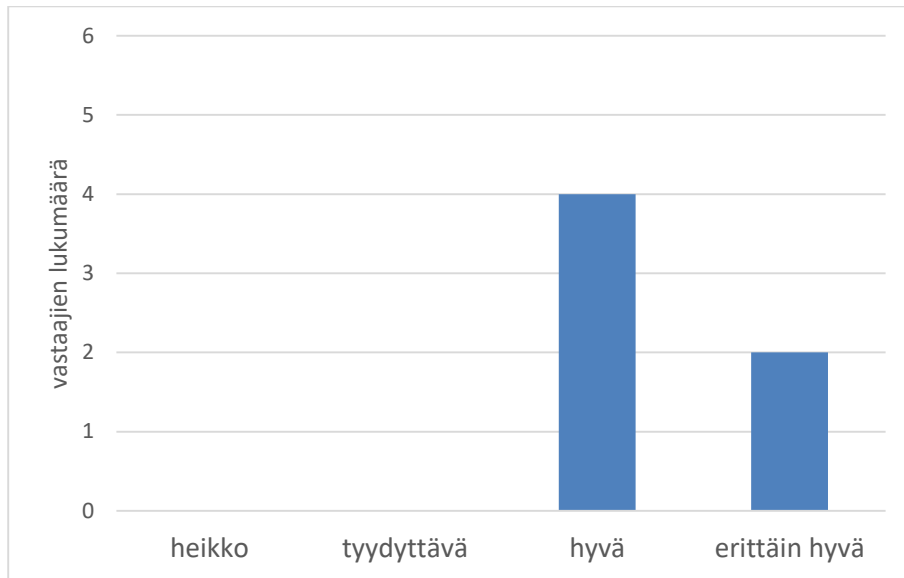
yksi erittäin hyvä. Yhtä lailla kaikki vastaajat arvioivat sopeutumiskykynsä hyväksi tai erittäin hyväksi kuvassa 27 niin, että neljän vastaajan mielestä se on hyvä ja kahden mielestä erittäin hyvä.



Kuva 25. Kuinka usein vastaajilla on tapana tehdä monisuorittamista (multitasking)? (n=6)



Kuva 26. Arvosana vastaajien henkilökohtaiselle muutoskyvyille (n=6)



Kuva 27. Arvosana vastaajien henkilökohtaiselle sopeutumiskyvyille (n=6)

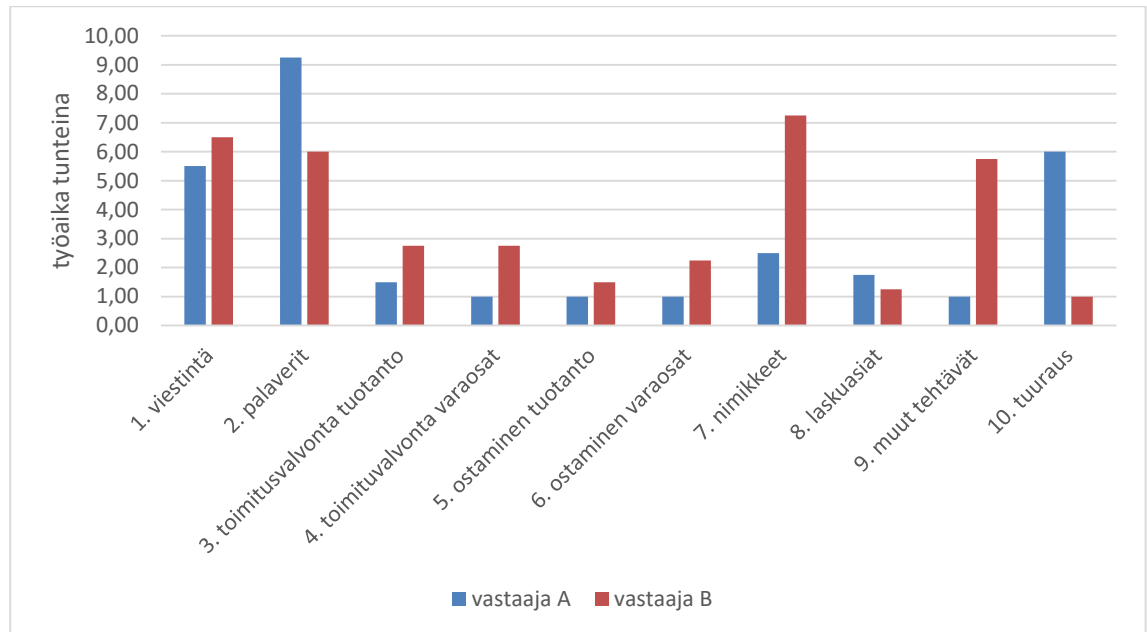
#### 5.4 Työajanseurannan tulokset

Oston tiimistä saatiin kaksi vapaaehtoista vastaamaan työajanseurantaan yhden työviikon ajan. Henkilöt täyttivät Excel-taulukkoon jokaiselta viideltä työpäivältä erikseen aiheen kohdalle työtehtävään käyttämänsä työajan. Seurannassa ei huomioitu taukoja ja vastaajat pyrkivät kirjaamaan kaikki työtehtävät johonkin kategoriaan. Työajanseurannassa käytetyt aiheet kokonaisuudessaan ja vastaajien yhteenlaskettu käytetty työaika tunteita on esitetty taulukossa 11. Vastajakohdainen aika on esitetty liitteen 2 taulukossa 8.

Kuvassa 28 esitetään vastaajan A ja B työtehtäviin käyttämä työaika. Vastaaja A käytti eniten aikaa palavereihin (9,25h), tuuraukseen (6h) ja viestintään (5,5h) kuvan 27 mukaisesti. Vastaaja B käytti eniten aikaa nimikkeisiin (7,25h), viestintään (6,5h) ja palavereihin (6h), edelleen kuvan 28 mukaan. Vastaajien A ja B yhteenlasketun työajan perusteella taulukosta 10 nähdään, että vastaajat käyttivät eniten aikaa palavereihin (15,25h), viestintään (12h) ja nimikkeisiin (9,75h). Sen sijaan vähiten yhteenlaskettua työaika käyttettiin varaosien ostamiseen (3,25h), laskuihin (3h) ja tuotannon osien ostamiseen (2,5h) taulukon 10 mukaan. Muut mainitut työtehtävät jäävät ajallisesti edellisten välille, kuten tuuraus (7h), muut tehtävät (6,75h) sekä tuotannon osien (4,25h) ja varaosien toimitusvalvonta (3,75h).

Taulukko 11. Työajanseurannan aiheet ja vastaajien käyttämä aika yhteensä tunteina (n=2)

| työajanseurannan aiheet  | vastaajien käyttämä työaika tunteina yhteensä |
|--|---|
| 1. viestintä: puhelut, sähköpostit, teams, saatavuuslistat jne. Vastaajalla B myös raportointia.             | 12,0  |
| 2. palaverit   | 15,25   |
| 3. toimitusvalvonnan rutiinitehtävät tuotanto: checklista, nollarivit, myöhässä olevat, vahvistamattomat jne | 4,25  |
| 4. toimitusvalvonnan rutiinitehtävät varaosat: checklista, nollarivit, myöhässä olevat, vahvistamattomat jne | 3,75  |
| 5. ostokehotukset, ostotilausten tekeminen tai ennustamalla/jaksottamalla tilaaminen tuotanto                | 2,5   |
| 6. ostokehotukset, ostotilausten tekeminen tai ennustamalla/jaksottamalla tilaaminen varaosat                | 3,25  |
| 7. nimikkeisiin liittyvät tehtävät, revisiot, muutokset, suunnittelu ja tietojen ylläpito tai kysely         | 9,75  |
| 8. laskujen käsittely tai laskuepäselvyydet  | 3,0   |
| 9. muut tehtävät. Vastaajalla B valmistelutyötä/keskusteluita/sparrausta/tutkimista/suunnittelua.            | 6,75  |
| 10. tuuraus  | 7,0   |
| yhteensä   | 67,5  |



Kuva 28. Työajan seuranta työviikon (37,5h/viikko) ajalta (n=2)

### 5.5 Verkkokyselyn ja työajan seurannan tulkinta

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatietoja ja niistä selviää, että vastaajien iät jakaantuvat 30-49-ikävuosien välille. Alle 30-vuotiaiden, 50-vuotta tai enemmän ikäryhmiä ei ole edustettuina vastaajissa. Suurimmalla osalla vastaajista on kokemusta osto- tai hankintatehtävistä yli kahden vuoden ajalta. Yhtä lailla suurimmalla osalla vastaajista on kokemusta nykyisestä tehtävästä yli kahden vuoden ajalta. Taulukossa 4 kerrotaan, että viiden vastaajan mielestä osaaminen ja työn vaatimukset vastaavat hyvin toisiaan, mutta vastaajilla oli esittää toiveita aiheeseen liittyen. Avoinmet vastaukset tähän taulukon 4 kysymykseen noudattavat samaa linjaa kuin muiden talossa tehtyjen kyselyiden tulokset.

Oston verkkokyselyn toisessa osiossa kysyttiin työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Vastauksista voidaan tulkita, että vastaajat ovat yleisesti melko tyytyväisiä tai tyytyväisiä työhyvinvointiin sekä nykyiseen työtehtäväänsä; työn imua vastaajat eivät koe kovin usein, koska vastaajista vain kaksi kokee työn imua päivittäin. Esihenkilön tukeen vastaajat ovat melko tyytyväisiä tai tyytyväisiä, mutta tiimin tukea koskevassa kysymyksessä vastausten välillä on enemmän hajontaa eli vastauksissa esiintyvät kaikki vaihtoehdot heikosta erittäin hyvään. Vastaajien mielipide itsensä kehittämisen mahdollisuuksista jakaa mielipiteitä samalla tapaa taulukossa 5: kolmen vastaajan mukaan mahdollisuuksia löytyy ja toiveita aiheeseen esitettiin. Taulukon 5 mukaisia toiveita on työstetty

oston tiimissä kehittämisen työpajoissa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen vastaajat kertoivat taulukon 5 mukaan myös omia ideoitaan ja näitä esille tulleita seikkoja on samaan tapaan työstetty työpajoissa myöhemmin.

Viimeinen ja suurin osio kyselystä käsitteli oston tiimin kuormittavuutta. Vastaajista kaksi koki työnsä enimmäkseen kuormittavana ja suurin osa eli neljä vastaajaa koki työnsä sopivasti kuormittavana, mikä kuvastaa hyvin opinnäytetyön tutkimusongelmaa, oston tiimin epätasaista työn kuormittavuutta. Väitettä epätasaisesta kuormittavuutta vahvistaa kuvassa 18 esitetyt vastaukset eli suurta kuormitusta koetaan eri tavoin vastaajien välillä. Epätasaisuutta selvitettiin siitä näkökulmasta, miten hyvin vastaajat ehtivät tehdä viikon aikana työtehtävänsä, ja suurin osa heistä ehtii tehdä kaikki, mutta yksi ehtii tehdä vain osan ja yksi ehtii tehdä suurimman osan. Kun työtehtäviä jää seuraavalle viikolle, se voi olla omiaan lisäämään kuormittavuuden tunnetta kiireen ja paineen kautta sekä heikentämään hallinnan tunnetta. Onnistumisen tunne kaikkien tehtävien suorittamisesta jää saamatta, kun joutuu lykkäämään tehtäviä tulevaan. Oston tiimin viikkorutiinit muodostavat ikään kuin rungon viikon työtehtäville, minkä ympärille muodostuu joukko muita työtehtäviä viikosta riippuen, ja rutiinit pitäisi saada tehtyä joka viikkoa hyvän toimitusvalvonnan varmistamiseksi.

Vastaajien mukaan työhön kuuluu selkeästi haasteita, mutta tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että työn haasteellisuus tekee työstä myös mielenkiintoisen. Työn haasteellisuus voi kuitenkin olla merkittävä kuormittavuustekijä, jos muuta kuormittavuutta on samanaikaisesti paljon. Taulukosta 7 nähdään, miten kuormittavuus syntyy useista tekijöistä ja tekijöiksi on tunnistettu osaputteet, kiire, paine, tiedonkulun haasteet, muutokset organisaatiossa ja raportointi. Raportointia koskevaan kommenttiin löytyy liitteen avoimista kokonaisista vastauksista kommentti, ”on myös paljon erilaisia Exceleitä mitä pitää täyttää ja raportoida, joidenka merkitys on loppu pelissä mikä” eli tällä kommentilla vastaaja haluaa kyseenalaistaa tehtävää raportointia. Fyysistä kuormitusta vastaajat tunnistavat kokevansa jonkun verran taulukon 8 vastauksissa ja he esittivät tähän kehittämistoiveita. Samat mainitut toiveet ovat tulleet kyselyn jälkeen esille työterveyshuollon selvityksessä ja niitä käsitellään organisaatiossa.

Vastaajat suunnittelevat ja ennakoivat työtään jossain määrin. Päivittäinen suunnittelu ja ennakoointi voisivat auttaa työn kuormittavuuden hallinnassa. Suurin osa vastaajista käyttää itsensä johtamisen keinoja muutaman kerran viikossa ja vain kaksi vastaajista päivittäin. Itsensä johtaminen useammin tukisi työn hallintaa. Vastaajat pitävät taukoja ja mikrotaukoja vaihtelevasta työpäiviensä aikana. Työssä jaksamisen ja palautumisen kannalta olisi tärkeää noudattaa päivittäisiä

taukoajkoja sekä pitää mikrotaukoja päivittäin työn lomassa. Suurin osa vastaajista onnistuu pitämään työajan ja vapaa-ajan erillään hyvin, mutta yksi vastaajista kokee onnistuneensa tyydyttävästi siinä. Samaan tapaan taulukossa 9 suurin osa vastaajista kokee onnistuneensa pitämään hallinnan tunteen arjessa hyvin tai melko hyvin, mutta yhden vastaajan kokemus on päinvastainen. Tiimin käytänteiden pitäisi tukea kaikkia tiimin jäseniä kuormittavuuden hallinnassa ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Vastaajien kokemuksia vastuunjaosta on taulukossa 9, jossa neljän vastaajan mukaan vastuunjako on selkeä ja kahden vastaajan mielestä epäselvyyttä löytyy. Selkeä vastuunjako kertoisi kaikille työntekijöille mitä häneltä odotetaan ja heidän olisi helpompi tehdä työtään. Vastausten mukaan oston työssä ilmenee monia kuormittavuustekijöitä (keskeytykset, epävarmuus, muutokset, kiire, paine, tiedonkulun puute) ja nämä tekijät ilmenevät vastaajilla melko usein. Työn tunnistettiin vaativan usein hyvää huomiokykyä, hyvää muistia, päätösten tekemistä ja ongelmien ratkaisua. Kuvien 23 ja 24 vastauksista nähdään kuormittavuustekijöiden runsaus ja vastaajien erilainen kokemus niiden esiintyvyydestä. Kuitenkin huomioitavaa on se, että nämä tekijät voivat olla omiaan lisäämään työn mielenkiintoisuutta.

Vastausten perusteella monisuorittaminen ei ole vastaajille yleinen haaste. Vastaajat kokevat muutoskykynsä hyväksi tai erittäin hyväksi, mikä edistää nykyisessä muutosherkässä työelämässä onnistumista organisaatiosta riippumatta. Yhtä lailla sopeutumiskyky koetaan vastaajajoukossa hyväksi tai erittäin hyväksi. Muutos- ja sopeutumiskyky auttavat vastaajia pärjäämään kiireisessä ja paineisessa työympäristössä. Taulukkoon 12 on tehty yhteenveto kyselyn vastausten perusteella siitä mikä tiimissä on hyvin tai plussan puolella ja mikä tiimissä voisi vaatia huomiointia tai kehittämistä. Vastausten perusteella kuormittavuustekijöiden ja suurenkin kuormituksen esiintyminen vastaajien työssä ei ole suoraan yhteydessä työhyvinvoinnin kanssa, koska osa näyttäisi kestävän kuormittavuutta paremmin. Kuormittavuustekijöitä löytyi paljon, joten niiden mahdollinen vähentäminen nostettiin aiheeksi työpajoihin. Voisiko päivittäinen työn suunnittelu, itsensä johtaminen, taukojen ja mikrotaukojen pitäminen vähentää työn kuormittavuutta? Vastaajien toivoma samassa tilassa samanaikainen työskentely voisi edistää tiimin hyvinvointia. Miten tiimissä saataisiin lisättyä yhdessä tekemisen tunnetta?

Taulukko 12. Yhteenveto kyselyn johtopäätöksistä

| Plussalla    |   |
|--------------|---|
| +            | työhyvinvoinnin osuus keskimääräisesti hyvällä tasolla  |
| +            | osaaminen hyvällä tasolla   |
| +            | monisuorittaminen ei ole haaste   |
| +            | muutoskyky ja sopeutumiskyky hyvällä tasolla  |
| Kehittämistä |   |
| !            | työn imussa voisi olla jossain määrin kehittämistä  |
| !            | esihenkilön tuessa voisi olla jossain määrin kehittämistä   |
| !            | tiimin tuessa voisi olla jossain määrin kehittämistä  |
| !            | tiimin työhyvinvoinnissa voisi olla jossain määrin kehittämistä (arvostus, työkierto, tuuraukset ja yhteisöllisyys)   |
| !            | uuden oppimisessa voisi olla jossain määrin kehittämistä  |
| !            | itsensä kehittämisen mahdollisuuksissa voisi olla jossain määrin kehittämistä (lyhytkoulutuksia, urapolkujen kehittämistä, uusi lähestymistapa ja ajankäyttö) |
| !            | kuormittavuudessa on kehittämistä (epätasaisesti jakaantunut vastaajien välillä)  |
| !            | kuormitusta lisää muun muassa kiire, huono tiedonkulku, epäselvät toimintamallit  |
| !            | työssä selkeästi ilmenee keskeytyksiä, epävarmuutta, muutoksia, kiirettä, painetta, tiedonkulun puutetta  |
| !            | työ vaatii selkeästi hyvää huomiokykyä, hyvä muistia, päätösten tekemistä, ongelmien ratkaisua  |

Työajanseurannan vastausten perusteella voidaan sanoa, että rutiinitehtävät ja ostaminen vievät vähemmän aikaa kuin palaverit, viestintä ja nimikkeisiin liittyvät tehtävät. Palaverit ja viestintä vievät paljon aikaa molempien vastaajien työviikon perusteella, joten niihin liittyvän työskentelyn kehittäminen voisi vaikuttaa yleisesti kuormittavuuteen. Toisten tuuraaminen tuli esille myös ajankäytön osalta, joten tuurauksen kehittäminen voisi olla yhteisen tekemisen kehittämistä. Verkkokyselyn ja työajanseurannan johtopäätösten perusteella muodostui ajatus siitä, että kehittämisen voisi jakaa siihen, mitä kannattaa kehittää yksilötasolla ja mitä tiimitasolla. Kehittämistä vaativat seikat lähdettiin jakamaan kahdeksi eri työpajaksi, joita olivat ”yhteisen tekemisen kehittäminen” ja ”yksilön tekemisen kehittäminen”. Yhteisen tekemisen kehittäminen –työpajaan valittiin seuraavat teemat:

- tiimin tuki,
- esihenkilön tuki,
- tiedonkulku,
- kiireen tunne / työrauhan ylläpitäminen,
- koulutustarpeet ja
- yhteisöllisyys (työn kierto, tuuraukset, samassa tilassa työskentely, työn tuunaus).

Yksilön tekemisen kehittäminen –työpajaan nostettiin seuraavat teemat:

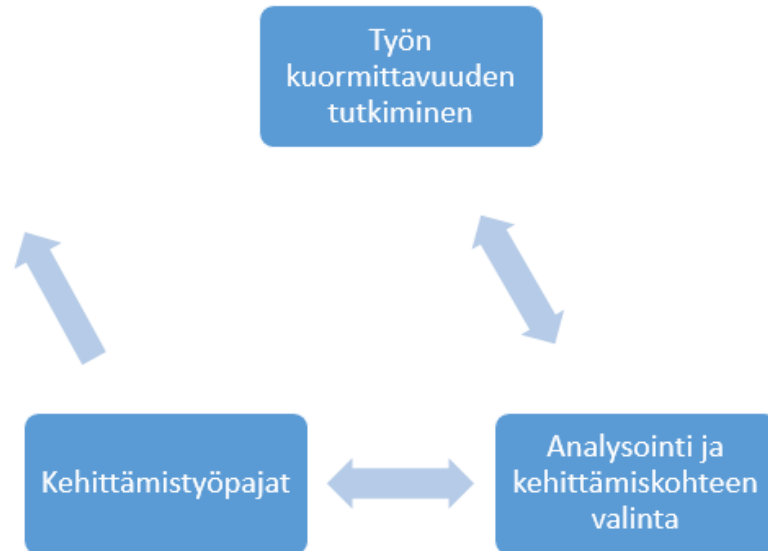
- työn suunnittelu: miten viikon tunnit saisi riittämään? ideat? kiireen taklaaminen?
- työn tauotus: miten tulisi pidettyä?
- itsensä johtaminen arjessa ja muutosten keskellä?
- työn imun kokeminen / miten voisimme kokea useammin työn imua?
- yksilöllisesti koetut kuormitustekijät: epätasainen kuormitus, suuri kuormitus, hallinnan tunne

## 6 Oston tiimin kehittäminen

Tutkimisen lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää oston tiimin työn kuormittavuutta ja löytää tiimille kehittämisehdotuksia. Työn puitteissa oli tarkoitus aloittaa kehittäminen ja toteuttaa osa kehittämistoimista. Oston tiimi voi esihenkilön johdolla jatkaa kehittämistä. Tavoitteena oli kohderyhmään liittyvän aiheen syvällinen ymmärtäminen ja tiimin kehittäminen. Oston tiimin kehittäminen tapahtui PDCA-mallin mukaan ja työssä käytettävät kehittämismenetelmät olivat työyhteisön osallistava kehittäminen, fasilitointi ja työpajat.

### 6.1 Kehittämisen toteuttaminen

Oston tiimin kanssa tehty kehittämistyö eteni suunnitelman mukaan prosessimaisesti. Tutkimusvaiheesta saatu tieto antoi perustan kehittämiselle. Verkkokyselyn ja työajanseurannan tulokset tiimin kuormittavuustekijöistä ja epätasaista kuormitusta aiheuttavista tekijöistä analysoitiin ja tulkittiin ennen kehittämistä, kuten kuvassa 29 esitetään. Prosessin eteneminen käytännössä kuvataan taulukossa 13. Empiiriset tutkimuskysymykset olivat: mitä tiimissä pitää kehittää ja miten lisätään tiimin työhyvinvointia? Kehittämiskohteet työpajatyöskentelyyn valittiin oston tiimin esihenkilön ja tutkijan kesken. Aineiston analysoinnin ja tulkinnan perusteella muodostui kaksi kehittämisteemaa, joita olivat yhteisen tekemisen kehittäminen ja yksilön tekemisen kehittäminen. Kehittämistä tehtiin mukaillen kuvan 29 Engenströmin mallin vaiheita yhdestä kolmeen. Työn puitteissa kehittäminen toteutettiin osittain ja sitä jatkettiin työn päätyttyä esihenkilövetoisesti tiimissä. Myöhemmin tapahtuneessa kehitystyössä jatkuvat Engeströmin mallin muut vaiheet. Kehittämistyön tavoitteena oli saavuttaa tasaisempi työn kuormittavuus oston tiimissä, ja sitä kautta kasvattaa tiimin työhyvinvointia.



Kuva 29. Työn kehittämisen vaiheet 1-3 Engeströmin mallin mukaan (1985, 159)

Lean-ajattelu ja jatkuvan parantamisen malli ovat tuttuja käsitteitä oston tiimille, joten organisaatiokulttuuriin hyvin sopiva PDCA-malli valittiin suunnitelmavaiheessa käytettäväksi kehittämiseen. Kehittämisen plan, do, check ja act –vaiheiden sisällön toteutuminen on esitelty taulukossa 13. Kun valittuja kehittämisteemoja oli kaksi, PDCA-malli toteutettiin molempien kehittämisteemojen kohdalla samaan tapaan. Plan-vaiheessa tehtiin suunnitelmat kehittämisteemoille. Ennen työpajoja tiimin jäsenille esiteltiin verkkokyselyn tulokset. Do-vaiheessa tiimin jäsenet osallistui-  
vat kehittämiseen työpajoissa: oston tiimin sitouttamiseksi kehittäminen tehtiin osallistavilla kehittämistyöpajoilla. Tutkija toimi työpajojen vetäjänä ja huolehti tasapuolisen vuorovaikutuksen toteutumisesta kehittämistyössä. Työpajat järjestettiin kasvokkain tapaamisina ja mahdollistettiin myös hybridiosallistuminen. Ensimmäisessä työpajassa kaikki osallistujat olivat samassa tilassa ja toisessa työpajassa yksi osallistujista oli mukana etäyhteyksin. Tiimin arvojen mukainen yhteisöllisyys toteutui yhdessä tehden työpajoissa.

Ensimmäisen joulukuun työpajaan valittiin yhteisen tekemisen kehittäminen -teema ja toiseen työpajaan tammikuulle valittiin yksilön tekemisen kehittäminen –teema. Kehittäminen pilkottiin kahteen teeman ja teemoille määriteltiin sopivat menetelmät työpajoissa toteutettavaksi, samaan tapaan kuin Koulutuskuntayhtymä OSAO:n kehittämishankkeen aivotyöpajoissa. Yhtä lailla kuin aivotyöpajoissa oston tiimi pyrki löytämään uusia toimintatapoja ja vastuuhenkilö huolehti niiden etenemisestä työpajojen jälkeen. Yhteisen tekemisen kehittäminen –työpajassa käytettiin lomakepohjaa nopeaan ideointiin sekä MinäMeKaikki-menetelmää. Lomakepohjan sisältämät

ideat on esitetty aiemmin luvussa 5.5 verkkokyselyn ja työajanseurannan tulkinta. Yksilön kehittämisen työpajaan otettiin Aivoriihi-menetelmä, jonka alussa tuotettiin suuri määrä ideoita ja sen jälkeen ryhmiteltiin syntyneet ideat teemakukkasiksi. Ideoinnin pohjaksi annettiin listaus teemoista, jotka esiteltiin osassa 5.5.

PDCA-mallin act-vaiheessa on mahdollisuus parantaa ja ottaa käyttöön korjattu suunnitelma kehittämiseen taulukon 13 mukaan. Kehittämisprosessin aikana sekä tutkija että tiimi oppivat ja kehittyvät työskentelyssään. Jälkimmäisessä työpajassa tutkija ohjasi enemmän pienryhmien muodostamista kuin ensimmäisessä työpajassa, jolloin tämän huomattiin edistävän pienryhmissä syntyvää keskustelun laatua. Toiseen työpajan varattiin enemmän aikaa, koska ensimmäisen työpajan loppukeskustelut venyttivät työpajan kestoa yli varatun ajan. Act-vaiheen mukaisesti työpajoissa tunnistettuja toimenpiteitä otettiin nopeasti talven aikana tiimissä testikäyttöön ja käyttöön esihenkilön johdolla. Suunniteltu kirjallinen palautekysely taulukon 13 mukaan ei toteutunut mutta keskustelua työpajojen jälkeen ja ensimmäisten kehittämistoimien jälkeen on käyty runsaasti tiimipalavereissa esihenkilön johdolla. Palautteen tarkoitus oli arvioida uudelleen työn kuormittavuutta ja työhyvinvointia.

Taulukko 13. Kehittämisen toteuttaminen

| kehittämisvaihe                              | työvaiheet  | aikataulu                     | osallistujat           |
|--|---|-------------------------------|------------------------|
| kehittämiskohteiden tunnistaminen ja valinta | tapaamiset  | joulukuu 2024                 | tutkija ja esihenkilö  |
| plan   | työpajojen suunnittelu valittujen kehittämisteemojen mukaan | joulukuu 2024                 | tutkija ja esihenkilö  |
| do   | kehittämisen työpajat 2kpl                                  | joulukuu 2024 – tammikuu 2025 | tutkija ja oston tiimi |
| check  | kehittämisen arviointi ja jatkosuunnitelma                  | tammikuu 2025                 | tutkija ja esihenkilö  |
| act  | kehittämistoimia otetaan tiimissä käyttöön                  | tammikuu-maaliskuu 2025       | tutkija ja oston tiimi |

|               |  |                              |  |
|---------------|--|------------------------------|--|
| palautekysely | ei toteutunut kirjallises-<br>sessa muodossa | tammikuu-maalis-<br>kuu 2025 | esihenkilö ja oston tiimin suullisesti tiimipalavereissa |
|---------------|--|------------------------------|--|

## 6.2 Kehittämisen tulkinta

Tiimipalavereissa käytyjen keskustelujen perusteella yleisenä mielipiteenä on, että kehittämistoimet ovat edistäneet tiimin yhteistä tekemistä ja tiimin jäsenten hyvinvointia. Tiimin saamat pisteet eNPS-kyselyssä ovat parantuneet aiempaan verraten ja oston tiimi sai toimintonsa tiimeistä parhaan eNPS-lukeman. Kehittämisen työpajojen tulokset kirjattiin taulukoiksi ja taulukot jaettiin kaikille tiimin jäsenille. Joulukuussa pidetyn ”yhteisen kehittämisen työpajan” tuloksena muun muassa otettiin käyttöön yhteisiä sähköpostilaatikoita tiimin jäsenille, muutettiin tiimin sisäistä viestintää, ryhdyttiin korostamaan onnistumisen tunteita tiimissä ja otettiin tavoitteeksi poistua omilta mukavuusalueilta. Ensimmäisessä työpajassa keskusteltiin, että tiimin olisi hyvä pyrkiä vähemmän henkilöityyn tekemiseen, mahdollistaa jokaisen tuuraaminen jokaista tiimin jäsentä, selkeyttää viestintää ja jakaa yhteistä tekemistä tiimin sisällä kategorijaoista huolimatta.

Tiimin jäsenet ja tiimin esihenkilö osallistuivat kehittämisen työpajoihin yksittäisiä poissaoloja lukuun ottamatta. Hyvä osallistumisprosentti kehittämiseen edisti yhdessä sovittujen toimenpiteiden käyttöönottoa. Osallistavat kehittämismenetelmät madalsivat kynnystä uusien kehittämistoimenpiteiden kohtaan ja sitoutuivat tiimin jäseniä toimenpiteisiin. Kehittäminen eteni melko nopeasti tiimissä alkuvuoden 2025 aikana, koska kehittäminen oli niin sanotusti tiimin omissa käsissä. Oston tiimi tarvitsi kehittämiseen jonkun verran IT-tiimistä, mutta ei juurikaan päätöksiä ylempää organisaatiosta. Kehittämistyöpajojen tuloksena syntyneet toimenpiteet mahdollistivat kuormittavuuden tasaamista tiimin jäsenten välillä. Nykyisellään tuurausten ja poissaolojen järjestäminen on aiempaa sujuvampaa ja se edistää työajan ja vapaa-ajan erillään pitämistä. Kehittämistoimenpiteet mahdollistavat työkuorman tasaamista tiimin jäsenten välillä. Kun vastuu tekemisestä on nykyisellään aiempaa enemmän tiimillä yhdessä, uskoisin työkaverin arvostuksen ja tunteen tiimin tuesta lisääntyneen. Esihenkilö otti vastuuta kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemisestä ja kokemusten keräämisestä, tällä hän osoitti ottavansa vahvaa roolia työkuorman tasoittamisessa. Kun esihenkilö vahvistaa rooliaan tiimissä, tiimin jäsenet voivat kokea saavansa vahvem-

paa tukea esihenkilöltä. Kehittämiseen suhtauduttiin tiimissä tavallista uteliaammin ja innokkaammin, kun tutkija toimi työpajojen fasilitoijana. Esihenkilö sulautui tiimin joukkoon työpajoissa hyvin asemastaan huolimatta ja toi oman roolinsa puolesta arvokasta tietoa kehittämiseen.

Toisessa työpajassa helmikuussa 2025 keskityttiin ”yksilön tekemisen kehittämiseen”. Tiimin jäsenet tuottivat runsaan määrän ideoita liittyen 1. työn suunnitteluun ja itsensä johtamiseen, 2. työn tauottamiseen, 3. työn imuun sekä 4. epätasaiseen/suureen kuormitukseen/hallinnan tunteeseen. Työpaja palautti osallistujien mieleen erilaisia ja monipuolisia tapoja itsensä johtamiseen ja työn suunnitteluun. Keskusteluissa ilmeni muun muassa, että tiimin mielestä työn imu ei synny viikkorutiineista, vaan tiimi tarvitsee muita tehtäviä kokeakseen työn imua.

Molemmissa työpajoissa käydyt keskustelut toimivat hyvänä vertaistukena tiimin jäsenille. Työssä kohdattujen haasteiden jakaminen tiimin jäsenten kesken voi olla omiaan lisäämään tiimin keskinäistä arvostamista. Työpajat toivat monien mieleen sen, että tiimi tarvitsee kohtaamisia ja kohtaamisia myös vapaamuotoisissa tilaisuuksissa virallisemmän työn ohessa. Kyselyn tulokset osoittivat esihenkilölle tiimin jäsenten kehittämistoiveita moniin aiheisiin liittyen. Kun toiveet tulivat kyselyn kautta, ne pystyttiin käsittelemään tiimissä koosteena ja henkilöitymättä. Suunniteltu ja toteutumatta jäänyt palautteen kerääminen kannattaisi toteuttaa tiimissä, kun yhdessä sovitut toimenpiteet ovat olleet pidempään käytössä tai testikäytössä tiimissä. Vaikutukset työhyvinvointiin voisivat yhtä lailla olla vasta myöhemmin nähtävissä, kun uudet toimenpiteet ovat jalostuneet ja juurtuneet tiimin arkeen.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheelle oli aito tarve työyhteisössä, vaikka työn valmistuminen otti pitkän ajan, aiheen tarpeellisuus ei muuttunut sinä aikana. Opintojen alkuvaiheessa 2018-2019 aihe oli vielä työhyvinvoinnin kehittäminen ja toimeksiantajakin eri yritys. Syksyllä 2020 sain hyväksynnän ensimmäiselle aihe-ehdotukselle uudelle toimeksiantajalle. Työn kuormittavuus ja tiimin kehittäminen aiheena syventyi laajennetun aiheanalyysin avulla, koska aluksi lähestyin aihetta liian kaukaa. Syksyyn 2021 mennessä olimme valinneet menetelmäksi tapaustutkimuksen ja päättäneet tehdä tiimille Google Forms kyselyn sekä toteuttaa työajanseurantaa. Riskit negatiiviselle suhtautumiselle työajanseurantaan huomattiin jo tässä vaiheessa. Tutkimussuunnitelmassa päätettiin tuoda esille työn sykliisyys. Tiimin kehittäminen tapahtuu vaihe kerrallaan ja koko opinnäytetyön onnistunut toteutus etenee vaiheittain.

Kiireinen arki otti aikaa niin paljon, että palasin työn pariin vasta muutaman vuoden kuluttua ja haettuani kouluun uudelleen. Suunniteltu aikataulu meni montaa kertaa uusiksi. Usko opinnäytetyön valmistumiseen ja opinnoista valmistumiseen meinasi loppua monta kertaa. Matkaan mahtui monta mutkaa ja kiireistä arkea niin töissä kuin kotonakin. Opinnöt työn ohessa vaativat apua tukijoukoilta ja oman vaatimustason laskemista. Opinnäytetyöprosessin aikana ehdin monta kertaa miettiä omia motivaatiotekijöitäni ja opintojen oikeaa merkitystä minulle itselleni. Motivaatio opintoihin työn ohessa täytyy lähteä itsestä ja itseään voi motivoida pienilläkin asioilla.

Kun vauhtiin pääsi, suunnitelman kirjoittaminen eteni melko nopeasti ja vihdoinkin maaliskuussa 2023 sain esitettyä valmiin tutkimussuunnitelman. Vaiheittain eteneminen kertoo työprosessimaisuudesta: aiheen syventyminen voi vaatia aikaa ja tekijän osaamisen kehittyminen voi vaatia yhtä lailla aikaa. Loppuvuodesta 2023 työ ei edennyt suunnitellun mukaisesti, mutta työhön palattiin jälleen uudella innolla syksyllä 2024. Laadukas opinnäytetyön ohjaaminen Päivi Aunon toimesta tuki ehdottomasti kärsivällisyyttäni ja sietokykyäni. Ohjaajan avulla opiskelijana pystyin keskittymään olennaisiin asioihin ja oikeassa järjestyksessä. Päivi auttoi rajaamaan tekemistä, ettei työ paisuisi liian laajaksi kokonaisuudeksi. Onnekseni sain pitää alusta saakka saman ohjaajan työssäni. Toteuttamisvaiheen kysely laadittiin syys-lokakuussa 2024 ja opinnäytetyön tilanne esiteltiin tiimille palaverissa lokakuun lopulla. Tiimi oli jo odottanut tietoa työn etenemisestä ja otti uutiset hyvin vastaan. Tiimin tarjoamalla tuella on myös valtava merkitys työssä onnistumiselle. Tiimin jäsenet saivat kyselylinkin heti palaverin jälkeen ja vastausaikaa heillä oli yhteensä kolme viikkoa.

Työn kuormittavuutta ja työhyvinvointia käsittelevän Google Forms -kyselyn toteuttaminen onnistui hyvin ja suunnitelman mukaan. Kysymyksiä oli paljon ja kysymysten avulla saatiin laajalti tietoa aiheesta. Vastaajista jäi tuloksiin vain aikaleima ja heiltä ei kysytty nimeä tai sukupuolta. Vastaajat koodattiin numeroin 1-6 aikaleiman perusteella. Avoimissa vastauksissa ei käytetty tunnistettavia tietoja, joten niitä ei tarvinnut muokata millään tapaa. Vastaajien anonymiteetti säilyi hyvin kyselyn aikana. Kyselyn kaikki vastaukset olivat vain opiskelijan, työn ohjaajien ja toimeksi-antajan käytettävissä.

Loka-marraskuussa 2024 kyselyyn vastasi kuusi henkilöä ja kaksi tiimistä jätti vastaamatta. Vaikka kyselylinkki jaettiin kahteen kertaan, muistettiin Teams-viestinä ja vastausaikaa jatkettiin viikolla, vastauksia ei tullut enempää. Luultavasti taustalla on koko organisaatiossa ajoittain näkyvä ilmiö, että kyselyihin ei haluta vastata, koska ei uskota niillä olevan vaikutusta toimintaan tai sen kehittämiseen. Toinen vaihtoehto voisi olla koettu työn kuormittavuus ja työkiireet, mitkä pakottavat priorisoimaan tekemistä työajalla. Voi olla kyse myös siitä, ettei ymmärretä miten opinnot voivat oikeasti edistää työyhteisön kehittämistä ja tiimin työhyvinvointia. Google Formsin tuottamia kyselyn tuloksia esiteltiin tiimille jo marraskuussa. Tiimi odotti innokkaina kyselyn tuloksia, joten siksi päädyttiin esittelemään monivalintakysymysten piirakkakuvat jo tässä vaiheessa.

Työajanseurantaan saatiin helposti kaksi vapaaehtoista vastaajaa. Toisen vapaaehtoisen avulla sain käyttööni organisaatiossa aiemmin käytetyn ja silloin opintoihin liittyneen työajanseurantalomakkeen. Hänellä oli myös kokemusta lomakkeen käytöstä ja ideoita sen parantamiseksi. Seuranta toteutettiin joulukuussa 2024. Työajanseurannassa vastaajat koodattiin saapumisjärjestyksen mukaan vastaajaksi A ja B. Vapaaehtoisille tarjottiin mahdollisuus palauttaa seuranta tiimin esihenkilön kautta, jolloin esihenkilö olisi koodannut vastaukset ennen kuin ne päätyisivät opiskelijalle. Molemmat vapaaehtoiset palauttivat seurantalomakkeen suoraan opiskelijalle ja opiskelija koodasi vastaukset tallentamisen yhteydessä. Vastaajien nimet jäivät ainoastaan opiskelijan tietoon. Anonymiteetti toteutui tässä melko hyvin.

Suunnitelmavaiheessa oli ajatus käyttää tiimin jäsenten haastatteluita aineiston täydentämiseksi. Haastatteluita ei toteutettu, koska niille ei nähty tarvetta. Kysely ja työajanseuranta itsessään tuottivat hyvän määrän tuloksia ja kuvasivat kysytyjä aiheita hyvin. Esihenkilön ja opiskelijan välisiä vapaamuotoisia keskusteluita oli työn eri vaiheissa useita. Keskusteluista tehtiin muistiinpanoja, mutta vastauksia ei litteroitu haastattelun vastausten tapaan. Tutkimuksen 30-49-vuotias vastaajajoukko on ikänsä puolesta melko homogeeninen; laajempi vastaajajoukko iän puolesta olisi voinut tuottaa erilaiset tulokset. Kaikilla vastaajilla on vähintään kahden vuoden kokemus

osto- tai hankintatehtävistä, myös tässä kohtaa samankaltaisuus voi vaikuttaa tuloksiin. Työn aikaan vallitsevat olosuhteet voivat vaikuttaa siihen, millä tasolla vastaajien työhyvinvointi on ja miten kuormittavana työ koetaan. Toimialalla ja yleisesti maailmalla vallitseva kaupallinen tilanne vaikuttaa olosuhteisiin, ja tutkimuksen toteuttamisvaiheessa elettiin vähemmän kiireistä aikaa kuin esimerkiksi muutamaa vuotta aiemmin.

Tulokset osoittivat tutkimusongelman sisältämän väitteen epätasaisuudesta oikeaksi: tiimistä kaksi koki työn enimmäkseen kuormittavana vastaushetkellä, kun neljä vastaajaa koki työn sopivasti kuormittavana. Kuormitustekijöiden erilainen esiintyminen vastaajien välillä eri kysymyksissä kuvaa myös epätasaisuutta kuormittavuudessa. Työajanseurannan tulokset työviikon sisälöstä tukevat erilaisuutta tiimin jäsenten välillä. Työajanseuranta kertoi myös siitä, että rutiininaomaiset tehtävät vievät vähemmän aikaa kuin muut ostajan tehtävät, joten rutiinit eivät voi olla kovin suuri syy kuormittavuuteen. Kuormittavuus täytyy tulla muista työtehtävistä kuten palavereista, viestinnästä ja nimikkeisiin liittyvistä tehtävistä, ja yhteistä näille on hankinnan välinen yhteistyö sekä organisaation eri tiimien välinen yhteistyö. Muutamat kehittämistoimenpiteet liittyivät erityisesti tiimin viestintään. Palaverikäytäntöjä on kehitetty ja niissä voi olla edelleen kehittämisen varaa. Kuormitustekijöitä tunnistettiin laajasti odotetun mukaan ja tämä ilmiö sai aikaan paljon omaa pohdintaa nykyisestä työelämästä ja työhyvinvoinnista yleensä. Pohdinta herätti ajattelemaan sitä, miten paljon työntekijät itse voivat vaikuttaa arkeensa sen sijaan, että aina käännetään katse johtamiseen. Tulokset vastasivat myös työn empiirisiin tutkimuskysymyksiin: tiimissä kehitettäviä asioita ja työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä löydettiin hyvin.

Tutkimuskysymyksiin peilaten kiinnostava kysymys kuuluu, että löydettiinkö tutkimuksessa epätasaista kuormittavuutta aiheuttavia tekijöitä? Tulokset eivät ehkä yksiselitteisesti tarjoa ratkaisua tähän, mutta tunnistettujen kuormitustekijöiden lisäksi useita vaihtoehtoja tähän tuli esille, muun muassa erilainen oman työn johtaminen, suuren kuormituksen määrä, erilainen hallinnan tunteen kokeminen ja erilainen esihenkilöltä tai tiimiltä saatu tuki. Kaikki esitetyt tekijät ovat sellaisia, joihin työntekijä itse voi vaikuttaa kehittämällä omaa tekemistään tai kehittämällä työelämäntaitojaan ja joihin tiimi voi yhdessä vaikuttaa. Esihenkilö voi myös poimia tuloksista ne asiat, joissa näkee kehittämisen varaa omassa tekemisessään.

Työhyvinvoinnin kokeminen on erittäin merkityksellistä työssä ja elämässä jaksamisen kannalta. Palkka motivoi työntekijöitä vain tiettyyn pisteeseen saakka. Työntekijät tarvitsevat työtä tehdäkseen hyviä motivaatiotekijöitä. Parhaimmillaan työ innostaa ja tarjoaa voimavaratekijöitä. Tiimissä todettiin kesken kehittämistyöpajan osuvasti, että työn imu ei synny rutiineista, vaan

ihan jostain muualta. Kehittämishaluiset ja muutoskykyiset työntekijät tarvitsevat haasteita rutii-  
ninomaisen työn rinnalle. Jokaisella työntekijällä on oikeus voida hyvin ja oikeus vaatia kehittä-  
mistä niihin asioihin, jotka erityisesti työssä kuormittavat. Työnantajan vastuulla on suojella työn-  
tekijöitä. Työhyvinvointi on tiimin yhteinen asia. Kuormittavuuden vähentäminen ja hyvinvoinnin  
edistäminen ovat vastuullisia tekoja työntekijöiden hyväksi. Kukaan yksittäinen työntekijä ei saisi  
uupua työssään, jos tiimi pystyy yhdessä vastaamaan työn vaatimuksiin. Itsenäinen ja pärjäämistä  
korostava työkulttuuri ei aina tue yhteisöllistä suorittamista, mutta tiimin pitää työskennellä sit-  
keästi yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti, jos sillä voidaan välttää liiallinen kuormittuminen työssä.

Työssä käytettiin useita tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Uskon, että kyselyn ja työajanseu-  
rannan reliabiliteetti säilyi eli ne voisivat olla toistettavissa eri tutkijan toimesta. Kysely oli validi  
aiheen kannalta eli sillä pystyttiin mittaamaan kysytyjä asioita työn kuormittavuudesta ja työhy-  
vinvoinnista. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin ja osaan avoimista  
kysymyksistä vastattiin hyvin lyhyesti. Avoimissa kysymyksissä olisi voinut olla kehittämiseen va-  
raa. Kyselyyn vastanneiden pieni määrä on haaste aineiston analysoinnille ja tulkinnalle, joten  
vahvoja yleistyksiä ilman hyviä perusteita oli vältettävä. Kaikkia opinnäytetyön ohjeiden mukaisia  
analysointivaihtoehtoja ei tehty pienen vastaajamäärän takia. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tut-  
kimuksen luotettavuus ei ole välttämättä yhtä hyvällä tasolla kuin muissa tutkimuksissa. Tapaus-  
tutkimus on tehty tietyille tiimin jäsenille tietyissä olosuhteissa ja myöhemmin toteutettu vas-  
taava tutkimus voisi tuottaa erilaisia tuloksia. Tulokset raportointiin yksityiskohtaisesti ja hyviä  
tapoja noudattaen. Kaikkien osapuolten vastuut ja velvollisuudet olivat hyvin selvillä koko proses-  
sin ajan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista tiimin jäsenille. Kehittämistyöpajat olivat  
pakollisia ja työajalla tapahtuneita. Kyselyn ja seurannan tuloksia on säilytetty salasanan vaati-  
vissa O365-pilvipalveluissa. Tuloksia koskevat tiedostot tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen  
jälkeen. Yhteenvedot jäävät toimeksiantajan käyttöön.

Joulukuussa 2024 käytävissä olivat kyselyn ja työajanseurannan vastaukset. Joulukuun ohjaus-  
tuokiossa varmistettiin myös työn oikea suunta Päivin kanssa. Pikaisen analysoinnin perusteella  
valittiin kaksi teemaa työpajoihin ”yhteisen tekemisen kehittäminen” ja ”yksilön tekemisen kehit-  
täminen”. Työn aikainen kehittäminen tapahtui työpajoissa ja myöhempi kehittäminen esihenki-  
lövetoisesti. Teemojen valinta ja työpajojen suunnittelu onnistuivat erinomaisesti. Työn kehittä-  
misosuus kokonaisuudessaan sujui suunnitelman mukaisesti. Tiimin jäsenet olivat innokkaita ja  
rohkeita kehittäjiä työpajoissa. Työpajojen fasilitointi onnistui myös hyvin. Aiempi kokemus kou-  
luttamisesta ja fasilitoinnista näkyi siinä, miten kehittämisessä onnistuttiin. Tiimin jäsenet myön-

sivät kaipaavansa yhteistä työskentelyä arkeen, mikä kertoo korona-ajan jälkeisestä etä- ja hybridityön aiheuttamasta etäisyydestä ja itsenäisyydestä. Erityisen tyytyväinen olen työpajojen tuloksiin ja niiden konkreettisiin kehittämistoimiin. Kun tiimi osallistettiin kehittämiseen, kehittämällä saatiin aikaan hyödyllisiä tuloksia. Ensimmäiset kehittämistoimet otettiin hyvin pian alkuvuodesta 2025 käyttöön tiimissä. Esihenkilön/toimeksiantajan edustajan aito sitoutuminen työhön tukee erinomaisesti työssä onnistumista. Varsinaisen analysointivaiheen aloittaminen tuntui haasteelliselle helmikuussa 2025, mutta siitä selvittiin ohjauksen avulla eteenpäin.

Työn teoreettinen viitekehys laajeni suunnitelmavaiheen jälkeen. Erilaiset ergonomian muodot lisättiin työhön ja kuormittavuuden käsite laajennettiin koskemaan kognitiivista kuormittavuutta. Työn aikana näiden teemojen tunnettuus lisääntyi. Työhyvinvoinnin teoreettinen osuus yleisesti vastasi hyvin kyselyn kysymyksiin ja vastauksiin: teoriaosa tuki kysymysten asettelua ja vastausten tulkintaa. Aiheen tutkimisen ja kehittämisen myötä halusin tuoda työhön mukaan osion työntekijätaidoista, koska toimihenkilötyössä työntekijän oman työn johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työssä onnistumiseen. Halusin korostaa ajatusta, että voimme vaikuttaa arkeen paljon omalla asenteella, oman työn suunnittelulla ja omasta hyvinvoinnista huolehtimalla. Työntekijätaidot-teeman merkitys sai vahvistusta hankinnalle pitämässäni koulutuksessa keväällä. Osallistavat menetelmät auttoivat erittäin hyvin suunnittelemaan työpajojen sisältöä, kun se oli ajankohtaista, sen sijaan olisin kaivannut enemmän sisältöä työn kehittämisestä. Työn kehittämisen osuus olisi kaivannut lisää aiheeseen perehtymistä.

Oppimismatka työn aiheiden parissa oli pitkä ja antoisa. Valitsin opinnäytetyön aihepiirin oman mielenkiinnon mukaan. Opinnäytetyössä yksi tavoitteista oli aiheen syvälinen ymmärtäminen. Väitän, että opinnäytetyön aihetta pitää rakastaa, jotta sen parissa jaksaa viettää lukemattoman määrän tunteja. Ihmisten johtaminen ja työhyvinvointi ovat ehdottomia lempiaiheitani liiketalouden alueella. Lähdemateriaalin lukeminen ja osaamisen kehittäminen sitä kautta olivat mieluisaa, kun aihepiiri tuntui omalta. Tutkimuksen teoria ja tutkimisen toteuttaminen sääntöjen mukaan eivät niinkään kuulu lempiaiheisiin, vaan mieluummin kehittäisin ripeästi ja suoraviivaisesti sitä, mille tarvetta nähdään. Tradenomin perustutkintoon ja työelämäkokemukseen perustuva osaaminen syventyi kaiken kaikkiaan YAMK-opinnoissa ja erityisesti opinnäytetyön parissa. Matkan aikana opin lisää työhyvinvoinnista, kuormittavuudesta ja tiimin kehittämisestä. Asiantuntijuuteni kehittyi työn parissa yhtä lailla teoriatasolla kuin käytännön tasollakin. Opintojen aikana pidin työpaikalla koulutuksen itsensä johtamisesta. Olen kouluttanut ja osallistanut aiemmin eri aiheista nuorkauppakamarin toiminnassa. Näihin kokemuksiin verraten arvioin kehittyneeni myös asiantuntijana esiintymisessä. Kun aihealueen kanssa on varmallalla pohjalla, on helppo puhua siitä.

Keväällä 2025 koulutin kahteen kertaan eri ryhmiä työelämätaidot-aiheesta ja molemmista kerroista sain osallistujilta hyvää palautetta, mikä vahvistaa tunnetta osaamisen kehittymistä. Työhön kuuluneiden työpajojen fasilitointi oli hyvin mieluista ja varmaa suorittamista. Työpajoista tuli hyvää palautetta.

Opinnäytetyöstä oli ehdottomasti hyötyä tutkimuksen kohteena olleelle tiimille. Uskon, että myös tiimin jäsenten osaaminen työn aiheista kehittyi. Ylipäättään opiskelijan ja tiimin jäsenten aktiivinen toimijuus yhteisössä edistää yhteistä hyvää. Epäkohtiin puuttuminen ja niiden tutkiminen sekä kehittäminen ovat vastuullisia tekoja yhteisössä. Pelkästään aiheista keskustelu voi muuttaa ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja. Tutkimustulokset osoittivat sen, etteivät tiimin jäsenet ole yksi suuren kuormituksen tai kiireen kanssa. Tutkimus oli omiaan vahvistamaan tiimin yhteisöllisyyttä. Hyötyjen osoittaminen tehdyistä kehittämistoimenpiteistä jää seuraavien selvitysten varaan.

Organisaatiossa selvitetään kyselyin työhyvinvoinnin tilannetta ja sitä kuvaavissa luvuissa nähtiin kehittymistä parempaan suuntaan jo opinnäytetyön aikana alkuvuonna 2025. Toivottavasti jatkossakin työhyvinvoinnin lukuja seurataan ja työhyvinvointi nähdään yhtä tärkeänä asiana organisaatiossa kuin nykyisin. Kuormittavuuden kannalta tarvittaisiin uusi tutkimus selvittämään sitä, oliko opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen tehdyllä kehittämisellä mitattavaa hyötyä tiimille. Suosittelen tiimiä kehittämään niitä aiheita, jotka vievät ostajien työaikaa eniten eli palaverit ja viestintä. Tiimin esihenkilön ja jäsenten kannattaa kiinnittää huomiota tunnistettuihin kuormitustekijöihin. Tiimissä on hyvä henki ja sitä kannattaa ylläpitää säännöllisin toimin. Työn imusta ja motivaatiotekijöistä kannattaa keskustella tiimissä. Tiimi on oppimishaluinen ja kehittämismyönteinen. Suosittelen tiimiä osallistamaan sen jäseniä kehittämiseen, koska tiimin jäsenet ovat innostuneita kehittäjiä ja työpajoista saatiin hyviä tuloksia. Voisin tehdä tämän oppimismatkan toisenkin kerran, mutta nopeutettuna versiona, kiitos. Tämä tiimihän kehittää mitä vaan, kunhan vain tarjoilut ovat kunnossa.

#suklaallamotivoitavissa

#saadaankopullat

## Lähteet

### Painetut lähteet

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Impact.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Liettua: Talentum.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M. (2010). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mäkilä, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro Oy.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2016). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

## Painamattomat lähteet

Ahmadi, A. & Vogel, B. (2023). Knowing but not enacting leadership: navigating the leadership knowing–doing gap in leveraging leadership development. *Academy of Management Learning & Education*. 2023, Vol. 22, No. 3, 507–530. Saatavilla 21.4.2025

<https://doi.org/10.5465/amle.2020.0534>

Anttila, S. & Schroderus-Salo, T. (2022). Kognitiivinen ergonomia parantaa työhyvinvointia. *Radiografia*, 44(3), 6-7. Saatavilla 5.2.2023

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/755112/Radiografia\\_44\\_3\\_6-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/755112/Radiografia_44_3_6-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Atkinson, A., Watling, C. & Brand, P. (2022). Feedback and coaching. *European journal of pediatrics* 2022, Vol.181 (2), 441-446. Saatavilla 6.2.2023 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8821048/>

Auvinen, S., Auvinen, V., Heiniö, M., Kärki, S., Lyyra, S., Mattila, K., Nousiainen, L., Porevuo, M. & Vähätiitto, H. (2014). Lupa tehdä toisin. Sitra: Helsinki. Saatavilla 16.2.2023 [https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Lupa\\_tehda\\_toisin-6.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Lupa_tehda_toisin-6.pdf)

Award, T., Guardiola, J. & Fraiz, D. (2021). Improving Productivity through Lean Construction. *Sustainability* 2021, 13(24), 13877. Saatavilla 15.2.2023 <https://doi.org/10.3390/su132413877>

Engeström, Y. (1985). Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus* 4/1985. Saatavilla 7.2.2023 <https://journal.fi/article/download>

Forbes. Terina Allen. 9.10.2018. What is the difference between management and leadership. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/10/09/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/?sh=269b011974d6>

Hakala, J.T. (2023). Elätkö epämukavuusalueella ja ajattelet kehittyväsi, väärin, sanoo asiantuntija. [Video. Ladattu 11.11.2023]. Saatavilla 4.5.2025: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/elatko-epamukavuusalueella-ja-ajattelet-kehittyvasi-vaarin-sanoo-asiantuntija/8817484>

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Saatavilla 4.2.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence)

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Saatavilla 4.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Håkansson, M., Holden, R., Eriksson, A. & Dellve, L. (2017). Managerial Practices that Support Lean and Socially Sustainable Working Conditions. *Nordic journal of working life studies* 2017, Vol.7 (3), p.63. Saatavilla 20.2.2023 <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/97091/145797>

Ilmarinen. (2025). Mielenterveys ja työkyky. Saatavilla 21.4.2025 <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/mielenterveys/>

Innokylä. (2023). Aivoriihi. Saatavilla 19.2.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2010). Innostava tuottavuuden mittaaminen. *Työn Tuuli* 1 / 2010. Saatavilla 15.2.2023 [https://www.researchgate.net/profile/Harri-Laihonen/publication/268630703\\_Innostava\\_tuottavuuden\\_mittaaminen/links/5f1a9e65299bf1720d5fd9cd/Innostava-tuottavuuden-mittaaminen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harri-Laihonen/publication/268630703_Innostava_tuottavuuden_mittaaminen/links/5f1a9e65299bf1720d5fd9cd/Innostava-tuottavuuden-mittaaminen.pdf)

Kalakoski, V., Käpykangas, S., Heusala, T., Luokkala, K., Pöntinen, J. & Kauppi, M. (2021). Askeleet sujuvaan aivotyöhön ja hyvinvointiin OSAOssa. Työterveyslaitos. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141060/TTL-978-952-261-971-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Karjalainen, M. (2021). Työuupumus on nykytyöelämän työtapaturma – ja siksi sitä pitää torjua yhdessä työsuojelun keinoin. *Työn tuuli* 1/2021. Henry ry. Saatavilla 4.2.2023 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf)

Kirjonen, J. (2007). Monitieteinen METELI meni tehtaaseen – työkuormitus tutkimuskohteena 1970-luvulla. *Työ ja ihminen*. 1/2007 21. vuosikerta Kuormittuneisuus I. Työterveyslaitos. Saatavilla 4.2.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihmisen\\_1\\_2007.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihmisen_1_2007.pdf?sequence=1)

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen - Konkurssin ja alalajin tehneiden yrittäjien kokemuksia. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavilla 16.1.2023 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leppänen, A. (2007). Näkökulmia työkuormituksen tutkimukseen. Työ ja ihminen. 1/2007 21. vuosikerta Kuormittuneisuus I. Työterveyslaitos. Saatavilla 4.2.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihminen\\_1\\_2007.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132312/Tyojaihminen_1_2007.pdf?sequence=1)

Luutonen, N. & Murtomaa, M. (2025). HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma Insights.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 2022: 46. Saatavilla 15.1.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lyly-Yrjänäinen, M. (2024). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 2024: 16. Saatavilla 18.4.2025 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM\\_2024\\_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla 5.2.2023 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10>

Martela, F. & Riekk, T.J.J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9 (1157), 1–11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01157/full>

Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot: käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Mustaparta, M. (2019). Lean-johtaminen jatkuvan parantamisen menetelmänä. Pro gradu. Vaasan yliopisto. Saatavilla 7.2.2023 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9405/osuva\\_8652.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9405/osuva_8652.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nummi, P. (2018). Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Orlova, E. (2021). Innovation in Company Labor Productivity Management: Data Science Methods Application. *Appl. Syst. Innov.* 2021, 4(3), 68. Saatavilla 7.2.2023 <https://doi.org/10.3390/asi4030068>

Pakkala, A. (2012). Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu. Vol 32 Nro 1 (2012): Aikuiskasvatus 32 (1), 59-62. Saatavilla 16.2.2023 <https://doi.org/10.33336/aik.93970>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Saatavilla 7.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Työhyvinvointi. Saatavilla 15.1.2023 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työsuojelu. (2023). Psykososiaalinen kuormitus. Saatavilla 4.2.2023 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. (2023). Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. (2025). Työkyky. Saatavilla 20.4.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. (2025). Ergonomialla ratkaistaan työelämän haasteita. Saatavilla 20.4.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia/ergonomialla-ratkotaan-tyoelaman-haasteita>

Työterveyslaitos. (2025). Kokonaisvaltainen ergonomia. Saatavilla 20.4.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia>

Työturvallisuuskeskus. (2023). Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Saatavilla 5.2.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyotietotyokognitiivinenkuormittuminen-ja-tietoergonomia/>

Työturvallisuuskeskus. (2025). Työkuormituksen hallinta. Saatavilla 19.4.2025 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/>

Työturvallisuuskeskus. (2023). Työturvallisuuslaki täsmentyi – työnantajan velvoitteet tarkentuvat. Saatavilla 19.4.2025 <https://ttk.fi/2023/06/01/tyoturvallisuuslaki-tasmentyi-tyonantajan-velvoitteet-tarkentuivat/>

Ul Hassan, W., von Thiele Schwarz, U., Thor, J. & Westerlund, H. (2014). Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting - a multi-method study. *BMC Health Serv Res* 2014 Oct 22;14:480. Saatavilla 20.2.2023 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25339236/>

Väänänen, A., Toivainen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos. Saatavilla 29.3.2025 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Google Forms kyselylomakkeen sisältö

### Taustakysymykset

- 1) Minkä ikäinen olet?
  - A) alle 30 vuotta
  - B) 30-39 vuotta
  - C) 40-49 vuotta
  - D) 50 vuotta tai enemmän
  
- 2) Kuinka paljon sinulla on työkokemusta osto- tai hankintatehtävistä?
  - A) alle 2 vuotta
  - B) 2-5 vuotta
  - C) enemmän kuin 5 vuotta
  
- 3) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässä kokonaisina vuosina?
  - A) alle 2 vuotta
  - B) 2-5 vuotta
  - C) enemmän kuin 5 vuotta
  
- 4) Kuinka hyvin koet henkilökohtaisen osaamisen vastaavan nykyisen työtehtävän vaatimuksia? Millaisia kehittämissuhteita tai toiveita sinulla on tähän liittyen?

### Työhyvinvointi

- 5) Millaisen arvosanan annat henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille?
  - A) heikko
  - B) tyydyttävä
  - C) hyvä
  - D) erittäin hyvä
  
- 6) Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työtehtävääsi?
  - A) erittäin tyytymätön
  - B) tyytymätön
  - C) tyytyväinen
  - D) erittäin tyytyväinen

- 7) Kuinka usein arvioit kokevasi työn imua?
- A) harvemmin
  - B) kerran viikossa
  - C) muutaman kerran viikossa
  - D) päivittäin
- 8) Millaisen arvosanan annat esihenkilöltäsi saamaasi tukeen?
- A) heikko
  - B) tyydyttävä
  - C) hyvä
  - D) erittäin hyvä
- 9) Millaisen arvosanan annat tiimiltä saamaasi tukeen?
- A) heikko
  - B) tyydyttävä
  - C) hyvä
  - D) erittäin hyvä
- 10) Kuinka usein työhösi kuuluu keskimäärin uuden oppimista?
- A) harvemmin
  - B) kerran viikossa
  - C) muutaman kerran viikossa
  - D) päivittäin
- 11) Kuvaile itsensä kehittämisen mahdollisuuksia työhön liittyen ja millaisia toiveita sinulla on tähän liittyen?
- 12) Millä tavoin kehittäisit tiimin työhyvinvointia?

Oston kuormitustekijöitä koskevat kysymykset

- 13) Kuinka kuormittavana koet nykyisen toimenkuvan?
- A) vähän kuormittava
  - B) sopivasti kuormittava
  - C) enimmäkseen kuormittava

- 14) Kuinka usein koet suurta kuormitusta työstä johtuen?
- A) harvemmin
  - B) kerran viikossa
  - C) muutaman kerran viikossa
  - D) päivittäin
- 15) Kuinka hyvin ehdit tekemään vaaditut työtehtävät työviikon (37,5h/viikko) aikana?
- A) yleensä ehdin tehdä vain osan tehtävistä
  - B) yleensä ehdin tehdä suurimman osan tehtävistä
  - C) yleensä ehdin tehdä kaikki
- 16) Kuinka paljon keskimäärin kohtaat työssä haasteellisia työtehtäviä työviikon (37,5h/viikko) aikana?
- A) harvemmin
  - B) kerran viikossa
  - C) muutaman kerran viikossa
  - D) päivittäin
- 17) Mitkä asiat työn sisällössä lisäävät työn kuormittavuutta?
- 18) Millaista fyysistä kuormitusta olet kokenut ja millä tavoin se on vaikuttanut sinuun?  
Onko sinulla kehittämistoiveita fyysisen työympäristön suhteen?
- 19) Onko sinulla tapana
- suunnitella työtäsi? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - tehdä työn sisällön ennakointia? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - käyttää itsensä johtamisen keinoja? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - noudattaa päivittäisiä taukoja (lounas ja kahvitauko x2)? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - pitää työn ohessa mikrotaukoja (30s-2min)? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin

- 20) Miten arvioit onnistuneesi työajan ja vapaa-ajan erillään pitämisessä arjessa?
- A) yleensä heikosti
  - B) tyydyttävästi
  - C) yleensä hyvin
- 21) Miten arvioit onnistuneesi pitämään hallinnan tunteen arjessa?
- A) yleensä heikosti
  - B) tyydyttävästi
  - C) yleensä hyvin
- 22) Onko työssäsi selkeästi määritellyt vastuut ostajana yhtiössä sekä hankintakategorian sisällä? Onko sinulla selkeästi määritellyt tavoitteet työllesi? Onko sinulla kehittämistoiveita tähän liittyen?
- 23) Onko työssäsi
- keskeytyksiä? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - epävarmuutta? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - muutoksia? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - kiirettä? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - painetta? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - tiedonkulun puutetta? A) ei ole tapana B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
- 24) Kuinka usein työsi vaatii
- hyvää huomiokykyä? A) ei vaadi B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - hyvää muistia? A) ei vaadi B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - päätösten tekemistä? A) ei vaadi B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin
  - ongelmien ratkaisemista? A) ei vaadi B) harvemmin C) kerran viikossa D) muutaman kerran viikossa E) päivittäin

25) Onko sinulla tapana tehdä monisuorittamista (multitaskaus) ja kuinka usein?

- A) ei ole tapana
- B) harvemmin
- C) kerran viikossa
- D) muutaman kerran viikossa
- E) päivittäin

26) Miten arvioit henkilökohtaista muutoskykyä?

- A) heikko
- B) tyydyttävä
- C) hyvä
- D) erittäin hyvä

27) Miten arvioit henkilökohtaista sopeutumiskykyä?

- A) heikko
- B) tyydyttävä
- C) hyvä
- D) erittäin hyvä

Kiitos vastauksista!

Taulukko 1. Kuinka hyvin vastaajat kokevat osaamisen vastaavan nykyisen työtehtävän vaatimuksia? Millaisia kehittämissuhteita tai toiveita vastaajilla on aiheeseen liittyen? (n=5)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus  | maininta A<br>"hyvin/<br>riittävä" | maininta B<br>"osaamisen<br>kehittäminen<br>tai työssä<br>oppiminen" | maininta C<br>"urapolut" | maininta D<br>"koulutustoiveet" |
|-----------------|---|------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|
| vastaaja 2      | Tällä hetkellä ihan hyvin. Mukava olisi jos olisi joitain "täsmä" koulutuksia.                                      | 1                                  |  |                          | 1                               |
| vastaaja 3      | Koen osaamiseni olevan riittävä. Organisaation sisäisten urapolkujen kehittämiseen toivoisin lisää mahdollisuuksia. | 1                                  |  | 1                        |                                 |
| vastaaja 4      | Erittäin hyvin. Tuotetuntemusta/teknistä osaamista voisi syventää.  | 1                                  | 1  |                          |                                 |
| vastaaja 5      | Mielestäni vastaa hyvin vaatimuksia. Ja jatkuvaan tulee eteen asioita, että oppii väkisin uuttakin.                 | 1                                  | 1  |                          |                                 |
| vastaaja 6      | Osaamiseni vastaa hyvin työtehtävämme vaatimuksiin  | 1                                  |  |                          |                                 |
| yhteensä        |   | 5                                  | 2  | 1                        | 1                               |

Taulukko 2. Vastaajien kuvaus itsensä kehittämisen mahdollisuuksista työhön liittyen ja toiveet aiheeseen liittyen. (n=4)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus   | maininta A<br>"löytyy mahdollisuuksia" | maininta B<br>"koulutukset/ luennot" | maininta C<br>"opiskelut huomioitava työssä" | maininta D<br>"oman työn kehittäminen" | maininta E<br>"samassa tilassa työskentely" |
|-----------------|--|--|--------------------------------------|--|--|---|
| vastaaja 2      | <u>Mahdollisuuksia</u> on varmasti paljon, mutta aika ei riitä. Kouluttautuminen, tutkinnon hankkiminen.   | 1                                      | 1                                    |  |  |   |
| vastaaja 3      | Itsensä kehittämisen mahdollisuudet ovat hyvät. Itsensä kehittäminen hoidetaan kuitenkin aina niin, että omat työtehtävät on tultava hoidetuksi. Toivoisin, että opiskelun kuormittavuus huomioitaisiin työkuormassa.  | 1                                      |                                      | 1  |  |   |
| vastaaja 4      | Mahdollisuus verkkokursseihin talon puolesta hyvä, myös omaehtoista opiskelua työn ohessa tuetaan. Oman työn kehittämiseen kannustetaan. Enemmänkin voisi asioita lähestyä niin, että tavoite kerrotaan ja keinoja/prosesseja sen saavuttamiseen voisi miettiä itse. | 1                                      | 1                                    |  | 1                                      |   |

|               |   |   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|---|---|
| vastaaja<br>5 | <p>Lyhyet joko ihan alaa liittyvät koulutukset ja luennot tai yleishyödylliset tiimiä ja työyhteisö kehittävät koulutukset /luennot olisivat mielekkäitä. Voisimme osallistua pienissä ryhmissä, jos ei kaikki kerralla. Myös tykypäivän yhteyteen voisi liittää tiimä vahvistavaa toimintaa. Minusta oli hyvä, että joskus on kokoontuttu samaan tilaan tekemään jotain harvemmin tehtävää työtä. Tällöin homma tulee ainakin tehtyä tai vähintään laitettua alulle ja samalla saa apua ja neuvoja muilta.</p> |   | 1 |   |   | 1 |
| yhteensä      |   | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |

Taulukko 3. Vastaukset siihen, kuinka vastaajat kehittäisivät tiimin työhyvinvointia. (n=5)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus  | maininta A<br>"työkaverin arvostus" | maininta B<br>"vapaamuotoisia tilaisuuksia" | maininta C<br>"työnkierto/tuuraukset" | maininta D<br>"esihenkilön puuttuminen" |
|-----------------|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| vastaaja 2      | Tiimin työhyvinvointi varmasti lähtee työkaverin arvostuksesta, muistaa että samaan pussiin pelataan. Nokittelun lopettaminen.  | 1                                   |   |                                       |   |
| vastaaja 3      | Enemmän vapaamuotoista keskustelua palaverissa, TYHY-päiviä, paremmat mahdollisuudet työkuorman jakamiseen. Työtehtävien jakaminen tiiminä on haasteellista, koska kaikilla on oman kategorian erityispiirteet, työkiertoa voisi olla tästä syystä ja perehdytystä jokaisen työtehtäviin tiimin sisällä. Esihenkilöltä toivoisin myös selkeämpää puuttumista tilanteisiin, joissa työntekijän jaksaminen ei enää riitä. |                                     | 1   | 1                                     | 1                                       |
| vastaaja 4      | Toisen työn arvostaminen voisi näkyä enemmän, mutta en tiedä miten. Tuurauksissa ehkä? Yhteisistä sovitusta käytännöistä pitäisi pitää kiinni. Pitäisi myös luottaa enemmän siihen, että jokainen toimii sovitusti ja jos poiketaan, siihen on varmasti syynsä. Kaikkien asiat ei kuulu kaikille, joten syyt eivät välttämättä ole näkyviä. Esimerkiksi lähi/etätyöt.   | 1                                   |   | 1                                     |   |
| vastaaja 5      | Esihenkilö voisi ottaa enemmän vastuuta esimerkiksi tuurauksien järjestämisestä ja isoimmat päätökset /toimintalinjat tulisi olla hänen organisoimiaan.   |                                     |   |                                       | 1                                       |
| vastaaja 6      | Yhteisiä koko päivän kestäviä tapahtumia / koulutuksia. Viriketoimintaa ainakin 2 kertaa vuodessa   |                                     | 1   |                                       |   |
| yhteensä        |   | 2                                   | 2   | 2                                     | 2                                       |

Taulukko 4. Työn kuormittavuutta lisäävät tekijät vastaajien mielestä (n=4)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus  | maininta A<br>"osapuutte<br>et/<br>kiire/paine<br>" | maininta B<br>" huono<br>tiedonkulku/<br>epäselvyydet<br>" | maininta C<br>"organisaatio-<br>muutos" | maininta D<br>"raportointi" |
|-----------------|---|---|--|---|-----------------------------|
| vastaaja 2      | Työ on hetkistä, varsinkin jos on osapuute tilanne. Silloin yksi toimittaja kuormittaa / vie koko työajan ja muut toimittajat jää hoitamatta. Siihen samaan voidaan <u>logilta</u> kysellä md tapauksiin kiire tarpeita. On myös paljon erilaisia Exceleitä mitä pitää täyttää ja raportoida, joidenka merkitys on loppu pelissä mikä?. | 1   |  |   | 1                           |
| vastaaja 3      | Osapuutteet, syksyn organisaatiomuutos  | 1   |  | 1                                       |                             |
| vastaaja 4      | Kiire. Useat kriittiset asiat kesken samaan aikaan, mikä <u>vaikeuttaa</u> <u>priorisointintia.</u> Ennakoimattomuus. Huono tiedonkulku. Poikkeaminen sovitusta käytännöistä.   | 1   | 1  |   |                             |
| vastaaja 5      | Epäselvät toimintamallit. Paljon informaatiota/ <u>pyytöjä</u> / <u>selvitettävää</u> useista eri kanavista. Tuntuu että ostajan pitäisi tehdä joka asia!   | 1   | 1  |   |                             |
| yhteensä        |   | 4   | 2  | 1                                       | 1                           |

Taulukko 5. Millaista fyysistä kuormitusta vastaajat ovat kokeneet ja millä tavoin se on vaikuttanut vastaajiin? Vastaajien kehittämistoiveet fyysiseen työympäristöön liittyen. (n=3)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus  | maininta A<br>"työpiste/<br>työvälineet" | maininta B<br>"ilmanvaihto" | maininta C<br>"valaistus" | maininta D<br>"niska-<br>hartia<br>vaivat" |
|-----------------|---|--|-----------------------------|---------------------------|--|
| vastaaja 2      | Jokaisella pitäisi olla hyvä työpiste ja rauha tehdä töitä. Laitteet olisi toimivat ja hyvät.   | 1  |                             |                           |  |
| vastaaja 4      | Tehtaan toimistojen ilmanvaihto ollut huono, ehkä nyt korjautunut? Työvälineissä ei kehittämistä, työnantaja mahdollistaa yksilöllisetkin tarpeet (esim. ergonominen näppäimistö tms).  | 1  | 1                           |                           |  |
| vastaaja 5      | Fyysisesti jatkuvat niska-<br>hartiavaivat johtuen päätetyöskentelystä. Vähän huono valaistus työhuoneessa. Ilmanlaatu ehkä parantunut? Työhuoneet voisivat olla viihtyisämmät, paremmalla valaistuksella ja äänieristyksellä varustetut. Myös kyynärtuki ja pystyhiiri tulisivat tarpeeseen. | 1  | 1                           | 1                         | 1  |
| yhteensä        |   | 3  | 2                           | 1                         | 1  |

Taulukko 6. Kuinka vastaajat kokevat onnistuneensa pitämään hallinnan tunteen arjessa? (n=5)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus                              | maininta A<br>"hyvin" | maininta B<br>"melko<br>hyvin" | maininta C<br>"en kovin<br>hyvin" |
|-----------------|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| vastaaja 2      | Hyvin.  | 1                     |                                |                                   |
| vastaaja 3      | Hyvin.  | 1                     |                                |                                   |
| vastaaja 4      | Hyvin   | 1                     |                                |                                   |
| vastaaja 5      | Suhteellisen hyvin.                               |                       | 1                              |                                   |
| vastaaja 6      | Tällä hetkellä en kovinkaan hyvin ole onnistunut. |                       |                                | 1                                 |
| yhteensä        |   | 3                     | 1                              | 1                                 |

Taulukko 7. Onko vastaajilla selkeästi määritellyt vastuut ostajina yhtiössä sekä hankintakategorian sisällä? Onko vastaajilla selkeästi määritellyt tavoitteet työlleen? Vastaajien kehittämistoiveet tähän liittyen? (n=5)

| vastaajan koodi | alkuperäinen vastaus  | maininta A "selkeä vastuunjako" | maininta B "epäselvää" | maininta C "työrauha" | maininta D "työkaverin arvostus" |
|-----------------|---|---------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| vastaaja 2      | On määritelty vastuut ja tavoitteet. Kehittämistoiveena työrauha, työkaverin osaamisen arvostus.  | 1                               | 1                      | 1                     | 1                                |
| vastaaja 3      | Vastuunjako on selkeä.  | 1                               |                        |                       |                                  |
| vastaaja 4      | Vastuut ja tavoitteet on selkeät.   | 1                               |                        |                       |                                  |
| vastaaja 5      | Ostajan ja hankintaryhmä vastaavan tehtävänjako pitäisi kirjata ylös, jos ei jo ole. (En ole tajunnut etsiä!) Aiheuttaa usein epäselvyyttä ja vähän kitkaa. Tavoitteet eivät ole tällä hetkellä selvillä. |                                 | 1                      |                       |                                  |
| vastaaja 6      | On selkeät vastuut nyt kun tuli muutoksia hankintakategoriaamme   | 1                               |                        |                       |                                  |
| yhteensä        |   | 4                               | 2                      | 1                     | 1                                |

Taulukko 8. Työajanseurannan aiheet ja vastaajakohtainen käytetty aika yhteensä tunteina (n=2)

| työajanseurannan aiheet   | vastaaja A aika (h) | vastaaja B aika (h) |
|---|---------------------|---------------------|
| 1. viestintä: puhelut, sähköpostit, <u>teams</u> , saatavuuslistat jne. Vastaajalla B myös raportointia.                    | 5,5                 | 6,5                 |
| 2. palaverit  | 9,25                | 6                   |
| 3. toimitusvalvonnan rutiinitehtävät tuotanto: <u>checklista</u> , nollarivit, myöhässä olevat, vahvistamattomat <u>jne</u> | 1,5                 | 2,75                |
| 4. toimitusvalvonnan rutiinitehtävät varaosat: <u>checklista</u> , nollarivit, myöhässä olevat, vahvistamattomat <u>jne</u> | 1                   | 2,75                |
| 5. ostokehotukset, ostotilausten tekeminen tai ennustamalla/jaksottamalla tilaaminen tuotanto                               | 1                   | 1,5                 |
| 6. ostokehotukset, ostotilausten tekeminen tai ennustamalla/jaksottamalla tilaaminen varaosat                               | 1                   | 2,25                |
| 7. nimikkeisiin liittyvät tehtävät, revisiot, muutokset, suunnittelu ja tietojen ylläpito tai kysely                        | 2,5                 | 7,25                |
| 8. laskujen käsittely tai laskuepäselvyydet   | 1,75                | 1,25                |
| 9. muut tehtävät. Vastaajalla B valmistelutyötä/keskusteluita/sparrausta/tutkimista/suunnittelua.                           | 1                   | 5,75                |
| 10. tuuraus   | 6                   | 1                   |
| yhteensä (h)  | 30,5                | 37                  |