

Sirkka Saranki-Rantakokko • Piia Kilpimaa • Tuulikki Keskitalo (toim.)

OVET -

**Osallistamisella hyvinvointia
ja tuottavuutta työelämään**

LAPIN AMKIN JULKAISUJA

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 17/2019

OVET-hanke

Osallistamisella hyvinvointia ja tuottavuutta työelämään

© Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Kajaanin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-310-2 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu.
Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 17/2019

Rahoittajat: Euroopan Unioni, Euroopan sosiaalirahasto (ESR)

Toimittajat: Sirkka Saranki-Rantakokko, Piia Kilpimaa ja Tuulikki Keskitalo

Kirjoittajat: Pia Haapalainen, Esa Jauhola
Piia Kilpimaa, Soili Mäkimurto-Koivumaa, Krista Rautio,
Sirkka Saranki-Rantakokko, Hannu Tikkanen, Outi Törmänen

Kuvitus ja taitto: Tiina Rahm



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

www.luc.fi

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Sisällys

| | |
|--|----|
| Esipuhe | 4 |
| OVET-hankkeella tuottavuutta ja työhyvinvointia mikro- ja pk-yrityksiin | 6 |
| Motivaatio, osallistaminen ja johtaminen | 10 |
| Tiimityö ja monimuotoisuuden johtaminen | 22 |
| Palaute ja työyhteisö | 29 |
| Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja sen mittarit | 33 |
| Yritysten kehittämisen menetelmiä ja tuloksia | 38 |
| OVET-hankkeessa tuotettu toimintamalli | 46 |
| Lähteet | 50 |
| Liitteet | 53 |

Esipuhe

Outi Hyy-Honka, YAMK osaamispäällikkö, hankkeen vastuullinen johtaja, Lapin ammattikorkeakoulu

OVET - Osallistamalla hyvinvointia ja tuottavuutta - hankkeen päätavoitteena on ollut edistää mukana olevien yritysten työhyvinvointia, osallisuutta ja tuottavuutta tarjoamalla työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä osallistamiseen. Hankkeella on etsitty vastausta kysymykseen: "Mistä on menestyvä ja hyvinvoiva yritys tehty?" OVET-hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR).

Henkilöstön osallistaminen yrityksen kehittämiseen ja päätöksentekoon on yksi vastaus kysymykseen. Ihan helposti toimintakulttuurin ja johtamiskäytänteiden muuttaminen tähän suuntaan ei käytännössä onnistu. Se vaatii uudenlaista asennoitumista, hyvää tahtoa, joustamista, sitoutumista sekä keskinäistä luottamusta ja arvostusta kaikilta toiminnassa mukana olevilta. Johdon on hyvä tunnistaa oman osaamisensa rajat. Monien haasteiden ratkaisuun paras tieto ja osaaminen löytyvät sieltä, missä asiat ja työ oikeasti tehdään, eikä kaikki viisaus ole aina johdolla. Lisäksi johdon on uskallettava jakaa vastuuta ja toimivaltaa henkilöstölleen.

4

Henkilöstön puolestaan on otettava vastuuta oman työnsä lisäksi yrityksen toiminnan kehittämisestä sekä omasta ja muiden hyvinvoinnista vastuullisella ja luovalla tavalla. Sen on uskallettava pohtia ja esittää vaihtoehtoja, miten asioita voisi tehdä totuttua tapaa laadukkaammin ja tehokkaammin. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset ja puitteet uudella tavalla tekemiselle sekä antaa työntekijöiden löytää vastaukset itse. Tässä on kysymys alhaalta ylöspäin- johtamisperiaatteesta. Jotta tämä onnistuisi, tarvitaan keskinäistä luottamusta, vastuunjakoja sekä toisaalta päätösvaltaa ja vastuunottokykyä. Itseohjautuvasti ja vastuullisesti toimivat työntekijät ovat yritykselle merkittävä voimavara.

Eikä tässä vielä kaikki. Johtaminen koetaan edelleen haastavana. Kun muutos osallistavaan toimintaan on saatu liikkeelle, on jatkuvan kehittämisen malli saatava pysyväksi osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. On hyvä pitää kehittämisen sykli liikkeessä sopivassa tahdissa. Muutoksen tekemisessä keskeisessä osassa on

henkilöstön moninaisuuden huomioiminen sekä työntekijöiden hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. On tärkeää hyödyntää työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja erilaista osaamista. Siitä syntyy rikas, luova ja tehokas tekeminen ja muutosmyönteisyys vahvistuu. Elämme jatkuvan muutoksen maailmassa. Muutosvauhti kiihtyy ja muutosten suuruus, monimutkaisuus ja yhtäaikaisuus lisääntyvät. On tärkeää, että johto tukee myös henkilöstön muutoskestävyyttä. Se on osa työhyvinvointia.

Vastaus hankkeen alussa esitettyyn kysymykseen: ” Mistä on menestyvä ja hyvinvoiva yritys tehty? ” voidaan kiteyttää ydinajatukseseen, että menestyvien yritysten vahvuutena on erityisesti vuorovaikutus, luottamus, yhteistyön toimivuus ja ihmisten moninaisuuden hyödyntäminen. Työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys näkyvät positiivisesti sekä asiakaspalvelussa että yrityksen tuloksessa. Hyvinvoivassa ja menestyvässä yrityksessä on yhdessä tekemisen meininki ja jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä.

Tässä julkaisussa esitellään hankkeen aikana toteutettujen esimiestyöpajojen tuloksena kehitettyjä tai testattuja esimiehille tarkoitettuja osallistavaa johtamista tukevia työkaluja sekä toimintamalli osallisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Teemoina ovat muun muassa kehittävä palautekulttuuri, henkilöstön motivointi, oikeudenmukainen johtaminen, henkilöstön moninaisuuden arvos-taminen ja henkilöstön osallistaminen. Toivon, että tämä julkaisu kuluu käytössä ja lukijat ja löytävät hyviä ideoita ja työkaluja oman yrityksensä johtamis- ja esimiestyön kehittämiseen sekä työntekijöidensä osallistamiseen. Kiitän kaikkia hankkeeseen ja julkaisun kirjoittamiseen osallistuneita asiantuntemuksen jakamisesta sekä rahoituksen myöntänyttä Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskusta hyvästä yhteistyöstä.

OVET-hankkeella tuottavuutta ja työhyvinvointia mikro- ja pk-yrityksiin

Sirkka Saranki-Rantakokko, HTT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

6

OVET-hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä kehitettiin toimintatapoja, joilla tuettiin työyhteisöjen osallisuutta. Hanke käsitteli myös moninaisuuden johtamista. Tarkoituksena oli vahvistaa työelämän laatua ja sopeutumiskykyä muutostilanteissa ja siten parantaa osallistuneiden yritysten kilpailukykyä ja elinvoimaa. Hanke kohdentui Lapin ja Kainuun alueille. Toiminta tapahtui hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä.

Työyhteisöissä työelämän laatua ja sopeutumiskykyä käsittelevien muutostilanteiden johtaminen ajatellaan usein pelkästään johdon tehtäväksi. Kuitenkin pysyvien tulosten tai olosuhteiden aikaansaaminen edellyttää myös työntekijöiden osallistumista. Se puolestaan vaatii johdolta ymmärrystä ja otetta, johon kuuluvat muun muassa innostuksen luominen, turvattomuuden hallinta sekä muutosvastarinnan tunnistaminen, käsittely ja ratkaisu. Muutos työyhteisötasolla tapahtuu siis osallistaen eli muutoinkin kuin ylhäältä alaspäin ohjautuvasti. Muutoksen mahdollistajia ja uhkatekijöitä on esitelty taulukossa 1.

Työyhteisöjen ohjaus ja tukeminen muutostilanteissa vaatii vetäjiä eli "muutosagentteja", jotka tiedostavat tehtävänsä ja

Taulukko 1. Muutoksen mahdollistajat ja uhkatekijät

Muutoksen mahdollistajat

- henkilöstöjen näkemyksien kuuleminen ja osallistaminen
- henkilöstön kuulemisen näkyväksi tekeminen
- työryhmistä ja tilaisuuksista riittävä tiedottaminen ja niihin osallistumisen mahdollistaminen
- enemmän suunnitelmallisuutta ja seurantaa prosessiin

Uhkatekijät muutostilanteissa

- perustyö ja tavoiteltavat asiat eivät kohtaa
- tavoitteet ovat epäselviä ja abstrakteja
- avainhenkilö(t) vesittävät muutostyötä ja suunnittelua
- perustehtäviin liittyvät ratkaisemattomat kysymykset estävät muutoksen käsittelyn

tunnistavat roolinsa. Usein muutoksen vetäjän tehtävät ohjataan esimiehille. Muutoksen vetäjät kohtaavat eri yhteisöissä ja yhteyksissä monenlaisia asenteita ja ilmapiirejä ja tästä syystä myös heidän hyvinvoinnistaan tulee huolehtia.

7

OVET-hanke käsitteli osallistamista ja moninaisuuden johtamista

Osallisuuden on todettu tapahtuvan ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Se on kokonaisvaltainen merkityksellisyyden kokemus, joka muodostuu sanallisista ilmauksista ja sanattomista viesteistä. Työyhteisöjen osallistamisessa osallisuus tarkoittaa päätösvallan antamista työntekijälle ja hänen mahdollisuutta säätää työympäristöönsä ja –tehtäviään. Osallisuudessa työntekijällä on mahdollisuus osoittaa omat kykynsä ja kokea olevansa vaikutusvaltainen ryhmän jäsen. Osallisuus on myös kykyä ja voimavaroja omistautua yhteisten tavoitteiden ja hyvinvoinnin saavuttamiselle. (Isola, Kaarinen, Leemann, Laaperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017.)

Osallistamisessa esimies kohtaa erilaisia ajattelumalleja, suhtautumista ja myös valtapyrkimyksiä. Tasapuolisuuden ja tasapainon hallinnassa monimuotoisissa työyhteisöissä hän joutuu asemoimaan

itseään yhä uudelleen. Monimuotoisuus voi olla helposti tunnistettavaa ja näkyvää, jolloin se on myös helposti käsiteltävä asia. Toisaalta monimuotoisuutta voi olla vaikea havaita ja siihen on vaikea tarttua. Toimivan, monimuotoisen työyhteisön ydinalueet on esitelty kuvassa 1. Niitä voidaan pitää hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeinä. Näiden tunnusmerkkien tunnistaminen edellyttää analyysia ja pohdiskelua. Kyseisen ilmiön tarkastelu on kuitenkin todettu palkitsevaksi, sillä työyhteisöjen moninaisuudella on nähty merkittäviä vaikutuksia työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Sippola 2019.)

Tavoitteena työyhteisöjen hyvinvointi

Työyhteisöt osallistuivat työtoimintaa koskevaan keskusteluun OVET-hankkeen työpajoissa. Niiden tarkoituksena oli luoda uudenlaista, osallistavaa toimintakulttuuria. Työntekijöiden kuulemisen ja huomioonottamisen lisäksi tavoitteena oli sitouttaa heidät uudistuksiin. Lisäksi osallistamisen ajateltiin tukevan työyhteisön hyvinvointia.

8

Sosiaali- ja terveystieteiden ja työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus. Se muodostuu mielekkästä työstä, turvallisuudesta ja työterveyden vaalimisesta. Työhyvinvointi tehdään työyhteisöissä yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa arkisessa työssä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri, työolot ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveystieteiden & Työterveyslaitos 2019)

Sosiaali- ja terveystieteiden (2019) mukaan työhyvinvoinnin indikaattorit ovat: oman työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, työn arvostus ja merkitys, onnistumisen tunne, työmotivaatio, yhteistyö ja vuorovaikutus, työyhteisön toimivuus, osaaminen ja työssä kehittyminen, esimiestyö ja johtaminen, fyysinen työympäristö sekä työterveyspalvelut ja -käytännöt.

Kehityksen jatkuva arviointi on keskeinen väline työyhteisöjen johtamisessa. OVET-hankkeessa palautetta on kerätty osallistuneista

yrittäjistä sekä alku- että loppuvaiheessa. Eteenpäin on menty askeltaen myönteisiä merkityksiä ja yhteisöllisyyttä tukien.

OVET-hankkeessa työyhteisöissä käytyjen keskustelujen teemoista, työpajojen tuloksista ja työhyvinvoinnin käsittelyn edistymisestä kerrotaan seuraavissa kappaleissa. Työpajoissa käsitellyt aiheet nousivat yritysten tarpeiden ja kehittämisasioiden pohjalta. Tämän julkaisun lopussa on kuvattu OVET-hankkeen pohjalta luotu toimintamalli. Artikkeleissa esiteltyjä toimenpiteitä ja niiden pohjalta laadittua toimintamallia voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä.

Kuva 1. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit



Motivaatio, osallistaminen ja johtaminen

Soili Mäkimurto-Koivumaa, FT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

10

Työntekijöiden motivointi ja motivoitumisen mahdollistaminen ovat osa esimiestyötä. Kun motivoinnissa onnistutaan, voi se näkyä myös yrityksen tuloksessa – näin on tutkimuksissa havaittu. Artikkelin tavoitteena on kuvata motivaatioon liittyviä käsitteitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä pintaa syvemältä ja pohtia myös motivaatiota ja motivointia työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta. Artikkelin lopussa on useita aihetta syventäviä käytännönläheisiä lähteitä sekä yrityksessä itsenäisesti toteutettavan työpajan sisältöehdotus. Motivaation teemaa on käsitelty OVET-hankkeen yhdessä esimiestyöpajassa keväällä 2018.

Ihmisiä, jotka paahtavat täysillä ja joilla on sisäinen hehku päällä, on paljon. Harmi, että he ovat valtaosin alle 7-vuotiaita. — Esa Saarinen

Aluksi - taustoitusta

Johtajan ei tarvitse motivoida ketään! Tämä näkemys on tulkittavissa muutaman organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen keskittyneiden yritysten web-sivuilta. Yhtenä perusteluna näkemykselle on, että motivointi on niin monitahoinen ilmiö, että kaikkia työntekijöitä ei ole mahdollista kenenkään – edes esimiehen – motivoida. Motivointi koetaan usein haasteelliseksi esimiestyön kannalta. Johtamisessa koetaan, että yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja arvostusten tunnistaminen ja huomiointi ovat vähintään haastavaa, ellei jopa mahdotonta.

Edelleen voimme kysyä, päteekö alussa oleva lainaus Esa Saariselta: vain lapset osaavat innostua ja motivoitua? Tätä pelkoa hälventänevät monet tutkimukset, jotka ovat kuitenkin osoittaneet, että työntekijät voivat olla motivoituneita ja se on voinut osaltaan lisätä yrityksen tuottavuutta. Tuottavuuden on todettu kasvavan, kun ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi. Motivaatio on yksi työn mielekkyyden osatekijä. Yksittäisen työntekijän tuottavuus saattaa lisääntyä jopa kymmeniä prosentteja, mikäli hän kokee työnsä innostavaksi ja mielekkääksi.

Jotta työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tulisi työntekijän muun muassa kyetä käyttämään osaamistaan, tuntea työnsä merkitykselliseksi ja kokea oppimista sekä onnistumista. Tutkimuksissa on myös havaittu, että työhönsä innostuneesti suhtautuvat työntekijät kokevat jopa 25 % vähemmän työuupumusta (Järvinen 2014). Motivaatiosta ja motivoimisesta kannattaa työyhteisössä olla kiinnostunut ja pohtia sitä, miten motivoitumista voidaan tukea ja ylläpitää. Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen näkyvät ainakin jollakin tasolla myös yrityksen toiminnan onnistumisessa ja tuloksellisuudessa.

11

Työhön ja työelämään kohdistuvat muutokset haastavat motivaation ylläpitämistä. Työolosuhteet ja työn tekemisen tavat ja puitteet ovat muuttuneet viime vuosina nopeasti. Erilaiset sähköiset (digitaaliset) työympäristöt vaikuttavat useimpien työtehtäviin. Työt voivat automatisoitua ja erilaisten teknisten järjestelmien ja välineiden nopea uusiutuminen edellyttää myös työntekijältä jatkuvaa koulutautumista ja uuden oppimista. Työltä odotetaan entistä enemmän mitattavia tuloksia: omalle vastuulle kuuluvat tehtävät tulee hoitaa nopeasti, mutta laadun pitää olla hyvää, koska asiakas sen myös lopuksi mittaa. Työhön liittyy entistä enemmän kiirettä ja niukuuden tunnetta: aika on kortilla! Aikaa on käytettävissä rajallisesti yhteen tehtävään ja yrityksestä ja toimialasta riippuen voi työntekijällä olla yhtä aikaa hoidettavanaan useita tehtäviä.

Motivaatiosta ollaan yrityksissä huolissaan ja varsinkin työtyytyväisyyden ylläpitoon panostetaan tai siitä pyritään saamaan selkeys erilaisin kyselyin. On kuitenkin havaittu, että työtyytyväisyys ei välttämättä näy tuottavuuden paranemisena, toki jonkinlainen positiivinen vaikutus sillä voi olla (Martela & Jarenko 2014). Vaikka työntekijä on tyytyväinen työyhteisöönsä ja työhönsä, ei se välttämättä kanavoitu työhön suuntautuvana energiana. Työntekijä on passiiv-

visesti tyytyväinen työhönsä, mutta millä keinoin saisimme työntekijät innostumaan työstään (ks. esimerkiksi Martela & Jarenko 2014)? Ihmisten motivoituminen ja hyvinvointi kytkeytyvät yhteen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Tavoitteet, jotka auttavat ihmistä henkilökohtaisten haasteiden ja kehitystehtävien hoitamisessa, näyttävät myös tukevan hyvinvointia (Salmela-Aro & Nurmi 2017). Useimmat työntekijät haluavat kokea työssään onnistumisia ja myös tuntea, että he hallitsevat itse työtään. Mistä siis motivaatiossa ja motivoitumisessa on kyse työyhteisön, osallistamisen ja johtamisen näkökulmasta?

Motiivi ja motivaatio käsitteinä

Motiivia voidaan luonnehtia voimaksi tai jopa vireystilaksi, joka saa meidät tekemään jotakin. Näin sitä kuvataan psykologiassa. Se toimii siis jonkin toiminnan moottorina tai prosessin käynnistäjänä, jolloin toiminta suunnataan jotakin tavoitetta kohti. Joidenkin kohdalla motivaation taustalta löytyy henkilökohtainen kiinnostus tai tunnetila, joka saa toimimaan päämäärähakuisesti. Motiivi voidaan nähdä pysyvänä ihmisen persoonallisuuteen liittyvänä piirteenä tai tilannekohtaisena ilmiönä (ks. esim. Ruohotie 1998).

12

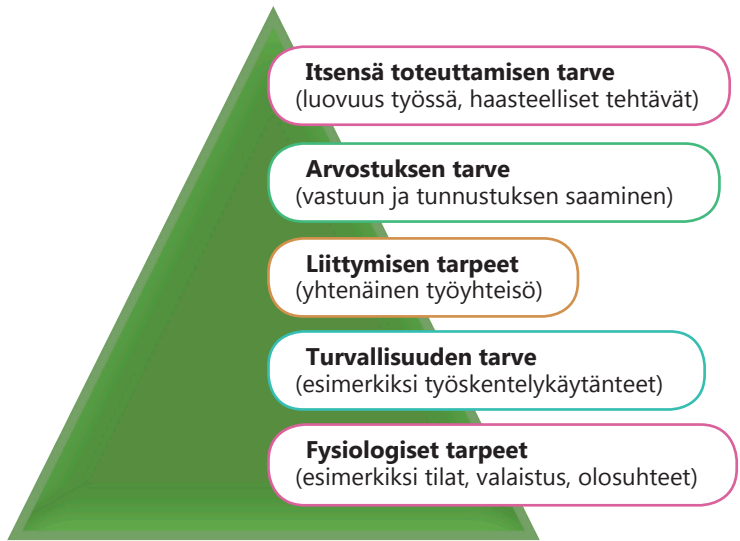
Motiiveja voidaan luokitella eri tavoin. Jotkut motiivit ovat sisäisiä ja toiset taas ulkoisia (ks. Taulukko 1). Sisäiset motiivit ovat osittain tiedostamattomia ja tunteisiin perustuvia. Työyhteisössä ne voivat ilmetä siten, että työntekijän tekemistä vievät eteenpäin tehtävät, jotka hän kokee tärkeäksi itselleen. Motivoitumista on tässä tapauksessa kutsuttu sisäistetyksi motivaatioksi (ks. Martela & Jarenko 2014). Ulkoiset motiivit liittyvät muihin ihmisiin tai erilaisiin tilanteisiin. Hyvä esimerkki ulkoisista motivaatiotekijöistä on palkka tai palkkio, joka saa työntekijän hoitamaan tehtävän vain mahdollisen lisäpalkkion vuoksi.

On myös havaittu, että ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutukset ovat yleensä lyhytaikaisia. Palkankorotuksella tai lisäpalkkiolla nostettu motivaatio ei yksin riitä, vaan sellaisten tilapäisten toimenpiteiden lisäksi tarvitaan muita toimenpiteitä hyvän työvireen ylläpitämiseksi. Sisäisen ja ulkoisen motivaation on havaittu myös tukevan toisiaan, joten molemmista on syytä pitää huolta. Niiden eroja voidaan havainnollistaa alla olevalla taulukolla.

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation piirteitä (mukailtu Martela & Jarenko 2014)

| Piirre | Sisäinen motivaatio | Ulkoinen motivaatio |
|------------------|--------------------------------------|--|
| Ominaisuus | Proaktiivista, ennakoivaa | Reaktiivista, jälkijättöistä |
| Väline | Sisäinen innostus tekemiseen; leikki | Ulkoinen palkkio, kannuste tai rangaistus; keppi ja porkkana |
| Muutoksen suunta | Positiivisuuteen hakeutuminen | Negatiivisuuden vähentäminen |
| Vaikutus | Energisoiva | Kuluttava |
| Lähde | Työntekijästä lähtevä | Organisaatiosta/ ulkopuolelta tuleva |

Motivaation ja motivoitumisen taustalla on kuvattu olevan tarpeet. Meillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, jotka ohjaavat toimintaamme. Usein tarpeita ja niiden olemusta on havainnollistettu Maslowin (ks. esimerkiksi Ruohotie 1998) tarvehierarkialla, jonka mukaan ne voidaan esittää alla olevan kuvion avulla (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tarpeet ja työhön liittyvät elementit (mukailtu Sinokki 2016)

Tämän tarvehierarkian mukaisesti on ajateltu, että alemman tason tarpeet, joita edustavat esim. fysiologiset tarpeet, pitää olla kunnossa, jotta esim. työntekijä kiinnostuu ylemmän tason tarpeiden tyydyttämisestä (arvostuksen tarve, itsensä toteuttamisen tarve). Ihmisten toimintatapa ei kuitenkaan ole aina noin yksiselitteinen, kuten on havaittu. Joissakin ammateissa (esimerkiksi taitelijoilla) voi itsensä toteuttaminen ajaa fysiologisten tarpeiden tyydyttämisen edelle (Sinokki 2016). Tarpeiden jaottelu kuviossa olevalla tavalla antaa kuitenkin käsityksen siitä, että tarpeita on erityyppisiä ja kaikista nimetyistä ryhmistä löytyy myös työhön ja työyhteisöön kuuluvia elementtejä. Esimerkiksi ihmisille on tärkeää kokea kuuluvansa johonkin ryhmään (liittymisen tarpeet), jolloin työyhteisön yhtenäisyydellä ja toimintatavoilla on merkitystä myös työntekijän hyvinvoinnille. Kun työntekijä löytää paikkansa työyhteisössä ja kokee osaamisensa tulevan noteeratuksi, tyydyttää se liittymisen tarvetta ja myös arvostuksen tarvetta osaltaan. Motivaation ja työn yhteyttä on kuvattu myös Herzbergin työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyysteorialla (ks. taulukko 3).

14

Taulukko 3. Työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyystekijät (Sinokki 2016).

**Motivaatio eli kannustetekijät
= työtyytyväisyys**

- vastuu
- uramahdollisuudet
- työn arvostus ja siitä saatu tunnustus
- mielenkiinto työhön ja työtehtävään
- oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittymismahdollisuudet

**Hygienia- eli toimeentulotekijät
= työtyytymättömyys**

- palkka
- työolot
- työn organisointi
- työyhteisön ihmissuhteet
- työsuhteen varmuus ja turvallisuus
- yrityksen johtaminen ja hallinto

Työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät on nimetty motivaatio- eli kannustetekijöiksi, joita ovat siten mielenkiintoiset työtehtävät, vastuullisuus, itsenäisyys tehtävän suorittamisessa, ammatillinen kasvu ja työstä saatava tunnustus. Ne tyydyttävät ihmisen tarvetta itsensä toteuttamiseen. Työtyytymättömyyden aiheuttajia nimitetään hygienia- eli toimeentulotekijöiksi, jotka liittyvät esim. palkkaan, työoloihin, työsuhteen luonteeseen ja työpaikan ihmissuhteisiin.

Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät kuitenkaan mene samaan suuntaan, vaan ovat tuon teorian mukaan toisistaan erillisiä tekijöitä. Jos yrityksessä panostetaan tekijöihin, joilla voidaan vähentää työtyytymättömyyttä (esim. työolojen parantaminen), ei se merkitse automaattisesti työtyytyväisyyden paranemista. Työtyytyväisyyttä voidaan parantaa vain vaikuttamalla edellä olevassa kuviossa oleviin motivaatiotekijöihin. Tämän teorian pohjalta voidaan suositella, että yrityksissä on syytä kiinnittää huomioita sekä toimeentulotekijöihin että kannustetekijöihin. Muitakin lähestymistapoja motivoitumiseen on kehitetty. Yhden teorian (Vroomin odotusarvoteoria) mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat odotukset. Sen mukaan, työntekijän motivoituminen riippuu siitä, mikä on hänen tavoitteensa, onko tavoitteen saavuttaminen mahdollista ja mikä on työntekijän saama hyöty tekemisestään (Sinokki 2016).

Uudempi tapa selittää ja ymmärtää motivoitumisen prosessia on itseohjautuvuus- tai itsemääräämisteoriat (ks. esim. Martela & Jarenko 2016). Tämä lähestymistapa pitää sisällään ajatuksen siitä, että ihmisen motivoitumisen taustalla on kolme perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017). Ihmiset hakeutuvat tekemään asioita, jotka heitä kiinnostavat tai jotka he kokevat mielekkäiksi. Itseohjautuvuus kytkeytyy läheisesti aiemmin kuvattuun sisäiseen motivaatioon. Työntekijä motivoituu tekemään asioita, joissa hänellä on mahdollisuus toimia itsenäisesti, tehdä päätöksiä ja jotka hän kokee osaavansa. Niiden lisäksi työntekijän motivaatiota ruokkii tunne siitä, että hän kuuluu joukkoon eli hän on osa jotakin työryhmää. Vaikka motivaatiota ja motivoitumista on kuvattu erilaisten teorioiden avulla, löytyy niistä kaikista kuitenkin myös yhdistäviä tekijöitä, kuten edellä olevista esimerkeistä voi havaita. Työyhteisön toimivuuden ja työn tulokellisuuden kannalta on kuitenkin tarpeen tiedostaa tekijät ja menettelytavat, jotka tukevat sekä yksilön että työyhteisön tavoitteita.

Motivaatio ja erilaiset ihmiset

Työyhteisöissä on erilaisia henkilöitä, jotka toimivat ja motivoituvat kukin yksilöllisellä tavallaan. Ihmisten erilaisuutta selittävät sekä temperamentti että persoonallisuus. Temperamenttipiirteet, joita ovat sosiaalisuus, aktiivisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja ujous, ovat pysyviä piirteitä. Kasvatus, kokemus ja perityt valmiudet vaikuttavat persoonallisuuden kehittymiseen. Persoonallisuuden

osatekijöinä ovat minäkuva, itsearvostus, motivaatorakenne, arvot ja eettiset normit. Voidaan sanoa, että temperamentti muodostaa ihmisen toiminnan ja olemuksen kivijalan. Persoonallisuus on kehittyvä ja muotoutuva osa, ja edellä olevat tulevat ilmi päivittäisessä toiminnassa ja käytöksessä esim. työyhteisössä (Keltikangas-Järvinen 2016).

Työyhteisöissä toimivien henkilöiden erilaisuus voi ilmetä myös siinä, miten aktiivisesti he toimivat eri tilanteissa. Jotkut työntekijät ovat enemmän ekstroverteja ja toiset introverteja. Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 4) on vertailtu näitä kahta temperamenttipiirrettä.

Taulukko 4: Ekstrovertit ja introvertit (mukailtu Jonkman 2015)

| Ekstrovertit | Introvertit |
|----------------------------------|---|
| Ulospäinsuuntautuneita | Itsekseen viihtyviä, rauhaa arvostavia |
| Sosiaalisia, avoimia, puheliaita | Pohtivia, miettii ennen ratkaisun esittämistä |
| Antaa herkästi palautetta | Varautunut |
| Odottaa muiden osallistumista | Hiljainen, vetäytyvä |
| Impulsiivisia | Viihtyy pienissä ryhmissä |
| Palkintoriippuvaisia | Itsenäisiä |

Työyhteisöissä ja joissakin tehtävissä arvostetaan enemmän puheliaita ja sosiaalisia ekstroverteja, kun taas käytännössä on havaittu, että tuloksia tekevät ja tehtäviä hoitavat keskittyneemmin juuri introvertit. Useimmiten ihmisissä on molempia piirteitä ja jotkut kokevat olevansa enemmänkin ambiverteja eli samassa suhteessa sekä ekstroverteja että introverteja. Motivoinnin kannalta tälläkin temperamenttipiirreparilla on kuitenkin merkitystä. Sosiaalisesti aktiiviset henkilöt kaipaavat tekemisensä huomiointia ehkä enemmän kuin introvertit. Toki palautteen saanti omasta toiminnastaan on kaikille tärkeää ja oleellista motivoimisen näkökulmasta (Keltikangas-Järvinen 2010). Introvertit eivät välttämättä halua olla huomion keskipisteenä, jolloin heidän motivoimisesaan kannattaneet miettiä tapaa ja tilannetta tarkoin.

Mikäli jokin temperamenttipiirre korostuu liikaa, voi se tuoda työyhteisön toimivuuteen myös omat haasteensa. Hyvin sosiaaliset työntekijät tulevat helposti toimeen muiden kanssa ja ovat yleensä pidettyjä työyhteisöissään, mutta he voivat myös olla liian riippuvaisia muiden mielipiteistä ja heidän toiminnassaan ja päätöksissään painottuvat tunteet (Keltikangas-Järvinen 2010). Työyhteisöissä voi olla myös niin sanotusti haasteellisia henkilöitä, joiden motivointi voi olla erityisen pulmallista. Haasteelliseksi toiset voivat kokea esimerkiksi niin sanotut besserwisserit, manipuloijat tai riidankylväjät. Joidenkin kohdalla työnohjaus voi olla paras motivoinnin keino ja joissakin tapauksissa taas oikealla tavalla annettu, yhteistyötä korostava palaute toimii parhaiten (ks. Kaski & Nevalainen 2015).

Sen lisäksi, että työntekijät ovat erilaisia persoonaltaan ja temperamentiltaan, he edustavat useimmiten myös eri sukupolvia. Sukupolvijaotteluna voidaan käyttää seuraavaa ryhmittelyä: suuret ikäluokat (1946 – 1964 syntyneet), X-sukupolvi (1965 – 1979 syntyneet), Y-sukupolvi (1980 – 1994 syntyneet) ja Z-sukupolvi (1995 – 2009 syntyneet). Koska eri sukupolviin kuuluvat henkilöt ovat kasvaneet ja eläneet erilaisissa olosuhteissa, ovat he myös oppineet arvostamaan erilaisia asioita. Suurten ikäluokkien edustajille auktoriteettien kunnioittaminen on ollut tärkeää ja he ovat tottuneet ottamaan vastuun omasta tekemisestään. Niinpä heidän motivoinnissa toiminee osaamisen huomiointi ja aikaansaannosten tunnustaminen.

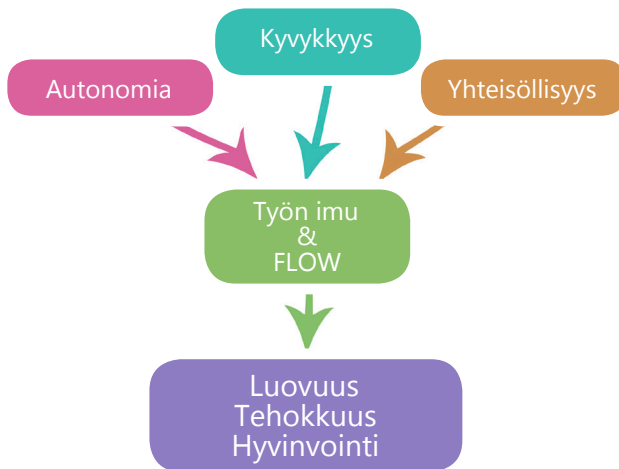
X-sukupolveen kuuluvia leimannee se, että heillä on ollut enemmän mahdollisuuksia toimia ja käyttää osaamistaan ja he sopeutuvat myös hieman paremmin muutoksiin. Heitä motivoinee niin ikään työn tulosten huomiointi. Y-sukupolvi, samoin kuin uusin Z-sukupolvi, edustaa diginatiiveja, joiden tapa toimia on toiseltaan kuin aiempien, koska toimintaympäristö on muuttunut teknologisen kehityksen myötä voimakkaasti. He kritisoiivat ja kyseenalaistavat herkästi aiempia toimintatapoja ja voivat olla myös ehdottomia omissa näkemyksissään. Motivoitumisen näkökulmasta näiden sukupolvien edustajia palkinnee tietty vapaus ja joustavuus työn tekemisen puitteissa, mutta palkan merkitys motivointikeinona on vähäisempi kuin aiemmilla sukupolvilla (ks. esimerkiksi Viitala, Suutari & Järnlström 2011; Kauhanen & Viitala 2011, Kultalahti 2011, Vesterinen 2010).

Työn imu ja johtaminen

Työstään innostuneet henkilöt saavat aikaan enemmän ja se näkyy työyhteisön toiminnassa. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä tukee ja kannustaa työntekijöitä käyttämään ja näyttämään osaamistaan. Työntekijät voivat kokea työn imua, jolla tarkoitetaan työhön liittyvää korkeaa vireystilaa. Se ilmenee työntekijän positiivisena innostuneisuutena työssään ja työstään (Hakanen 2014). Työhönsä uppoutunut ja innostunut työntekijä saa aikaan tuloksia, onnistuu ja pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Hyvä työvire ja positiivinen asenne heijastuvat myös koko työyhteisöön, jolloin se voi saada aikaan positiivisen kehittymisen prosessin.

Työn imua lähellä oleva käsite on flow tai virtaustila, jolloin toiminta vie tekijältään ajan ja paikan tajun (ks. Handolin 2013, Kauko-Valli & Koiranen 2010). Erotuksena työn imulla ja flow'lla on se, että jälkimmäinen voi liittyä myös esimerkiksi harrastukseen ja muuhun työn ulkopuoliseen toimintaan. Flow-tilan saavuttamista työssä tukee se, kun työntekijä tietää tavoitteensa, tunnistaa oman osaamisensa, tuntee selviävänsä tehtävistään ja saa myös palautetta (ks. Martela & Jarenko 2014). Flow-tila ja työn imu ovat kytköksissä myös sisäisen motivaation tekijöihin, vaikka niissä on kyse eri asioista. Kun työntekijä kokee hallitsevansa vastuullaan olevat tehtävät, kokee onnistumisia ja saa niistä palautetta, lisää se myös hänen kokemaansa työn imua, joka voi sitten näkyä myös työn tuloksissa.

18



Kuva 2. Työn imun prosessi (mukailtu Martela & Jarenko 2014)

Edellä olevan pohjalta onkin syytä pohtia sitä, mitä työn imun aikaansaaminen edellyttää johtamiselta? Aiemmin johtamisessa painottui autoritääriinen käskyttäminen, jolloin odotettiin vain kunkin hoitavan hänelle määrätty tehtävät mukisematta. Työn imua ja sisäisen motivaation tukemista edistävä johtaminen edellyttää mahdollistavaa johtamista, jolloin esimiehen pääasiallinen tehtävä on huolehtia työn tekemisen edellytysten toteutumisesta sekä siitä, että työ tukee työntekijän kehittymistä ja osaamisen kasvua. Voidaan puhua myös siitä, että esimiesten tulee osata johtaa vapautta: johtamiseen tulisi löytää välineitä ja keinoja, joilla tuetaan työntekijän autonomiaa ja itseohjautuvuutta (ks. Martela & Jarenko 2014). Nykyisin johtamisessa tulee myös osata ottaa huomioon erilaiset yksilöt ja heidän tapansa toimia. Jotkut kaipaavat tekemisensä tueksi tiukempaa ohjausta ja toiset taas alasta ja työn luonteesta johtuen puolestaan joustavampaa ja yksilöllisempää otetta. Työhön liittyvän flow'n tai työn imun ja työn ilon saavuttamista tukee jo se, että esimies kuuntelee työntekijää ja huomioi hänet erilaisissa tilanteissa (Kauko-Valli & Koiranen 2010).

Motivaatiosta toiminnaksi ja työntekijän rooli

19

Motivoitumisessa ja työmotivaation ylläpidossa ei työntekijäkään voi jäädä passiiviseen rooliin odottamaan motivoitumisen ihmettä tapahtuvaksi. Työmotivaatiota tarkasteltaessa on hyvä huomata, että siihen vaikuttavat monet tekijät: persoonallisuus, elämäntilanne, työn ominaisuudet ja työympäristö. Edellä nimetyistä tekijöistä kukin työntekijä voi itse pyrkiä vaikuttamaan työn ominaisuuksiin ja myös työympäristöön ja siihen liittyvään ilmapiiriin. Jos mahdollista, voidaan työn ominaisuuksia muuttaa esimerkiksi työn muokkaamisella vastaamaan paremmin työntekijän vahvuuksia ja osaamista (Martela & Jarenko 2014). Työilmapiiriin ja työn tekemisen olosuhteisiin voi jokainen vaikuttaa tai ainakin pyrkiä vaikuttamaan omalla asenteellaan.

Aina ei kuitenkaan motivaatiota ole tai se ei yksin riitä siihen, että tuloksia saadaan aikaiseksi. Sen vuoksi tarvitaan toimeenpanon taitoa eli volitiota, joka mahdollistaa tavoitteellisen työskentelyn motivaation puuttuessa (Parpei 2018). Esimiesten olisi hyvä tunnistaa omalta osaltaan työntekijän tavoitesuuntautumisen luonne. Suoritusuuntautunut työntekijä haluaa olla parempi kuin toiset ja pärjätä omalla suorituksellaan välittämättä siitä, käyttäkö hän koko osaamistaan. Oppimissuuntautuneelle puolestaan on tärkeää

oma kehittyminen ja häntä vie eteenpäin sisäinen motivaatio. Välttämissuuntautunut pelkää epäonnistumista ja pyrkii pelaamaan varman päälle. Riippuvuussuuntautuneelle on tärkeää saatu palaute ja muiden kommentit ja hyväksyntä (Parpei 2018). Esimiehen ja organisaation on hyvä tunnistaa eri työntekijöiden tavoitesuuntautuminen, koska sitä kautta niitä voidaan kyseenalaistaa ja pyrkiä myös muuttamaan. Jos tässä onnistutaan, auttaa se osaltaan organisaatiota tuloksellisessa toiminnassa.

Lopuksi – miten motivoida

Tämän tekstin alussa esitettiin parikin näkemystä, joista toinen korosti mahdollista motivoinnin tarpeettomuutta johtamisen näkökulmasta ja toinen kyseenalaisti työstä innostuneiden – ja siten motivoituneiden – aikuisten olemassaoloa. Motivaatio ja motivoitumisen prosessi ovat monitahoinen ilmiö työyhteisöissä, joka kyllä haastaa esimiestyötä tekeviä ainakin ajoittain. Motivaation vaikuttavia tekijöitä on useita ja monet niistä ovat organisaation johdon käsissä. Niiden tunnistaminen ja tunnistaminen ovat ehkä helpoin osa kokonaisuutta. Haasteita motivointiin tuo enemmänkin ihmisten erilaisuus ja heidän toimintatapojensa tunnistaminen. Työntekijöiden motivoinnissa tulisi pyrkiä siihen, että työntekijöille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä tekemiseen eli johtamisessa lähdetään liikkeelle työntekijästä ja hänen tarpeistaan. Oleellista tässä on siis työntekijöiden osallistaminen osana työyhteisön johtamista. Motivoiminen ja motivaation ylläpitämisen lähtökohtana tulisi olla myös kunkin henkilön oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, joiden pohjalta voidaan lähteä miettimään yksilökohtaisia tavoitteita ja tukemaan niiden kautta kunkin osaamisen kehittämistä siten, että se palvelee myös organisaation toiminnan tuloksellisuutta.

20

Tehtävähdotelma: motivaation kehittäminen ja osallistaminen

Seuraavat tehtävät voidaan käydä läpi yrityksessä toteutettavan työpaikan yhteydessä. Sen avulla voidaan yrityksessä kehittää toimintaa, joka tukee työntekijöiden motivoitumista ja osallistamista työyhteisönsä kehittämiseen. Työpaikan sisältö noudattelee SOFI-kartoitusta (Parpei 2018).

- 1 Kukin työntekijä kuvaa omat vahvuutensa ja osaamisensa valitsemallaan tavalla vastaamalla itselleen kysymyksiin: Kuka olen? Mitä osaan? Mitä koulutusta minulla on? Mikä on työkokemukseni? (20 min)
- 2 Työpajaan osallistuvat kertovat kohdan yksi tuloksista työtoverilleen esim. työparityöskentelynä. (30 min)
- 3 Työparit koostavat yhteisen kuvauksen heidän osaamisistaan ja samalla pohtivat myös sitä, miten osaamista työyhteisössä hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää paremmin. Tämä vaihe käydään läpi koko ryhmän kesken. (30 min)
- 4 Kukin työntekijä miettii ensin yksin mitä tavoitteita hänellä on työhönsä tai yksityiselämäänsä liittyen. Sen lisäksi hän pohtii sitä, mitä pelkoja ja esteitä tavoitteiden saavuttamisen tiellä on tai voi olla. (20 min)
- 5 Kohdan neljä tuotokset käydään läpi työpareina ja tulokset vedetään yhteen koko työryhmässä käsiteltäväksi. (20 min)
- 6 Koko työpajaan osallistuvien joukko lähtee yhdessä pohtimaan kohdan viisi antia ja sitä, miten työhön liittyvät tavoitteet sopivat yhteen työyhteisön toiminnan kehittämisen ja tuloksellisen toiminnan kannalta. Löydetyistä tavoitteista valitaan kolme keskeisintä ja niiden toteutumisen seurannalle laaditaan yhdessä suunnitelma ja aikataulu. (60 min)

Tiimityö ja monimuotoisuuden johtaminen

Esa Jauhola, FT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

Kun henkilöstö pitää työstään ja työpaikastaan, sillä on selkeä vaikutus myös yrityksen tuottavuuteen. OVET-hankkeeseen osallistui kolmisenkymmentä pientä yritystä, jotka suunnittelivat ja toteuttivat oman kehittämissuunnitelmansa. Tässä artikkelissa tarkastellaan moninaisuuden johtamista ja sen hyötyjä ja hyödyntämismahdollisuuksia yrityksien ja työyhteisöjen kehittämisessä.

22

Avoim keskustelu lisää motivaatiota

Esimiehen keskeinen tehtävä on luoda työympäristö, joka parantaa työilmapiiriä ja lisää motivaatiota. Osallistamisen keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. Osallistaminen ei ole pelkkää pohdiskelua ja suunnittelua vaan konkreettista käytännön tekemistä; osallistaminen merkitsee vastuuta ja sitoutumista. Onnistuessaan ja hyvin toteutettuna osallistaminen lisää luottamusta ja avoimuutta, parantaa työpaikan ilmapiiriä, lisää työn tehokkuutta sekä tuottavuutta ja työpaikka menestyy. Henkilöstö sitoutuu ja oppii, asiakastyytyväisyys kasvaa ja taloudellinen tulos paranee.

Hyvän tulokseen pääseminen edellyttää tietysti osallistavaa vuorovaikutusta yrittäjän, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Osallistava johtaja varmistaa, että kaikilla on tiedossa yhteinen ymmärrys siitä, mitä pitäisi saada aikaiseksi ja miksi. Puttosen ym. (2016, 28) mukaan johtajan pitää mahdollistaa työntekijöiden työtä koskevien näkemysten/ideoiden kuuleminen ja kuulluksi tuleminen, mahdollistaa jatkuvan ja luottamukseen perustuvan

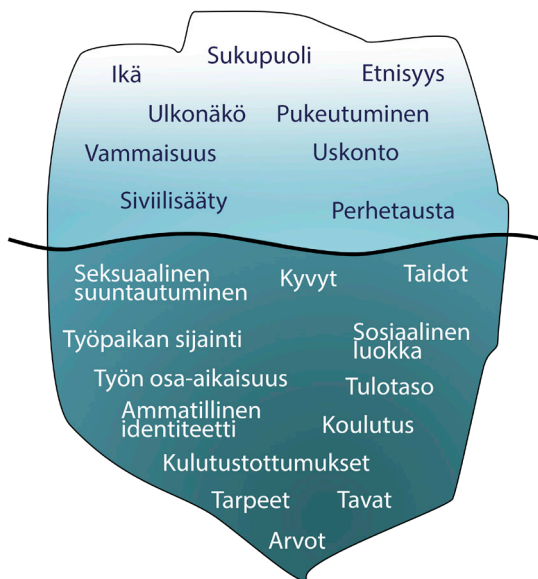
kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen niin helpoista kuin haastavamistakin asioista. Hän myös sallii virheet.

Monimuotoisuusjohtamisella on juuret Pohjos-Amerikassa, josta se on levinnyt pikkuhiljaa Eurooppaan ja kansainvälistymisen seurauksena myös Suomeen (Sippola 2007, 9). Termi ei kuitenkaan tarkoita vain monikulttuurisessa ympäristössä toimimista, vaan se on monitahoinen käsite, jolla on eri merkitys eri organisaatioissa, yhteisöissä ja kulttuureissa ilman yhtenäistä määritelmää. Sippolan mukaan (2007, 19) käsitteen erilaiset ymmärrykset ja tulkinnat vaikuttavat siihen, miten ihmisiä kohdellaan ja johdetaan organisaatioissa.

Monimuotoisuuden johtamisella viitataan laajasti niihin systemaattisiin ja suunniteltuihin organisatorisiin käytäntöihin, joiden tarkoituksena on rekrytoida, säilyttää, palkita ja kunnioittaa heterogeenista työntekijöiden joukkoa sekä parantaa vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaa. Sippola on väitöskirjassaan (2007, 20 - 22) tunnistanut kolme toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa monimuotoisuuden johtamiseen: 1) syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuuspyrkimykset, 2) monimuotoisuusjohtaminen ja 3) oppimiseen tähtäävä lähestymistapa. Lainsäädännöllä ja EU-säännöksillä on tärkeä rooli liittyen esimerkiksi tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen, syrjintään ja ihmisoikeuksiin, mutta käytännön tasolla asenteilla on keskeinen merkitys.

Paitsi toimimista kansainvälisessä toimintaympäristössä, monimuotoisuudella viitataan myös eroavaisuuksiin ihmisten sukupuoleessa, iässä tai etnisessä taustassa, ja viime vuosina huomiota on kiinnitetty myös muihin ulottuvuuksiin, kuten seksuaaliseen suuntautuneisuuteen, uskontoon, sosiaaliseen luokkaan ja vammaisuuteen. Sayersin (2012, 12) mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös siviilisääty, perhetausta, pukeutuminen ja ulkonäkö, tulotaso, työpaikan sijainti, ammatillinen identiteetti ja työn osa-aikaisuus.

Saman ryhmänkin jäsenet voivat olla heterogeenisiä. Esimerkiksi miehet voivat olla feminiinisiä ja naiset maskuliinisia, Sayers (2012, 13) lisää. Monet luonteenpiirteet tekevät meistä kaikista uniikkeja, ainutlaatuisia. Laajasti määriteltynä monimuotoisuus voidaan nähdä kaikkinaisena erilaisuutena ihmisten välillä. Se voi olla näkyvien ominaisuuksien lisäksi



Kuvio 2. Monimuotoisuuden eri kirjo

näkymätöntä erilaisuutta. Mm. kyvyt, taidot, koulutus, tavat, kulutustottumukset, tarpeet, arvot jne. kuuluvat näkymättömään erilaisuuteen. Kuvio 2 havainnollistaa monimuotoisuuden kirjoa.

OVET-hankkeen yritysten kanssa työskennellessä esille ovat nousseet erityisesti ikä ja luonteenpiirteet. Ikäjohtamiseen onkin yrityksissä kiinnitetty erityistä huomiota, kun on havaittu, että eri sukupolvien perusosaaminen, arvot ja asenteet vaihtelevat merkittävästi. Nuorison suhtautumista työhön ja asiakaspalveluun, aikataulujen noudattamista sekä oma-aloitteisuuden ja siisteyden puutetta moititaan aika ajoin, mutta toisaalta todetaan, että nuoret kyllä aktivoituvat ja ottavat vastuuta, kun sitä heille annetaan ja heitä motivoidaan oikeanlaisella osallistamisella.

OVET-hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa on keskusteluissa noussut esille, että osallistava toimintatapa vaatii yrityksen johdolta kykyä delegoida tehtäviä ja jakaa vastuuta muille työntekijöille. Johdon täytyy olla valmis kannustamaan henkilöstöä ja arvostamaan heidän näkemyksiään sekä mielipiteitään. Molempien osapuolten vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä osassa. Työntekijöiden pitäisi myös olla luovia ja valmiita ottamaan vastuuta. Lisäksi heiltä tarvitaan

myös joustavuutta eri tilanteissa sekä epävarmuuden sietokykyä. Tässä suhteessa työntekijät ovat hyvin erilaisia ja tämän tyyppisen osallistamisen ja innovatiivisuuden ja vastuullisuuden vieminen läpi henkilökunnassa on yksi johtajuuden haasteellisista tehtävistä.

OVET-hankkeeseen osallistuneiden yrittäjien ja esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa on myös selkeästi käynyt ilmi, että henkilöstö sitoutuu työhönsä ja on valmiimpi kehittämään omaa työtään, kun se pääsee mukaan alusta lähtien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Selkeät työn tavoitteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista. Pelisääntöihin sitoutuminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä. Esimerkiksi yhdessä vähittäiskaupassa otettiin käyttöön teemaviikot, joiden suunnittelun ja toteutuksen kukin osasto vuorotellen ottaa vastuulleen. Tällä pyritään me-hengen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Eräässä toisessa yrityksessä nuoret nostivat esille kunnollisen perehdytyksen merkityksen ja yrittäjän kanssa sovittiin, että yksi heistä ottaa asian vastuulleen uusia työntekijöitä rekrytoitaessa.

25

Monimuotoisuusjohtaminen kilpailuetuna

Monimuotoisuuden edistäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä on selkeä kilpailuetu. Muutoksen tekeminen saattaa kuitenkin käytännössä olla vaikeaa. Menemättä tässä lyhyessä artikkelissa yksityiskohtiin, yleisinä keinoina Sayers (2012, 15) mainitsee kiusaamisen, ahdistelun ja sortamisen negatiivisten terveydellisten vaikutusten ehkäisyn, monimuotoisuuden ja osallistamisen ottamisen yrityksen visioon ja arvoihin, sosiaalisen ja eettisen vastuun painottamisen, oppivan organisaation toimintamallin kehittämisen sekä tiedon ja osaamisen johtamisen.

Monimuotoisuuden johtamisessa on olennaista, miten ihmisten keskinäiset erilaisuudet saadaan hyödynnettyä. Monimuotoisuutta on osattava johtaa. Kyse ei ole tietyn ihmisryhmän kohtelusta tietyllä tavalla hänen ryhmäjäsenyytensä vuoksi. Kyse on hyvästä johtamisesta, joka auttaa monimuotoista työyhteisöä suorittamaan perustehtävänsä mahdollisimman hyvin.

Savileppä muistuttaa (2010), että työssä ollaan työn tekemisen vuoksi ja jokaisella on oma rooli ja tehtävä – myös esimiehillä. Esimiehen on hyvä kertoa muille käsityksensä omasta roolistaan

ja johtamisperiaatteistaan. Kuten OVET-hankkeen keskusteluissa on tullut esille, esimies on työntekijöille roolimalli – myös monimuotoisuuden edistämisessä. Hän viestii omalla käyttäytymisellään, mikä on arvostettua ja mikä ei. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä painotettiin siisteyden merkitystä, jolloin esimies omalla esimerkillään viestitti, kuinka paljon mukavampaa siisti ympäristö on niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta.

Monimuotoisuusnäkökulman tulisi näkyä kaikessa organisaation toiminnassa, myös asiakaspalvelussa. Asiakkaat ovat erilaisia. Heidän kannaltaan katsottuna monimuotoisuus tarkoittaa mm. tuotteiden ja palveluiden saatavuutta, esteettömyyttä, saavutettavuutta, käytettävyyttä, turvallisuutta ja asenteita, eli asioita, jotka tekevät asioinnista helpompaa (Sippola 2017). Monet yritykset tekevät paljon töitä näiden asioiden eteen, esimerkkeinä mainittakoon Fiskarsin työkalut, Scandicin esteettömyysstandardi, Lappsetin teemapuistot kaikille kansalaisille, äänikirjat, verkkopalvelut, lomakkeet verkossa ja esteetön asiointi kaupassa. Monikulttuurisuuden myötä myös eri kieliä hallitsevien työntekijöiden rekrytointi on monille organisaatioille kilpailuetu.

26

Savileppän (2010) mukaan monimuotoisuuden johtamisen on todettu johtavan kustannussäästöihin, kun poissaolot ja halukkuus vaihtaa työpaikkaa vähenevät. Rekrytointi helpottuu hyvän työnantajakuvan ansioista. Samoin hyvin johdettu monimuotoisuus parantaa ongelmanratkaisukykyä sekä lisää innovatiivisuutta ja luovuutta, koska heterogeenisillä tiimeillä ja työryhmillä on kykyä katsoa ongelmia useista näkökulmista. Eräs OVET-hankeessa mukana

Toimivan, monimuotoisen työyhteisön ydinalueet:

- 1 Työnjako ja pelisäännöt, jotka perustuvat perustehtävään ja strategiaan
- 2 Osaamisen kehittäminen
- 3 Dialogi ja avoin palautekulttuuri
- 4 Asiakaspalvelu ja jatkuva laadun kehittäminen

(Savileppä 2014)



ollut yrittäjä kommentoikin, että hän on hankkeen aikana oppinut kiinnittämään huomiota sekä rekrytoinnissa että työtehtävien suunnittelussa työntekijöiden haluun ja kykyyn ottaa vastuuta erityisesti omilla vahvuusalueillaan riippumatta esimerkiksi iästä tai sukupuolesta.

Muita monimuotoisuusjohtamisen kilpailuetuja etuja on todettu olevan muun muassa lisääntynyt innovatiivisuus, henkilökunnan pienempi vaihtuvuus, työntekijöiden lojaalisuus, moraalit sekä työtyytyväisyys ja työilmapiiri, laajempi rekrytointialusta, parempi tuottavuus, sijoittajien kiinnostuksen herääminen, asiakaspalvelun laatu ja laajempi asiakaskunta. Kaikki tämä voi olla edistämässä organisaation imagoa (Sayers 2012, 15).

Lika barn leka bäst?

Työyhteisöt koostuvat mitä moninlaisimmista persoonallisuuksista. Me kaikki olemme erilaisia. Erilaisiin työelämän kehittämishankkeisiin tiimejä rakennettaessa on hyvä pohtia, kootaanko homogeeninen vai heterogeeninen porukka; minkälaisella kokoonpanolla saadaan luovuus kukoistamaan ja saavutetaan paras lopputulos.

27

Cirella, Rafaelli ja Rami (2014) ovat systemaattisesti käyneet läpi 167 tutkimusta luovuudesta tiimityössä ja tulleet siihen lopputulokseen, että asiantuntijuuden erilaiset osa-alueet suosivat luomisprosessia ja auttavat tiimejä näkemään ne mahdollisuudet, jotka heiltä jäisi näkemättä, jos kaikki tiimin jäsenistä olisivat lähtökohdaltaan samanlaisia. Tiimin koostumuksella on suuri merkitys. Erilaisista ihmisistä koostuvat tiimit ovat luovia, mikäli ne onnistuvat tiedon ja osaamisen jakamisessa. Avoimella keskustelulla, luottamuksella sekä johtamisella ja organisaation tuella, normeilla ja kulttuurilla varmistetaan työn järjestelmällinen eteneminen ja innovatiivisten tulosten saavuttaminen. Vetäjän rooli on tärkeä tasapainon löytämiseksi vapaan ideoinnin ja ohjauksen välillä, muutoin luovuus saa vallan ja tiimin suunta unohtuu.

Nykypäiviin asti olemme eläneet varsin lineaarisessa maailmassa. Nyt ihmiskunta on saavuttamassa historiassaan ajankohdan, jossa tekoäly, nanoteknologia ja muut tekniset kehitysaskeleet saavuttavat

ajankohdan, jossa koneet muuttuvat ihmistä älykkäämmiksi. Mikä tässä uudessa singulariteetiksi kutsutussa järjestelmässä on ihmisen rooli työn tekemisessä? Management in Singularity – kirjassa Blommaer ja van den Brock (2016) sanovat, että tiimityön merkitys kasvaa entisestään, koska yritysten tulee olla vähemmän byrokraattisia, jotta ne pystyvät reagoimaan ketterästi muuttuviin tilanteisiin. Tiimeille annetaan enemmän vapautta ja vastuuta kehittää luovia palveluratkaisuja yhteistyössä asiakkaiden ja muiden verkostoon kuuluvien toimijoiden kanssa.

Tiimityön ja monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on antaa jokaiselle yksittäiselle työntekijälle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yksilönä ja yhdessä sekä kehittää yritykselle hyvää työilmapiiriä, työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Sippolan (2017) mukaan monimuotoisuuden johtaminen toimii myös innovaatiopohjana; erilainen osaaminen, ajattelu tai työnteon tavat kehittävät uusia näkökulmia ja tapoja tehdä työtä tai tuottaa uusia palveluja ja tuoteideoita asiakkaiden tarpeisiin.

28

OVET-hankkeen aikana on case-yrityksissä pyritty edistämään osallistamista ja sen kautta työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tärkeä rooli tässä prosessissa on yhteistyöllä, jossa tiimit saavat ja ottavat vastuuta toimintojen kehittämisestä. Näin saadaan hyvin johdettuna rakennetuksi motivoiva työympäristö ja työntekijät yhdessä rakentamaan me-henkeä sekä tuntemaan itsensä tärkeäksi osatekijäksi yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä.

Palaute ja työyhteisö

Pia Haapalainen, yo-markkinointimerkonomi, projektipäällikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu, suunnittelija OVET-hankkeessa
Hannu Tikkanen, YTM, FM, suunnittelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

Vuorovaikutuksella, palautteiden annolla ja vastaanottamisella on tärkeä merkitys työyhteisöissä. Silti palaute mielletään usein moitteeksi työsuorituksista. Voisiko se kuitenkin olla yksi oppimisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen kohde? OVET-hankkeen esimiestyöpajassa syksyllä 2018 sosiaalipsykologi Silja Kauppinen esitti uusia näkökulmia palautteeseen ja sen merkitykseen. Hänen mukaansa oppiminen voi olla yhteistä tekemistä ja yhteisillä pohdinnoilla voidaan edistää ja saada aikaan laajojakin toimintatapojen muutoksia.

29

Palaute ei liity vain alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen, vaan palautetta annetaan koko ajan työyhteisössä kaikkien ihmisten välillä. Palaute voidaan jakaa neljään tyyppiin, jolloin se on palkitsevaa, herättävää, nostattavaa ja haastavaa. Tapoja luokitella palautetta on kuitenkin useita. Silja Kauppisen mukaan palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään ja häneen kohdistuvista odotuksista. Palaute vaikuttaa paitsi palautteen vastaanottajan myös palautteen antajan käyttäytymiseen. Palautteen tulkinta on yksilöllistä eikä palautteen antaja voi sitä aina ennakoida.

Miten koetaan se, ettei saada palautetta ollenkaan? Tietysti tämäkin on yksilöllistä, mutta Silja Kauppisen mukaan palautteen puuttuminen heikentää työmotivaatiota, lisää virheitä, aiheuttaa

tehottomuutta ja heikentää myös työilmapiiriä. Sen sijaan rakentava palaute motivoi, parantaa suorituksia ja työilmapiiriä sekä kehittää työntekijän autonomisuutta. Palaute on myös tapa suunnata yrityksen toimintaa tärkeisiin keskeisiin asioihin. Vuorovaikutus ja palaute kehittävät meitä itsenäisemmiksi työntekijöiksi, joten itseluottamus kasvaa oikean palautteen myötä.

Palautteen kautta työntekijä saa tietoa omasta suorituksestaan ja häneen kohdistuvista odotuksista. Alustuksessaan Silja Kauppinen nosti esille myös virheen oppimisen mahdollisuutena. Virheistä oppiminen voi olla myös osa koko työyhteisön oppimista. Palaute ei ole aina sanallista, vaan palautetta ovat myös esimiesten ja työtovereiden sanattomat reaktiot. Ihmiset tulkitsevat palautteen subjektiivisesti. Palautteenantaja ei voi aina tietää, kuinka vastaanottaja tulkitsee palautteen.

30

Palautteen ja vuorovaikutuksen perusta on molemminpuolinen luottamus, arvostus ja hyvä ilmapiiri. Silja Kauppinen esitteli



transaktioanalyysin minätiloja, jotka sisältävät tunteemme, ajattelumme ja toimintamme. Aikuisen minätilassa toimiminen on edellytys aidon palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toimitaan nykyhetkessä, etsitään ratkaisuja ja perustellaan tehdyt päätökset. Aikuisen minätilassa käyttäytyminen on loogista, rationaalista ja objektiivista. Sille on ominaista, että ihminen tekee suunnitelmia, tutkii, etsii ratkaisuja sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Aikuismaisuuteen liittyy myös se, että huomioidaan muut ihmiset, tutkitaan vaihtoehtoja, otetaan selvää asioista, ollaan loogisia, rationaalisia sekä objektiivisia. Tärkeää onkin, että tunnistaa erilaisia käyttäytymisiä itsessään ja muissa. Aikuismaista käyttäytymistä voisi pitää ainakin hyvänä tavoitteena!

Kauppinen käsitteli myös asenteen ja käyttäytymistyylilien vaikutusta vuorovaikutukseen. Myönteinen asenne ilmenee yhteistyökykyinä ja –haluna sekä käsityksenä siitä, että muut ovat yhteistyökumppaneita. Myönteiseen asenteeseen liittyy myös innostus, ilo, mielenkiinto, uteliaisuus, rohkeus, vastuu ja kyky riskin ottamiseen. Yksi tärkeä käytännön elementti yrityksessä on rakentavan korjaavan palautteen antaminen. Tällöin palaute annetaan rauhallisesti ja kahden kesken. Meistä jokainen on varmaan todistanut tilanteita, joissa esimies suorastaan nolaa alaisensa muiden kuulle. Rakentavalle korjaavalle palautteelle on ominaista, että se annetaan oikea-aikaisesti, tosiasioihin perustuen ja suoraan. Silja Kauppinen mukaan palaute pitää kohdistaa tekemiseen, ei henkilöön. Palautteenantajan pitää pystyä myös perustelevaan mahdollinen kritiikki ja etsiä yhdessä ratkaisuvaihtoehtoja.

Esimiehen pitäisi pystyä myös itse vastaanottamaan palautetta. Taitavaan palautteen vastaanottamiseen kuuluu, että kuuntelee loppuun saakka, ei tulkitse, ei puolustaudu tai mitätöi, eikä etsi virheitä palautteen antajasta. Lisäksi pitää pystyä tekemään tarkentavia kysymyksiä ja kiittää palautteesta. Lopuksi voidaan todeta osapuolten erilaiset näkemykset ja sopia, miten yhteis-

ymmärrykseen tullaan pyrkimään. Myös myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Sekin pitäisi antaa ja ottaa vastaan aidosti ja vähättelemättä. Hyödyllinen palaute vie tekemistä eteenpäin. Palaute voi olla mikropalaute, jota annetaan vaikkapa työpaikan käytävällä, ohimennen. Se voi olla tervehdys tai toteamus ”hyvin tehty”. Mikropalaute on siis pientä hyväksyntää ja viestii, että olet olemassa ja hyvin menee. Se pitää yhteisen työvirrän käynnissä. Silja Kauppinen toi esille, että yrityksissä vallitseva jatkuva muutos edellyttää hyvää palautekulttuuria, jossa palautetta osataan antaa ja vastaanottaa. Hänen mukaansa me kaikki luomme oman yrityksemme ja työyhteisömme palautekulttuurin.

32

Palaute:

- 1 Palautteella on yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestäään ja häneen kohdistuvista odotuksista
- 2 Palautteen puuttuminen heikentää työmotivaatiota
- 3 Virhe on oppimisen mahdollisuus
- 4 ”Aikuismaisessa” käyttäytymisessä toimitaan nykyhetkessä, etsitään ratkaisuja ja perustellaan tehdyt päätökset
- 5 Rakentavalle korjaavalle palautteelle on ominaista, että se annetaan oikea-aikaisesti, tosiasioihin perustuen ja suoraan
- 6 Esimiehen on pystyttävä ottamaan vastaan palautetta. Kuuntele loppuun saakka, älä tulkitse, älä puolustaudu tai mitätöi, älä etsi virheitä palautteen antajasta



Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja sen mittarit

Outi Törmänen, TtT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

Oikeudenmukainen johtaminen oli teemana OVET-hankkeeseen osallistuvien yritysten yhteisessä esimiestyöpajassa 28.11.2018. Ennen työpajaa yrittäjille ja esimiehille lähetettiin ennakkotehtävänä kysely, jolla haluttiin selvittää näkemyksiä yrityksessä koetusta oikeudenmukaisuudesta ja sen yhteydestä muihin tekijöihin.

33

Kyselyn tavoitteena oli johdatella ja innostaa yrittäjiä esimiestyöpajan teemaan, antaa tietoa yrityksessä vallitsevasta tilanteesta työpajan vetäjille ja erityisesti tarjota yrittäjille konkreettinen esimerkki siitä, miten oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan mitata lyhyellä, vain noin 5 minuuttia aikaa vievällä mittarilla (Liite 1). Mittari mukailtiin OVET-hankkeeseen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2011) julkaisussa esitellystä oikeudenmukaisuusmittarista, jonka alkuperäinen versio on kansainvälinen Colquittin (2001) 20-osioinen oikeudenmukaisuusmittari. Esimiestyöpajassa oikeudenmukaisuusmittarista ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksista keskusteltiin osallistujien kesken. Yrittäjät saivat itselleen työkaluksi esimiestyöhön räätälöidyn version oikeudenmukaisuusmittarista, jolla voidaan mitata henkilöstön näkemyksiä yrityksessä koetusta oikeudenmukaisuudesta (Liite 2).

Oikeudenmukainen johtaminen

Useimmilla meistä on suurella todennäköisyydellä omaan työelämään liittyviä kokemuksia, joissa on ollut kyse tavalla tai toisella oikeudenmukaisesta johtamisesta. Oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukset usein myös puhututtavat ihmisiä arjen työssä ja erilaisissa työyhteisöissä. Erityisesti mieleen jääviä

ovat asiat ja tilanteet, joiden yhteydessä on mielestään tullut kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti joko oman esimiehen taholta tai muutoin työyhteisössä. Tuolloin työhön motivoituminen, koko työn sujuminen ja työstä selviytyminen on voinut tuntua raskaasta ja runsaasti voimia vievältä. Työssä koetut epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset yhdistyvät huonoon johtamiseen ja kulminoituvat usein esimiehen osaamattomuuteen.

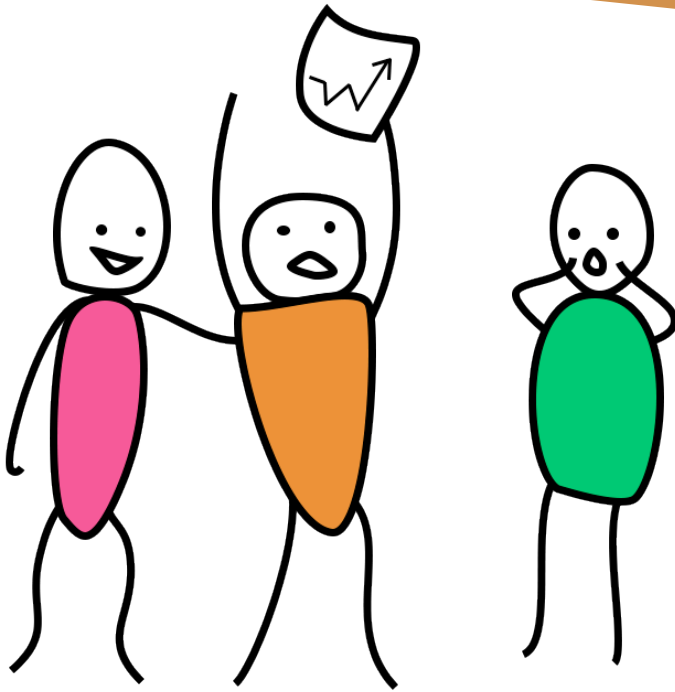
Hyviä johtamiskokemuksia puolestaan kuvailtaessa, voi niistä tunnistaa ulottuvuuksia ja yhteyksiä oikeudenmukaiseen johtamiseen. Oikeudenmukaista lähijohtamista on erityisesti työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaiset menettelytavat ja selkeät yhdenvertaiset pelisäännöt päätöksenteossa, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, esimiehen luottamus ja luotettavuus (Romana, Keskinen & Keskinen 2004). Oikeudenmukaisella johtamisella viitataan puolueettomuuteen, vastuunkantoon, alaisten kuulemiseen heille tärkeissä asioissa ja päätöksenteossa, luottamukseen sekä totuudenmukaiseen ja avoimeen tiedonkulkuun (Romana ym. 2004, Heiskanen & Salo 2008, Salminen 2008).

34

Mitä oikeudenmukaisuus oikeastaan on?

Oikeudenmukaisuutta on usein korostettu yhtenä keskeisenä työyhteisöjen perusarvona. Sitä pidetään myös ihmisen perustarpeena rehellisyyden, reiluuden ja suunnitelmallisuuden ohella. Sosiaalisten suhteiden tasolla oikeudenmukaisuus ilmentää jotakin, joka on ihmisille luontaista ja automaattista, mutta joka tutkimuksessa on suhteellisen vaikeasti tavoitettavissa. (Elovainio & Kivimäki 2002.) Työssä oikeudenmukaisuus ei liity ainoastaan etujen, palkkioiden ja velvoitteiden jakamiseen. Laajemmin kyse on työssä ja organisaatioissa jatkuvasti tehtävistä päätöksistä ja päätöksenteon säännöistä. (Elovainio 2008.)

Oikeudenmukaisuus merkitsee eri henkilöille erilaisia asioita. Oikeudenmukaisuuden kokemus on henkilökohtainen, mutta työympäristö ja työyhteisö ovat sidoksissa siihen, millaiseksi oikeudenmukaisuus koetaan työssä. Henkilön asema ja rooli työyhteisössä ovat yhteydessä siihen, mitä oikeudenmukaisuus merkitsee työssä ja millaisena oikeudenmukaisuus koetaan. Työntekijöiden ja esimiesten näkökulmista oikeudenmukaisuudessa painottuvat erilaiset merkitykset. Voidaan sanoa, että työnteki-



jöiden käsitykseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten työ ja sen suorittaminen on organisoitu heidän kannaltaan ja esimiehet katsovat asiaa ensisijaisesti päätöksentekijän kannalta. (Romana ym. 2004, 29-30.) On myös niin, että esimiehet näkevät oman toimintansa usein myönteisemmässä valossa kuin työntekijät (Perko & Kinnunen 2013). Työyhteisön arjessa oikeudenmukaisuuden tarkasteluun sisältyy siis, että jokaisella henkilöllä on lähtökohtaisesti oma määritelmä oikeudenmukaisuudelle, joka sitten toiminnassa toteutuu tai ei toteudu.

Oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa terveyteen monin tavoin

Oikeudenmukainen johtaminen liitetään hyvään johtamiseen ja yhdeksi ihanteellisen arjen johtajuuden ulottuvuuksista. Hyvyyttä vahvistaa tutkimustieto siitä, että oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan yhteyttä ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen monin tavoin (Perko & Kinnunen 2013). Tiedetään, että oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeää työelämässä fyysisen ja psyykkisen terveyden kannalta. Erityisesti puutteet lähijohtamisen

oikeudenmukaisuudessa ennakoivat työntekijän pahoinvointia, uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta ja depressio-oireita (Elovainio 2008, Kinnunen, Perko & Virtanen 2013). Oikeudenmukaisuus myös suojaa työntekijöitä. Kun johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, auttavat useammin työyhteisön muita jäseniä, sitoutuvat vahvemmin työpaikkaansa ja sairastavat vähemmän. (Perko & Kinnunen 2013, 6-7.) Oikeudenmukaisuus on työhyvinvoinnin kivijalka, jonka varaan rakentuu hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoivat työntekijät.

Miten toimimalla oikeudenmukaisuutta voidaan edistää?

36

Yleisesti kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy ja muokkautuu vuorovaikutuksessa työntekijän, esimiehen ja työyhteisön välillä. Työyhteisö mahdollistaa oikeudenmukaisen johtamisen, kun asioista keskustellaan suoraan kasvokkain, kysytään, tiedotetaan asioista toinen toiselle, joustetaan, hyväksytään erilaisuus työyhteisössä, pyydetään ja annetaan apua tarvittaessa (Romana ym. 2004). Olisi tärkeää myös, että työyhteisöissä työntekijät ja esimiehet keskustelisivat yhdessä siitä, mitä oikeudenmukaisuus merkitsee ja miten toimimalla se toteutuu juuri omassa työympäristössä. Oikeudenmukaisuutta voi tietoisesti edistää ja siihen vaikuttaa koko työyhteisön toiminta.

Työntekijän näkökulmasta oikeudenmukaisuus toteutuu sitä paremmin mitä paremmin ja huolellisemmin työt organisoidaan ja suunnitellaan sekä toteutetaan reiluja menettelytapoja. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa kulloinenkin tilanne, jossa vuorovaikutus ja toiminta tapahtuvat. Oikeudenmukaisuuden kokemusta voi esimies vahvistaa ennen kaikkea työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla, vuorovaikutuksella, lisäämällä työn organisointi- ja vaikutusmahdollisuuksia, käyttämällä oikeudenmukaisia menettelytapoja päätöksissä, toimimalla luottamuksellisesti ja olemalla luotettava. Oikeudenmukaisessa toiminnassa näkyy esimiehen itsetuntemus, työyhteisön tuntemus ja tilanteentaju. Esimiehen tulisi osata ennakoida ja ymmärtää erilaisia tilanteita. (Romana ym. 2004, Salminen 2016.)

Oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukainen johtaminen näkyvät työyhteisön toiminnassa, teoissa ja tapahtumissa. Esimies voi sanoa edistävänsä oikeudenmukaisuutta, mutta vasta toiminnassa näkyy, toteutuuko oikeudenmukaisuus käytännössä. Puheiden ja tekojen on vastattava toisiaan. On eduksi, jokaiselle meistä, kehittää omaa kyvykkyyttään ja tietoisuuttaan oikeudenmukaisuudesta. Salminen (2016,6) liittyy oikeudenmukaiseen johtajaan ja hänen toimintaansa vaatimuksia. Jokainen voi pohtia omalla kohdalla, mitä ne tarkoittavat omassa toiminnassa esimiehenä.

Oikeudenmukaisena esimiehenä

- 1 En suosi ketään perusteettomasti
- 2 Olen tasapuolinen ja kohtelen samanlaisia tapauksia samalla tavalla
- 3 Vältän ahneutta ja kohtuutonta oman edun tavoittelua
- 4 Pyrin olemaan epämuodollinen ja aito
- 5 Olen luotettava ja oikeamielinen
- 6 Annan tilaa ja arvoa vuorovaikutteiselle keskustelulle henkilöstön kanssa



Osallisuus yrityksissä

Yritysten kehittämisen menetelmiä ja tuloksia

Piia Kilpimaa, YTK, kehittämisen asiantuntija/yritysohjaaja, Lapin yliopisto

Krista Rautio, YTM, suunnittelija, Lapin yliopisto, yritysohjaaja
OVET-hankkeessa

38

OVET-hankkeessa kullakin toimintaan osallistuneella yrityksellä on ollut mahdollisuus yrityskohtaiseen kehittämiseen ja konsultointiin. Yrityskohtaisen kehittämisen toimenpiteitä ovat olleet henkilöstökyselyt, yrityssparraus sekä yrityskohtaiset työpajat. Yrityskohtaisten työpajojen teemat on suunniteltu yritysten kanssa yhdessä, perustuen yritysten omiin kehittämistarpeisiin. Kehittämistarpeiden tunnistamisen pohjalla on toiminut yrityksissä toteutettu henkilöstökysely, joka on mahdollistanut henkilöstön osallistamisen kehittämistarpeiden määrittelyyn jo prosessin alussa. Yrityssparraus on koostunut yrityksen kehittämistarpeista keskustelemisesta, mahdollisen henkilöstökyselyn tulosten purkamisesta sekä kehittämistoimenpiteiden yhteissuunnittelusta. Yrityskohtaiset työpajat on toteutettu yrityksissä paikan päällä tai sovituissa tiloissa, työpajat ovat olleet kestoltaan 1,5 - 4 tuntia.

Työpajojen ja yrityssparrauksen antina yritykset ovat saaneet tarpeisiinsa räätälöityä syvempää uutta osaamista kehittämistyöhön ja osallistavan toimintakulttuurin vahvistamiseen. Sparrauksessa on tuotu esille, että kehittämistyö ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämisotetta koko työyhteisöltä, ja koko työyhteisön mukaan ottamista kehittämistyöhön. Samoin kehittämistyön tavoitteiden juurtuminen aidoksi osaksi toimintaa

voi kestää jonkin aikaa, tulokset eivät aina näy heti. Osallistavissa työpajoissa on käytetty valmentavaa otetta avoimuuden ja keskustelun varmistamiseksi. Valmentavasta työotteesta kirjoittaa esimerkiksi Hirvihuhta teoksessaan *Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen* (2006). Hän korostaa, että työyhteisöissä on usein tarvetta valmentavalle otteelle, jolla työntekijät saadaan antamaan parastaan ja tuomaan kehittämissideansa esiin.

Dialogisuus ja vuorovaikutus ovat osallistavan kehittämisen kulmakiviä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää tulla kuulluksi, joten kehittämistyön menetelmät on tärkeää valita siten, että ne tuottavat ideoita ja ajatuksia tasapuolisesti kaikilta, riippumatta osallistujien sosiaalisista taidoista ja tavasta tuoda ajatuksiaan esille. Hirvihuhtan (2006, 26) mukaan dialogiset menetelmät mahdollistavat toisten näkökulmien kuulemisen ymmärtämisen ja auttavat sitä kautta kehittämään uudenlaista ajattelua työyhteisössä. Yrityskohtaiset työpajat on toteutettu OVET-hankkeessa seuraavien vaiheiden kautta:

Suunnitteluvaihe:

Käsiteltävistä teemoista sopiminen yhdessä yrityksen kanssa. (Kehittämistarpeista keskusteleminen ja henkilöstökyselyn (Liite 3) tulosten purku). Valmistautuminen (tilat, menetelmät, tiedottaminen).



Työpajan kulku:

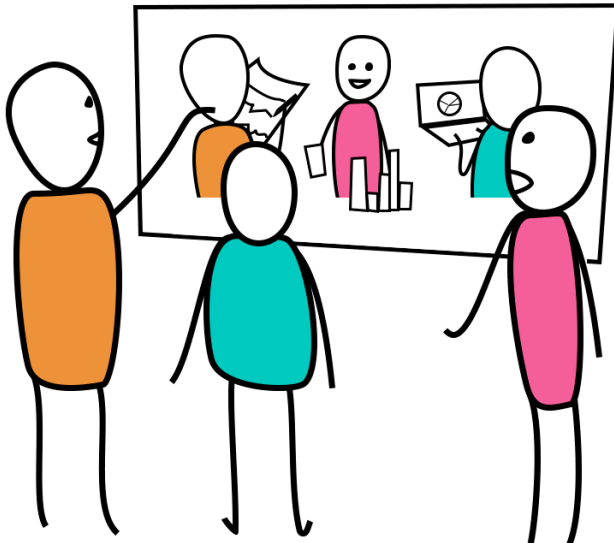
1. Virittäytyminen ja alustus
2. Osallistava työskentely etukäteen määritellyistä aihepiireistä
4. Tuotettujen kehittämisideoiden tarkastelu ja kehittämistyön etenemisestä sopiminen (seuraavat toimenpiteet, vastuut ja aikataulu)
5. Päätelmät ja havainnot, yhteenveto
6. Lopetus



40

Työpajan annin purku:

Ohjaajien ja yrityksen kehittämistyöstä vastaavien yhteinen purku työpajasta ja sen tuotoksista



Yllä esitetty yritysvalmennuksen etenemistapa on sovellettu Hirvihuhdan (em. 2006) ryhmävalmennuksen perusmallista. Hirvihuhda korostaa, että on tärkeää soveltaa mallia ryhmään ja sen tilanteeseen eikä päinvastoin. Myös vapaaseen keskusteluun perustuvassa työskentelyssä vetäjän on hyvä käyttää tukena etukäteen valmisteltua etenemissuunnitelmaa asian eteenpäin viemiseksi. Osallistujien kannalta on usein mielekkäintä, että etenemissuunnitelma on myös heidän tiedossaan. Se luo ryhtiä ja turvallisuutta työskentelyyn. Muita sovellettavia valmennusmalleja on esimerkiksi Furmanin ja Aholan käyttämä Re-Teaming-malli (www.reteaming.com), jonka runkoa voidaan hyödyntää lukuisten erikokoisten ryhmien kanssa.

Osallistavia työkaluja yritykselle työyhteisön kehittämiseen

Henkilöstökysely hyvinvoinnin mittarina

Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen ei tarkoita vain työpahoinvoinnin poistamista. Parhaita tapoja kehittää työhyvinvointia onkin kuunnella työntekijöitä sekä antaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Yrityksen kannalta toimiva ja hyvin suunniteltu, säännöllinen henkilöstökysely voi olla arvokas työkalu osallisuuden kehittämisessä. Henkilöstökysely tuottaa tietoa ja kehittämisideoita, joita hyödyntämällä yritys tunnistaa vahvuutensa sekä kulloinkin työyhteisössä pinnalla olevat kehittämisen kohteet. Kysely on osa kehittämistyötä ja henkilöstön osallistamista. Onkin tärkeää keskustella henkilöstön kanssa yhdessä kyselyn merkityksestä ja toteutuksesta. Samoin kyselyn tuottamat tulokset on tärkeää tuoda henkilöstön tietoon ja sopia yhdessä keskustellen kehittämistoimenpiteet, joihin työyhteisönä seuraavaksi panostetaan. Pienessä yrityksessä kirjallinen kysely voi olla anonyymiteetin turvaamisen vuoksi haasteellista toteuttaa ja näin ollen muut avoimemmat tiedonkeruutavat, kuten säännöllinen ryhmäkehityskeskustelu, voivat toimia paremmin. Hyvänä muistisääntönä voidaan pitää sitä, että henkilöstökysely toimii yleensä työyhteisössä, jossa on noin kymmenen jäsentä, tai enemmän. Tämän teoksen liitteistä löytyy OVET-hankkeessa tuotettu henkilöstökysely, jota voi soveltaa yrityksen omiin tarpeisiin.

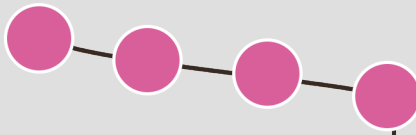
Palvelupolku kehittämisen menetelmänä

Palvelupolku sopii asiakaslähtöisenä kehittämismenetelmänä hyvin tilanteisiin, kun tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluja ja nähdä palvelu asiakkaan silmin. Palvelupolkua voidaan käyttää, kun halutaan ymmärtää palvelun nykytilanne asiakkaan näkökulmasta. Jotta saamme koottua asiakkaan palvelukokemuksen, täytyy meidän hahmottaa ensin palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Palvelupolku kuvaa, mitä asiakas havaitsee palvelun eri vaiheissa ja millaisista tekijöistä asiakaskokemus voi rakentua. Palvelupolkuun kuuluu myös ennen palvelua tapahtuvat vaiheet / esipalvelun ja palvelun jälkeen / jälkipalvelun vaiheet varsinaisen palvelun lisäksi.

42

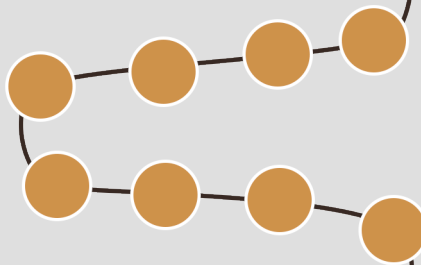
Ennen

Piirrä tai kirjoita vaiheet ennen palvelun käyttämistä.



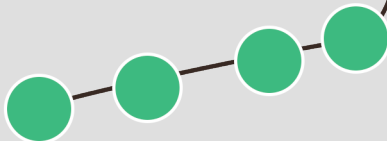
Aikana

Piirrä asiakkaan vaiheet (palvelutuokiot) jotka liittyvät palvelun käyttämiseen.



Jälkeen

Piirrä vaiheet palvelun käyttämisen jälkeen.



Kuvio 3. Palvelupolun vaiheet

OVET-hankkeen yritystyöpajoissa palveluja kehitettiin asiakaslähtöisesti palvelupolkujen avulla. Palvelupolkuja piirrettiin yhdessä yrityksen koko henkilöstön kanssa, ja isoimmista yrityksistä palvelupolkuja tuotettiin useampia. Asiakaslähtöisillä menetelmillä tarkasteltiin myös sitä, miltä palvelu näyttää asiakkaan silmin, mistä asiakas on valmis maksamaan ja mitä asiakas arvostaa palvelussa.

Yrityksen palvelupolun tarkastelu auttoi hahmottamaan palvelun päävaiheita, siihen liittyviä toimintoja ja työntekijöiden tehtäviä palvelun eri vaiheissa. Yrityskohtaiset palvelupolut havainnollistivat konkreettisesti asiakkaiden kohtaamia palvelutapahtumia. Palvelupolulta löytyivät yritysten palvelutuokiot, kehittämisen paikat ja kriittiset pisteet, joihin yhdessä keskustellen löydettiin yrityksissä erilaisia vaihtoehtoja, tavoitteena palvelujen sujuvoittaminen asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolkujen avulla hankkeen yrityksissä päädyttiin tekemään muutoksia esimerkiksi toimintojen organisoimiseen, viestintään ja asiakaspalveluun.

Lue lisää palvelupoluista ja niiden hyödyntämisestä: Miettinen, S. (toim.). (2011), Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ryhmäkehityskeskustelu kehittämisen menetelmänä

Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää silloin, kun toiminta on organisoitu esimerkiksi tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Ryhmäkehityskeskustelu toimii myös niissä tilanteissa, kun kehityskeskusteluja ei voida tai ei ole mielekästä käydä yksilöiden kanssa. Työsuoritus on tiimin tai työyhteisön yhteinen, jolloin suorituksesta keskusteleminen ja sen kehittäminen kannattaa tehdä yhdessä. Käytimme ryhmäkehityskeskustelua yhtenä kehittämismenetelmänä yrityksen johdon kanssa työskennellessä. Käsitelimme ryhmäkehityskeskustelussa menneen kauden tavoitteita, niiden saavuttamista ja yhdessä keskustellen yrityksen johto löysi yhteiset tavoitteet myös tulevalle kaudelle. Yhteinen keskustelu auttoi ymmärtämään ja konkretisoimaan yrityksen yhteisiä tavoitteita ja toi konkreettisia keinoja niihin pääsemiseen. Ryhmäkehityskeskustelussa tavoitteena on yleensä tunnistaa myös toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä tukea kehittymistä. Työyhteisössä yhteistyö toimii ja toiminta on tuloksellista, kun koko työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja tietää mitä tavoitteisiin pääsy edellyttää.

Toteutus

Ryhmäkehityskeskustelu voidaan toteuttaa erillisenä keskusteluna tai osana tiimin / työyhteisön luontaisia palaverieja. Keskustelurunkoon on listattu keskeiset keskusteluaiheet ja niitä tukevia kysymyksiä. Runkoa voidaan muokata ja täydentää toiminnan mukaisesti ajankohtaisin teemoin. Keskustelun alussa on hyvä sopia,

kuka kirjaa keskustelussa käsitellyt ja sovitut asiat ylös. Tässä on hyvä huomioida, että kirjausvuoro kiertää eikä ole aina yhden tehtävänä. Tärkeää on, että keskeiset ja sovitut asiat dokumentoidaan. Näin niihin voidaan palata aina tarvittaessa tai viimeistään seuraavan kehityskeskustelun aikana.

Esimerkki ryhmäkeskustelun rungosta:

Katse menneeseen ja tulevaan kauteen - miten meillä menee?

Työyhteisön / tiimin tehtävä

Mitkä ovat meidän päätehtävä? Esiemien tehtävät?
Mitkä ovat yrityksemme yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit?

Asiakkaamme

Ketkä ovat asiakkaitamme? Mitä asiakkaat odottavat meiltä?
Mitä tuotteita tai palveluita tarjoamme asiakkaillemme ja vastaammeko asiakkaiden odotuksiin?

Yhteistyökumppanimme

Ketkä ovat yhteistyökumppaneitamme? Miten ja missä asioissa voimme kehittää yhteistyötä yhteistyökumppaneidemme kanssa?

Tavoitteiden saavuttaminen

Katsaus edelliseen kauteen:

Miten onnistuimme saavuttamaan tavoitteemme?

Missä asioissa olisimme voineet toimia paremmin?

Tulevan kauden tavoitteet:

Yrityksen / työyhteisön / tiimien tavoitteet tulevalle vuodelle?

Mitkä asiat edesauttavat / haittaavat tavoitteiden saavuttamista?

Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan ja mitataan?



Ulkopuolisen yritysalmennuksen tai konsultoinnin käyttäminen on organisaatiolta päätös, joka harkitaan huolella. Valmennuskeskusteluissa käsitellään usein työyhteisön yhteistyökysymyksiä ja haetaan keinoja toimia paremmin yhdessä toisten kanssa. Valmennuksella voidaan vaikuttaa osaltaan työyhteisön yhteistyön

paranemiseen. Valmennus auttaa myös yhteistyön ongelmien ratkaisussa parantaen samalla organisaation ongelmanratkaisutaitoja. Osallistavuuden teemojen mukaisesti yrityskohtaisissa toiminnoissa tulisi olla mukana koko niiden henkilöstö ja yrityksen esimiehet, jotta uuden oppiminen tapahtuu yhdessä oppien ja asioita kehittäen. Tähän liittyen yrityskohtaisten työpajojen menetelmien tulisi olla käytännönläheisiä, työntekijöiden arjen työssä kohtaamiin haasteisiin ja tilanteisiin paneutuvia, ja niissä tulisi hyödyntää menetelmiä, jotka tukevat henkilöstön osallisuutta oman työn ja yrityksen kehittämiseen. Yllä ja tämän teoksen liitteinä esitettyjä henkilöstökyselyn ja ryhmäkehityskeskustelun malleja voi soveltaa ja käyttää myös ilman ulkopuolista yritysvalmentajaa, osana työyhteisön yhteistä kehittämistyötä.

OVET-hankkeessa tuotettu toimintamalli

Sirkka Saranki-Rantakokko, HTT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, asiantuntija OVET-hankkeessa

OVET-hankkeessa yritysten työyhteisöt esimiehineen yhdessä asiantuntijoiden kanssa ovat käsitelleet uudenlaisten työotteiden ja toimintatapojen sopivuutta arjen työhön ja muutostilanteisiin. Kehittämisprosessissa on painottunut työyhteisöjen osallistuminen. Sitä on pohdittu erilaisista näkökulmista. Käsiteltyjä teemoja ovat olleet motivointi ja motivoitumisen mahdollistaminen, moninaisuuden johtaminen, vuorovaikutus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä oikeudenmukaisuuden käsittely työyhteisöissä. Teemoja on käsitelty edellä tässä julkaisussa.

46

Teemojen valinta on perustunut yrityksille tehtyihin henkilöstökyselyihin ja niitä seuranneisiin yrityskohtaisiin keskusteluihin. Aiheiden käsittelyt on ulkoistettu teoreettisiin viitekehyksiin, mikä on mahdollistanut asioiden pohtimisen käytännön tilanteita laajemmassa yhteydessä sekä tuottanut perusteluja uudenlaisten toimintamallien toteuttamiselle. Asioita on tarkasteltu käytäntö- ja työyhteisölähtöisesti, osallistuneiden yritysten ja niiden työyhteisöjen tarpeiden mukaisesti.

Käytäntö- ja työyhteisölähtöisyys ilmenee eri tahojen vahvana läsnäolona toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tämä poikkeaa perinteisestä työelämän kehittämisestä, jossa työelämä ja -yhteisöt ovat usein kehittäjäorganisaation toiminnan tai toimenpiteiden kohde. Käytettyä käytäntö- ja työyhteisölähtöistä otetta voidaan verrata myös alhaalta ylöspäin suunnattuun muutoksen johtamiseen, jossa keskeistä on muun muassa henkilöstön osallistaminen, rakenteiden luominen ja kehityksen arviointi. Kehittämisprosessi on toteutettu työelämän edustajien ja korkeakoulujen asiantuntijoiden verkostomaisena yhteistyönä.

Teemoja on käsitelty työpajoissa. Työpajoissa on käsitelty yhtä teemaa kerrallaan. Keskusteluissa aiheita on pohdittu ja pyritty ymmärtämään monesta eri näkökulmasta kuten yritysten ja niiden työyhteisöjen arkielämän, olosuhteiden ja toimintaympäristöjen valossa. Dialogisuutta ja vuorovaikutusta on edistetty ryhmä-

valmennuksen ja yhteistoiminnallisten menetelmien avulla. Sellaisia ovat muun muassa ryhmäkeskustelut, toiminnan suunnittelut pienryhmissä, aivoriihet jne. Muutama esimerkki näistä on annettu Yrityksen kehittämisen menetelmiä ja tuloksia -artikkelin yhteydessä. Osallistavilla menetelmillä on tavoiteltu myös myönteistä ilmapiiriä teemojen käsittelyille työyhteisöissä.

Työpajoissa osallistumisen kannustajina ja kehittämisen tukena on ollut Lapin ja Kajaanin ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston edustajia sekä muita asiantuntijoita, jotka osaamisellaan ovat vahvistaneet asioiden monipuolista tarkastelua, kannustaneet keskusteluihin ja jäsentäneet keskustelujen sisältöjä. He ovat myös auttaneet työpajojen järjestelyissä. Alla olevassa taulukossa 5. on esitetty OVET-hankkeessa toteutuneen toiminnan ominaispiirteet ja kuvailtu niiden sisältöjä.

Taulukko 5. Ovet-hankkeessa toteutuneen toiminnan ominaispiirteet ja niiden kuvaus

| Toiminnan ominaispiirteet | Ominaispiirteiden kuvailu |
|-----------------------------------|--|
| Käytäntö- ja työyhteisölähtöisyys | <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksien ja työyhteisöjen yksilöllisyys • Yritys- ja / tai työyhteisö-tarpeisiin perustuvat teemat • Lähtökohtana käytännön tilanteet ja olosuhteet • Eteneminen alhaalta ylöspäin • Työyhteisölähtöinen teemakohtaisuus |
| Dialogisuus ja vuorovaikutus | <ul style="list-style-type: none"> • Myönteinen ilmapiiri • Ryhmävalmennus • Yhteistoiminnalliset menetelmät • Eri näkökulmien huomioon ottaminen |
| Verkostomainen yhteistyö | <ul style="list-style-type: none"> • Tiedon ja kokemusten monipuolinen hyödyntäminen • Keskustelun jäsentäminen ja yhteys näyttöön perustuvaan tietoon |

OVET-hankkeessa syntynyt työhyvinvointia ja tuottavuutta kuvaava toimintamalli kohottaa työelämän laatua ja sopeutumiskykyä arjen toiminnassa ja muutostilanteissa vahvistamalla yritysten työyhteisöjen osallistumista. Työyhteisöjen osallistamista tukeva kehittämistoiminta on käytäntö- ja työyhteisölähtöistä, dialogista ja vuorovaikutteista, missä toteutuu verkostomainen yhteistyö.

Kehittämisen prosessi etenee työyhteisöjen tarpeiden analyysistä teemakohtaisten jäsenysten kautta päädyttäviin ratkaisuihin tai uusiin käytäntöihin. Se toteutuu yrityksen ja asiantuntijatahon yhteistyönä ja edellyttää työntekijöiden ja heidän esimiestensä osallistumista. Tämä puolestaan vaatii työajan käyttöä tai muunlaisia rakenteellisia ratkaisuja. Kehittämisen prosessi ohjautuu Moen & Normanin (2006) tuottamien jatkuvan arvioinnin periaatteiden mukaisesti. Arvioinnin tarkoitus on tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Jatkuva arviointi ja sitä seuraavat kehittämistoimet tapahtuvat kiertokulkuna, jossa suunnittelu, tekeminen, arviointi ja parannettava toiminta toistuvat. Erityisen mielenkiinnon kohteena arvioinnissa on, mitä parannuksia syntyy ja miten niihin päästään. (Moen & Norman 2006.) Alla olevaan kuvioon 4. on kiteytetty OVET-hankkeessa luotu työelämälähtöinen ja työyhteisöjen osallisuutta vahvistava toimintamalli.

48



Kuvio 4. OVET-hankkeen toimintamalli

Lähteet

OVET-hankkeella tuottavuutta ja työhyvinvointia mikro- ja pk-yrityksiin

Isola A-M., Kaartinen H., Leemann L., Laaperi R., Schneider T., Valtari S. & Keto-Tokoi A. 2017. Mitä osallisuus on? osallisuuden viitekehystä rakentamassa.

Työpaperi 33/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy Helsinki, 2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Verkkosivut <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
Työterveyslaitos 2019. Verkkosivut <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Sippola A. 2019. OVET-hankkeen esimiestyöpajan esitys Rovaniemellä 13.2.2019

Motivaatio, osallistaminen ja johtaminen

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Acta Wasaensia, 285.

Jonkman, L. 2015. Introvertit. Työpaikan hiljainen vallankumous. Jyväskylä: Atena.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Tallentum Media Oy.

Kaski, S. & Nevalainen, V. 2015. Ikävät ihmiset. Kuinka selviytyä hankalien tyyppien kanssa. Helsinki : Kirjapaja.

Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R, Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 202–218.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 100-110.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. "Hyvät tyyppit". Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.

Kultalahti, S. 2011. Understanding the future challenges with generation Y at work. Teoksessa Viitala, R, Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 61–83.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset

perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E., 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita AB.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua, tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vesterinen, P.-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. http://www.firstbeattechnologies.com/userData/firstbeat/tiedostolataukset/koulutus-ja-seminaarit/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf haettu 18.3.2019.

Viitala, R, Suutari, V. & Järström, M. 2011. Johdanto. Teoksessa Viitala, R, Suutari, V. & Järström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171, 1–9.

Tiimityö ja monimuotoisuuden johtaminen

Cirella, S., Radaelli, G., Rami Shani, A., B. 2014. "Team creativity: a complex adaptive perspective", *Management Research Review*, 37(7): 590-614

Blommaer T., van den Brock S. 2016. Management in Singularity. From linear to exponential management. Vakmedianet.

Puttonen S, Hasu M, Pahkin K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Juvenes print.

Savileppä A. 2010. Erilaisuus energiaksi. Työkirja. https://blogs.helsinki.fi/moni-verkko/files/2010/11/Kirja_2010.pdf

Sayers J. 2012. Managing diversity. Osoitteesta: www.bookboon.com

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Doctoral dissertation. Acta Wasaensia No. 180, Business Administration 75, Management and Organisation.

Sippola A. 2017. Monimuotoisuutta tukeva johtaminen. https://www.vates.fi/media/tiedollavaikuttaminen/mvates-30.11.2017_-monimuotoisuutta-tukeva-johdaminen-aulikki-sippola_fibs.pdf

Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen työyhteisön arjessa

Colquitt, J A. 200. On the dimensionality of organizational justice: A Construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400.

Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. Sosiaalisten suhteiden oikeudenmukaisuus ja terveys. *Yhteiskuntapolitiikka* 5, 470-473.

Elovainio, M. 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. *Duodecim* 124, 2055-2057.

Heiskanen, E & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 50, 59–70.

Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.), Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–54.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto, Helsinki.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisu 11/2013.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus.

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita. Helsinki.

Salminen, A. 2016. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisu, opetusjulkaisu 60.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011. Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden pätkätöissä. Raportti 65/2011.

Liite 1.

Oikeudenmukaisuusmittari

Yrittäjien ja esimiesten näkemyksiä yrityksissä koetusta oikeudenmukaisuudesta

Liite 2.

Oikeudenmukaisuusmittari

Henkilöstön näkemyksiä yrityksessä koetusta oikeudenmukaisuudesta

Yrityskohtaisten työpajojen tuloksia ja menetelmiä

Hirvihuhta H, 2006: Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen.

Liite 1

Yrittäjien ja esimiesten näkemyksiä yrityksissä koetusta oikeudenmukaisuudesta

Oikeudenmukaisuusmittari

*Mittari mukailtu OVET-hankkeeseen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2011) julkaisussa esitellystä oikeudenmukaisuusmittarista, jonka alkuperäinen versio on Colquitin (2001) 20-osioinen oikeudenmukaisuusmittari.

1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Yrityksessämme kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskeissa asioissa | | | | |
| Tehdyt päätökset ovat yrityksessämme olleet johdonmukaisia | | | | |
| Yrityksessämme päätökset ovat olleet puolueettomia | | | | |
| Yrityksessämme tehtyihin päätöksiin voi luottaa | | | | |

2. Johtamisen oikeudenmukaisuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Yrittäjänä/esimiehenä kohtelen työntekijöitä huomaavaisesti ja ystävällisesti | | | | |
| Yrittäjänä/esimiehenä kohtelen työntekijöitä kunnioittavasti | | | | |
| Yrittäjänä/esimiehenä osaan ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet | | | | |
| Yrittäjänä/esimiehenä osaan kuunnella työntekijöitä | | | | |

3. Oikeudenmukaisen toiminnan tunnistaminen

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Yrittäjänä/esimiehenä näkemykseni on, että yrityksessämme henkilöstö tunnistaa yrittäjän/esimiehen oikeudenmukaisen toiminnan | | | | |

Liite 2

Henkilöstön näkemyksiä yrityksessä koetusta oikeudenmukaisuudesta

Oikeudenmukaisuusmittari

Oikeudenmukaisuusmittari toimii työkaluna esimiestyöhön ja kyselyn tavoitteena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Valitse vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa henkilökohtaista näkemystäsi oikeudenmukaisuudesta yrityksessänne. Vastaukset ovat luottamuksellisia.

*Mittari mukailtu OVET-hankkeeseen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2011) julkaisussa esitellystä oikeudenmukaisuusmittarista, jonka alkuperäinen versio on Colquitin (2001) 20-osioinen oikeudenmukaisuusmittari.

1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Yrityksessämme kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa | | | | |
| Tehdyt päätökset ovat yrityksessämme olleet johdonmukaisia | | | | |
| Yrityksessämme päätökset ovat olleet puolueettomia | | | | |
| Yrityksessämme tehtyihin päätöksiin voi luottaa | | | | |

2. Johtamisen oikeudenmukaisuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Esimieheni kohtelee työntekijöitä huomaavaisesti ja ystävällisesti | | | | |
| Esimieheni kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti | | | | |
| Esimieheni osaa ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet | | | | |
| Esimieheni osaa kuunnella työntekijöitä | | | | |

3. Jakamisen oikeudenmukaisuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Saamani palkka ja arvostus vastaavat työhöni antamaani panostusta | | | | |
| Saamani palkka ja arvostus ovat sopivia siihen nähden, mitä olen työssäni saanut aikaan | | | | |

Liite 3



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



OVET – Henkilöstökysely

OVET - Osallistamisella hyvinvointia ja tuottavuutta työelämään -hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke, jonka toiminta sijoittuu välille 1.2.2017-31.8.2019. Tällä kyselyllä kartoitetaan kehittämistoiminnassa mukana olevien yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin sekä osallisuuden tilaa.

Vastauksia hyödynnetään työpaikkasi hyvinvoinnin parantamiseen. Aineistoa voidaan myöhemmin käyttää tutkimustarkoituksiin.

1. Oman työn hallinta

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Saan työskennellä itsenäisesti, esim. tehdä itsenäisiä päätöksiä | | | | |
| Voin vastata työkokonaisuudestani, toisin sanoen pystyn hoitamaan työni alusta loppuun | | | | |
| Voin vaikuttaa työaikaani, esim. työvuorot | | | | |
| Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön | | | | |

2. Miten haluaisit parantaa oman työsi hallintaa?

3. Vaikutusmahdollisuudet

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Voin vaikuttaa työni tavoitteisiin | | | | |
| Voin vaikuttaa menetelmiin ja välineisiin, joilla teen työtehtäväni | | | | |
| Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen | | | | |
| Voin osallistua yrityksen toiminnan kehittämisen ideointiin | | | | |

4. Millä tavalla työyhteisössäsi voitaisiin parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia?

5. Työn arvostus ja merkitys

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Koen, että työni on arvokasta | | | | |
| Koen, että työni on merkityksellistä | | | | |
| Koen itseni tarpeelliseksi työssäni | | | | |
| Koen, että muut arvostavat työtäni | | | | |

6. Milloin tai missä yhteydessä koet onnistumisen tunnetta työssäsi?

7. Työmotivaatio

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Lähden yleensä mielelläni töihin | | | | |
| Koen, että työni on mielekästä | | | | |
| Koen työn imua työssäni vähintään viikottain | | | | |
| Haluan tehdä työtehtäväni hyvin | | | | |

8. Mitkä tekijät motivoivat sinua työhösi?

9. Yhteistyö ja vuorovaikutus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Työyhteisöni työntekijät toimivat yhteistyössä keskenään | | | | |
| Työyhteisössäni voin keskustella avoimesti esimiehen/yritykseni kanssa | | | | |
| Työyhteisössäni työntekijät keskustelevat avoimesti keskenään | | | | |
| Työyhteisössäni uskalletaan puhua ongelmista avoimesti | | | | |

10. Mitä muutoksia toivoisit yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössäsi?

11. Työyhteisön toimivuus

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Työyhteisöni työntekijöillä on yhteiset tavoitteet eli ns. puhalletaan yhteen hiileen | | | | |
| Työyhteisössäni on selkeä työnjako | | | | |
| Työyhteisössäni on selkeä vastuunjako | | | | |
| Kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat | | | | |

12. Millaisin muutoksin työyhteisösi voisi olla nykyistä toimivampi?

13. Osaaminen ja työssä kehittyminen

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Hallitsen hyvin työtehtäväni | | | | |
| Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia | | | | |
| Voin käyttää työssäni erityisosaamistani | | | | |
| Haluan edelleen kehittyä työssäni | | | | |

14. Miten haluaisit kehittää osaamistasi?

15. Esimiestyö ja johtaminen

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Saan riittävästi tukea esimieheltäni | | | | |
| Saan riittävästi kehittäväää palautetta työstäni | | | | |
| Koen, että johtaminen on oikeudenmukaista | | | | |
| Tiedän oman roolini yrityksen tavoitteiden toteutumisessa | | | | |
| Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöilleen | | | | |

16. Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on esimiestyön kehittämiseksi?

17. Fyysinen työympäristö

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|--|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Työympäristö on turvallinen | | | | |
| Työvälineet pidetään kunnossa | | | | |
| Työympäristön siisteydestä pidetään huolta | | | | |
| Työvälineet ovat ajanmukaisia | | | | |

18. Miten fyysistä työympäristöä voisi mielestäsi parantaa?

19. Työterveyspalvelut ja -käytännöt

| | Samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Eri mieltä | En osaa tai halua vastata |
|---|--------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| Käytössäni on työnantajan järjestämät työterveyspalvelut | | | | |
| Koen voivani käyttää työterveyspalveluita tarpeeni mukaan | | | | |
| Olen tyytyväinen työnantajan tarjoamiin työterveyspalveluihin | | | | |

20. Millaisia kehittämisehdotuksia sinulla on työterveyspalveluiden järjestämiseen tai käytäntöihin liittyen?

Tämä kirja kuvaa OVET-hankkeen toimintaa ja tuloksia. Hankkeen tavoite oli mikro- ja pk-yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen ja niitä käsitelleiden hyvien käytäntöjen jäsentäminen toimintamalliksi. Hankkeen tulosten mukaan työyhteisöjen osallistamisessa on tärkeä, että käsiteltävät aiheet vastaavat yrityksen ja sen henkilöstön tarpeisiin. Oleellista on myös, että yrityksen edustajat ja asiantuntijat paneutuvat yhdessä osallistamiseen. Yhtenäisen kokonaiskuvan rakentamista edesauttaa, kun käytetään dialogisuutta, vuorovaikutusta ja näyttöön perustuvaa tietoa. Vahva käytäntö- ja työelämäyhteys sekä osallistujien vastavuoroisuus kannustavat oppivan yhteisön ja verkoston kehittymistä. Kirjasta saa tietoa myös OVET-hankkeessa käytetyistä osallistavista menetelmistä. Monet niistä sopivat yritysten arkiseen käyttöön. Kirjan tarkoitus on olla käytännönläheinen ja sopia siten luettavaksi niin yrittäjille, kouluttajille kuin laajemminkin kehittämistyöstä kiinnostuneille.

OVET-hanke toteutettiin Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) tuella, Lapin ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston ja Kajaanin ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Julkaisun kirjoittajat ovat toimineet hankkeessa asiantuntijoina ja yritysohjaajina.

www.ovetkasvuun.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

