

Piispanen Milja

## Työhyvinvoinnin kehittäminen yritys X:ssä



Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2021



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Piispanen Milja

**Työn nimi:** Työhyvinvoinnin kehittäminen yritys X:ssä

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK)

**Asiasanat:** työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, työhyvinvoinnin vuosikello, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työntekijätaidot

Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin suomalaiselle metallialan yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajalle työhyvinvoinnin vuosikello työhyvinvoinnin kehittämiseksi vuoden 2020 työhyvinvointikyselyssä saatujen tulosten perusteella. Vuosikellon käytön tukena on opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöhön valitut teemat ovat valikoituneet työhyvinvointikyselyn perusteella.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa työhyvinvointiin liittyvä kirjallisuus, kuten Rauramon työhyvinvoinnin portaat, jonka pohjalta toiminnallista osuutta pyrittiin opinnäytetyössä kehittämään. Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri kokonaisuudesta, joista ensimmäinen käsittelee yleisesti työhyvinvointiin liittyviä asioita. Toinen osio on empiirinen, joka on rakennettu vetoketjumallia mukaillen, jotta toimintaehdotukset ja muut vastaavat toimenpiteet eivät jää tekstistä irrallisiksi. Vetoketjumallin mukaisesti kappaleissa käsitellään ensin teoriaa, jota seuraa työhyvinvointikyselyn tulokset ja viimeisenä toimintaehdotukset.

Työhyvinvointikyselyn tuloksia analysoitaessa hyödynnettiin myös keskusteluja työntekijöiden kanssa, jotta haluttuja asioita saatiin avattua paremmin opinnäytetyöhön. Keskustelut toteutettiin hyvien tapojen mukaisesti ja niin, että työntekijöiden yksityisyydensuoja pystyttiin säilyttämään opinnäytetyötä tehdessä.

Opinnäytetyö on tarkoitus ottaa käyttöön kohde yrityksessä sen valmistuttua. Se tullaan myös esittelemään esimiehille, sekä työntekijöille. Opinnäytetyön onnistumista voidaan arvioida tulevien vuosien aikana ja opinnäytetyöraporttia voidaan hyödyntää uusia työhyvinvointikyselyjä analysoitaessa.

## **Abstract**

**Author(s):** Piispanen Milja

**Title of the Publication:** Developing wellbeing at work

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** well-being at work, occupational well-being survey, annual clock for well-being at work, development of well-being at work, management of well-being at work, employee skills

This practice-based thesis was implemented for a Finnish metal company. The aim was to make an annual timetable for well-being to the client based on the results obtained in the 2020 occupational well-being survey. The thesis report supports the use of the annual timetable. The themes were also selected based on the occupational well-being survey.

The theoretical framework was formed by the literature related to well-being at work, such as Rauramo's steps of well-being and on the basis of them the practice-based part was developed. The thesis consists of two different sections, the first section covers generally the issues related to well-being at work. The second section is empirical conducted in accordance with the zipper model, so that the proposals for action and other similar measures do not remain detached from the text. According to the zipper model, the paragraphs include first the theory followed by the results of the occupational well-being survey and finally with proposals for action.

When analysing the results of the occupational well-being survey, discussions with employees were also utilized in order to raise the desired issues in the thesis. The discussions were conducted in accordance with good practice and in such a way that the privacy of the employees could be maintained during the thesis.

The thesis will be introduced to the company after its completion. It will also be presented to the supervisors, as well as to the employees. The success of the thesis can be assessed in the upcoming years and the thesis report can be utilized when analysing new occupational well-being surveys.

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi osana organisaation toimintaa .....	2
2.1	Työhyvinvointi .....	2
2.2	Henkilöstötutkimus työhyvinvoinnin mittarina .....	5
2.3	Työhyvinvointi osana johtamismenetelmää .....	6
2.4	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	8
2.5	Alaistaidot.....	10
2.6	Toimiva työyhteisö .....	11
2.7	Kehityskeskustelut.....	12
3	Työhyvinvointikyselyn tulokset ja kehitysehdotukset kohde organisaatiolle .....	15
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	16
3.2	Työhyvinvointikyselyn toteutus kohdeyksikössä .....	17
3.3	Työhyvinvointi ja sen kehittäminen Rauramon mallilla .....	20
3.4	Viestintä ja yksilöiden välinen vuorovaikutus/ Viestintä organisaatiossa .....	26
3.5	Työnkuormittavuus ja vastuu .....	34
3.6	Palautuminen työstä osana työhyvinvointia .....	40
3.7	Työhyvinvoinnin kehittäminen LEAN- metodein .....	45
3.8	Palkitseminen osana työhyvinvointia.....	49
3.9	Työhyvinvoinnin kehittämistä tukeva vuosikello .....	52
4	Pohdinta .....	58
	Lähteet .....	62
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle työhyvinvoinnin vuosikello työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen. Se on toiminnallinen opinnäytetyö, joka tuottaa konkreettisen toimenpiteen työympäristön muutokselle. Opinnäytetyö tulee palvelemaan toimeksiantajaa ja sen työntekijöitä kohden parempaa ja toimivampaa työyhteisöä.

Työhyvinvointi nousee tärkeänä osana työntekoa tänä päivänä ja sen ymmärtäminen, sekä huomioiminen päivittäisessä työelämässä voi olla haasteellista. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, kuinka työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa työhyvinvointikyselyssä saatujen tulosten pohjalta? Ja miten kyselyn tuloksia voidaan huomioida päivittäisessä työssä, sekä implementoida sen pohjalta laaditut toimintasuunnitelmat käytäntöön.

Opinnäytetyössäni hyödynnän organisaatiossa suoritettua työhyvinvointikyselyä, joka suoritettiin organisaatiossa syksyllä 2020. Edellisen kerran kysely järjestettiin vuonna 2018 ja kysymykset ovat säilyneet samoina. Kysymykset työhyvinvointikyselyyn hyväksyi organisaation johtoryhmä. Kysymysten sisältöön en pystynyt itse vaikuttamaan ja tämän takia pyysin yksikön henkilöstöä kirjoittamaan työhyvinvointikyselyssä olevaan avoimeen palautekenttään kirjallista palautetta, jota voin käsitellä työssäni. Työhyvinvointikyselyn toteutti ulkopuolinen asiantuntija, joka käsiteli kaikki vastaukset ja teki niistä valmiita diagrammeja, joita voin hyödyntää opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyön tekeminen on aloitettu tutustumalla aihepiiriin liittyvään teoriaan ja tekemällä pohjatyötä sen avulla. Työhyvinvointikysely on toteutettu vuoden 2020 lopussa, jonka tulokset ovat saatavilla ja osittain analysoituja. Analysoinnilla tarkoitetaan, että tulokset on laskettu ja niistä on laadittu tilastot valmiiksi ulkopuolisen asiantuntijan toimesta. Tuloksia on käyty läpi muun muassa yrityksen johtoryhmässä. Jo tehty analysointi auttoi rajaamaan opinnäytetyön aihepiiriä. Tämän myötä pystyin valitsemaan aiheelliseksi kokemani asiat.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää toimeksiantajan työhyvinvointitoimintaa. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut työyhteisöönsä ja pyrkii toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kun henkilöstö voi hyvin ja työilmapiiri on kunnossa, pystytään toimimaan yrityksen strategian mukaisesti ja parantamaan sen tulevaisuuden näkymiä.

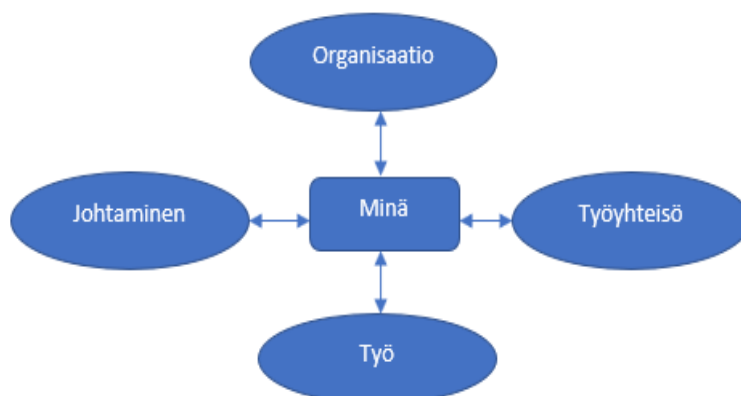
## 2 Työhyvinvointi osana organisaation toimintaa

Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Työhyvinvoinnin seuranta ja jatkuva parantaminen on tärkeää niin yksilö-, kuin organisaatiotasolla. Hyvinvoiva työyhteisö antaa yritykselle paremman mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa. Tässä luvussa käydään läpi työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavia asioita.

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on subjektiivinen käsite, jonka sisältö voi vaihdella sen mukaan keneltä asiasta kysytään. Työhyvinvointi on terminä sidonnainen sekä aikaan, että kulttuuriin. Sen perusidea on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa niin, että tänä päivänä kiinnitetään huomiota enemmän työhyvinvoinnin lähestymistapoihin, keinoihin ja menetelmiin työntekijöiden kanssakäymisessä. Työhyvinvoinnin käsite laajenee jatkuvasti ja se saa uusia tulkintoja, joiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014. 28-31.)

Työhyvinvointi koostuu Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos n.d.c) mukaan viidestä eri osa-alueesta. Työhyvinvoinnin keskellä on yksilö, eli minä (kuva 1.). Minuus koostuu niistä voimavaroista, joita yksilö omaa: hänen motivaatiostaan, elämänhallinta kyvystään sekä terveydestä ja työkyvystä. Työhyvinvoinnin avulla voidaan muun muassa parantaa työssä jaksamista ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Kun työhyvinvointiin on panostettu, pystytään ehkäisemään työtapaturmia sekä sairauspoissaoloja. Tällä tavalla työntekijä tuntee olonsa tarpeelliseksi ja parannetaan organisaation yleistä työilmapiiriä.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin koostumus Työterveyslaitosta mukaillen.

Kuvassa 1. nähdään työntekijän minäkuvaan vaikuttavat neljä asiaa: organisaatio, johtaminen, työ sekä työyhteisö. Organisaatio tukee työntekijän hyvinvointia, kun se pystyy tarjoamaan tälle toimivan ympäristön, kehittämään sen toimintatapoja sekä osoittamaan jatkuvaa tavoitteellisuutta. Johtamisen osalta voidaan työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa kannustavalla sekä tasapuolisella johtamisella. Johtajan tulee toimia oikeudenmukaisesti. (Työterveyslaitos n.d.c)

Työn sujuvuus ja työntekijän kokemus mahdollisuuksistaan vaikuttaa asioihin vahvistaa tai heikentää työntekijän minäkuva. Kun työntekijä pystyy oppimaan uutta työssään, parannetaan työssä viihtyvyyttä. Työyhteisö määrittelee omalta osaltaan työntekijän työhyvinvointia. Kun työyhteisö on toimiva, se pystyy toimimaan vuorovaikutteisessa suhteessa. Tällä tavalla pystytään parantamaan työhyvinvointia yksilö ja työyhteisö tasolla. Tähän vaikuttaa myös se, miten ryhmä toimii keskenään ja millaisia työyhteisötaitoja muut ryhmään kuuluvat omaavat. (Työterveyslaitos N.d.c)

Työhyvinvointi on työntekijöiden ja työnantajan vastuulla. Se on arkipäiväinen asia, jota on pyrittävä parantamaan pitkäjänteisesti. Työhyvinvointi koskettaa myös esimerkiksi työtapoja, prosesseja sekä työympäristöä. Kun organisaatiossa huolehditaan työhyvinvoinnista, huolehditaan myös organisaation tulevaisuudesta. Kun hyvinvointiin panostetaan, saadaan siihen asetetut investoinnit moninkertaisena takaisin. Sen avulla voidaan vähentää esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantaa organisaation tulostilanteita. (Työterveyslaitos N.d.a; Työturvallisuuskeskus 2010. 5-11.)

Työhyvinvoinnin voidaan sanoa alkavan jo rekrytointivaiheessa. Työnantajan tulisi palkata sellaisia henkilöitä, jotka ovat osaavia ja yhteistyökykyisiä. Työntekijän, joka palkataan työhön, tulisi osata työnsä, mutta häneltä ei voida vaatia sellaisia asioita, joita hän ei osaa. Työnantajan tulee huolehtia, että työ ja sen tekeminen on turvallista ja, että se täyttää työntekijän sosiaalisia tarpeita, sekä tarjoaa hänelle uutta. (Luukkala 2011. 20-25.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön persoonallisuus, sillä koemme asiat yksilöllisesti. Persoonallisuus on yksilön tapa ajatella, tuntea sekä käyttäytyä. Persoonallisuudessa voidaan ajatella olevan kolme eri tasoa: taipumukselliset piirteet, tyypilliset sopeutumisvarat ja tarinamuotoinen identiteetti. Ensimmäinen taso pitää sisällään yksilön temperamentin ja persoonallisuuden piirteet. Jokaisen yksilön temperamentti eroaa toisesta sen biologisten erojen avulla sekä siinä, miten yksilö kokee asioita. Tämän lisäksi temperamentti pitää sisällään kielteisen emotionaalisuuden, joka kertoo yksilön tavasta kokea ja reagoida työympäristöönsä. Temperamentin muodostumiseen vaikuttaa yhteiskunta ja kulttuuri. Toinen taso pitää sisällään yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ja selviytymiskeinot. Kolmas taso muodostuu tarinamuotoisesta identiteetistä, joka alkaa muodostumaan yksilön aikuistuessaa. (Mäkikangas, Mauno, Feldt, & Feldt 2017. 169-180.)

Työhyvinvointia käsiteltäessä tulee muistaa ennaltaehkäisevä työ. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen antaa organisaatiolle strategista etua kilpailijoihin nähden. Panostamalla työhyvinvoinnin pääomaan, voidaan säilyttää henkilökunnan työkyky parempana pidempään. Työhyvinvointipääoma muodostuu ergonomisista tekijöistä, mutta myös yksilön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista. Työhyvinvointi ilmenee muun muassa työntekijän sitoutumisena työhönsä. Työhyvinvointipääomasta puhuttaessa käytetään usein käsitettä psykologinen sopimus, jonka työnantaja ja työntekijä tekevät henkiselä tasolla kirjallisen työsopimuksen lisäksi. (Manka & Manka 2016. 53-55.)

Yhteen kuulumisen tunne on tärkeä osa työhyvinvointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö tuntee hänestä välitettävän ja hän välittää muista. Työntekijän kohdalla tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hän kokee tulevansa huomioduksi sellaisena kuin on. Johtamisessa tämä puolestaan tarkoittaa vuorovaikutteisuueta ja esimerkkinä toimimista. Yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseksi työpaikalle johtajan tulee välittää ja kunnioittaa jokaista työntekijää. Tämän myötä saavutetaan työpaikalla keskinäisen arvostamisen tunne ja hyvä yhteishenki. Tällaisen hyväntekeemisen avulla yksilö kykenee vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elä-



mään. Hyväntekeminen työpaikalla ilmenee muun muassa silloin, kun työntekijä onnistuu työssä kautta tekemään hyvää toisille ihmisille. (Martela 2015. 61-63.)

Työhyvinvointia voidaan parantaa myös erilaisilla kehittämishankkeilla ja tätä voidaan tukea ilmapiirikyselyillä. Tämä on yksi tapa taata laadukas henkilöstöjohtaminen organisaatioissa. Kehittämishankkeita tulee kuitenkin arvioida, mutta lopullisten tulosten arvioiminen on hankalaa. Tutkimuksen avulla ei saada selville johtuuko mahdollinen työhyvinvoinnin paraneminen yleisestä kiinnostuksesta hanketta kohtaan vai sen menetelmistä. Kehittämishankkeille tulee tehdä lopussa arviointi, jonka avulla voidaan jo tehdystä oppia. (Elo 2007. 21-23.)

## 2.2 Henkilöstötutkimus työhyvinvoinnin mittarina

Työhyvinvoinnin mittaamisen avulla saadaan koottua ne asiat, joille tarvitaan korjaavia toimenpiteitä organisaatiossa. Organisaation tilaa voidaan seurata numeroperusteisesti talouden tunnusluvuista, mutta se ei takaa organisaation menestystä. Organisaatiot, jotka mittaavat ja analysoivat työkykyä, hyötyvät henkilöstön hyvinvoinnista taloudellisesti pitkällä aikavälillä. (Jabe 2010. 201-203.) Työhyvinvoinnin tarkastelu aloitetaan kartoittamalla organisaation työhyvinvoinnin nykytila. Tätä voidaan toteuttaa suorittamalla henkilöstökyselyjä, mutta myös kysymällä työhyvinvointiin liittyvistä asioista suoraan henkilöstöltä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Kauhanen & Hellström 2016. 75.)

Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan selvittää henkilöstön työtä, työolosuhteita, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua sekä työkykyyn liittyviä asioita. Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työilmapiiriä ja selvittää henkilöstön työoloihin liittyviä asioita. Henkilöstötutkimus voidaan tarvittaessa ostaa ulkopuoliselta asiantuntijalta organisaatioilta. Nämä ulkopuoliset organisaatiot toteuttavat henkilöstötutkimuksen oman organisaation puolesta. Tällaisissa organisaatioissa tutkimuksen toteuttaa ja analysoi alan asiantuntijat. Yhdessä näiden henkilöstöasiantuntijoiden kanssa selvitetään aluksi mitä tietoja organisaatio haluaa saada selville, mitä sillä tavoitellaan, sekä miten sen tuloksia hyödynnetään henkilöstötyön ja johdon työkaluna. Pienemmissä organisaatioissa tutkimus voidaan suorittaa itsenäisesti, sillä tulosten käsittelyyn ei mene kauaa aikaa ja näin ollen se on kustannustehokkaampaa. (Joki 2021. 29; Österberg 2014. 29.)

Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on saada laaja käsitys henkilöstön sen hetkiseen työtyytyväisyyteen liittyvistä asioista. Sen avulla pystytään avaamaan eri osastojen välisiä eroja. Henkilöstötutkimuksessa ilmenneisiin epäkohtiin tulee puuttua ja tutkimustuloksia hyödyntää sen pohjalta laaditun kehityssuunnitelman mukaisesti. Henkilöstötutkimuksesta saadut tulokset ovat henkilöstötyön työväline. Kun tuloksia käytetään oikein, ohjataan organisaation kehittämistoimia vision ja strategian viitoittamaan suuntaan. (Joki 2021. 30-31.)

Henkilöstötutkimus on keino näyttää työntekijöille, että heistä välitetään ja heidän mielipiteillään on arvo. Henkilöstötutkimuksen tulokset on tuotava koko henkilöstön nähtäväksi ja siinä ilmenneisiin epäkohtiin on puututtava. Jos epäkohtiin ei puututa, on tutkimus menettänyt arvonsa. Tutkimuksen avulla voidaan avata eri osastojen välisiä eroja sekä seurata henkilöstön työtyytyväisyyden kehitystä. Organisaatiossa olevan henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on koota ryhmä, joka käy saadut vastaukset läpi ja tekee tarvittavat toimenpiteet sen pohjalta ja näin ollen hyödyntää saadut vastaukset. (Österberg 2014. 30.)

Henkilöstötutkimuksen kysymyksiä asetettaessa on muistettava anonymiteettisuoja. Anonymiteettisuoja pienessä ja suuressa organisaatiossa eroaa toisistaan, kuten esimerkiksi iän kysyminen. Sukupuolen kysyminenkin voi loukata anonymiteettisuoja, varsinkin jos työskennellään pienessä organisaatiossa, jossa henkilöt ovat yksilöitävissä vastausten pohjalta. (Joki 2021. 31.)

### 2.3 Työhyvinvointi osana johtamismenetelmää

Tämän päivän johtaminen vaatii esimiehiltä ja johtajilta enemmän kuin ennen. Johtajan tavoitteena on saada kaikki työntekijät tekemään työnsä niin, että työtehtävät tulevat tehdyksi ja niiden tavoitteet saavutetaan. Johtamisen voidaan ajatella olevan tämän lisäksi uskomusten, tavoitteiden sekä toiveiden luomista. Johtajan tehtävänä on kehittää työyhteisöä ja saada työntekijät innostumaan ja innovoimaan uutta. Tässä onnistuessaan työntekijät jatkavat työtä haluttuun suuntaan, vaikka johtaja ei olisi läsnä työpaikalla. Esimiehen tehtäviin lasketaan tänä päivänä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimies on se, jonka tehtävänä on selvittää työyhteisössä ilmenneitä konflikteja ja muita työhön liittyviä ongelmia. (Järvinen 2013; Haslam, Reicher, Platow & Ahokas, 2012. 13-14.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä, kuten esimerkiksi työturvallisuudesta ja työpaikan ihmissuhteista. Jos työnteke ei ole sujuvaa ja sen aikana koetaan toistuvia häiriöitä, koetaan se negatiivisena tekijänä työhyvinvointia kohden. Esimiehen tehtävä on puuttua tällaisiin epäkohtiin ja arvioida niitä. Työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja työtapaaturmat ovat myös osa työturvallisuutta. (Österberg 2014. 141; Virtanen & Sinokki 2014. 159.)

Riskienhallinta on osa henkilöstöjohtamista. Tässä tapauksessa sen tarkoitus on estää henkilöstöön, materiaaliin sekä ympäristöön liittyviä menetyksiä. Näihin lasketaan mukaan muun muassa työperäiset sairaudet ja tapaturmat, työnkyvyn alentuminen sekä suuri lähtövaihtuvuus. Kun organisaatioon halutaan koota toimiva riskienhallintajärjestelmä, tarvitaan siihen sitoutunut henkilöstö. (Virtanen & Sinokki 2014. 160-161.)

Yksi organisaation johdon tehtävistä on terveyden edistäminen. Se vaatii konkreettisia toimenpiteitä. Tässä on tärkeää huomioida, että johtaja toimii esikuvana. Hän ohjaa toimintaa omalla esimerkillään ja edistää sitä organisaatiossa. Kun johtaja pystyy tiedostamaan omat hyvät ja huonot puolensa, parantaa hän minäkuvaansa. Tällä on myös vaikutus siihen, miten henkilöstöä johdetaan ja kehitetään organisaatiossa. (Jabe 2010. 183-186.)

Moni esimies saattaa tuntea riittämättömyyttä tämän kaiken keskellä. Työyhteisöjen on ymmärrettävä, että johto ei vastaa kaikesta työhyvinvointiin liittyvistä asioista, vaan alaistaidoillakin on tässä tärkeä osa. Henkilöstö on siis itsekin vastuussa työpaikalle ja esimiehelle asetettujen vaatimusten toteutumisesta. (Järvinen 2013.; Järvinen 2012.) Tämä voidaan käsittää niin, että johtaja ja työntekijät ovat sidoksissa toisiinsa muodostaen ”me” ryhmän. Tämä voidaan kuitenkin kokea sellaisena, että johtaja edustaa tätä ryhmää ja näin ollen se voi rajoittaa johtajan toimintaa. (Haslam & ym. 2012. 71.)

Jos johtamistapa on onnistunut ja osa organisaation tuloksentekeä, saadaan aikaan laadukasta johtamista, joka on linjassa organisaation arvojen kanssa. Tällöin esimies ei ole passiivinen työssään ja hän ei käytä negatiivisen johtamisen mallia. Negatiivisella johtamisella tarkoitetaan johtamista, missä esimies tarkkailee liikaa työntekijöiden työnsuorituksia ja ajankäyttöä. Kun johtaminen on liian kontrolloivaa, tuhoetaan sekä työn tulos, että työntekijät. (Virtanen & Sinokki 2014. 141-146.)

Työhyvinvoinnissa valta pitää sisällään henkilöstösuunnittelun, joka muodostuu organisaation henkilöstömäärästä, siirroista sekä henkilöstön urapoluista. Esimiehen käyttäessä sille annettua

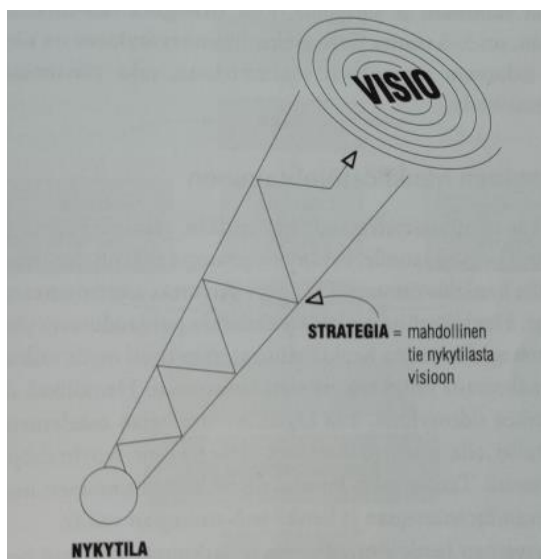
valtaa, se luo työntekijöille ne puitteet, joiden lomassa työ tehdään. Esimiehen työtehtäviin katsotaan näiden lisäksi työntekijöiden perehdyttämisestä ja kouluttamisesta huolehtiminen. Kun esimies käyttää sille annettua valtaa oikein, se on työhyvinvointia parantavaa. (Järvinen 2018. 70-71; Virtanen & Sinokki 2014. 160.)

Aarnikoivun (2016) mukaan vallan jakautuminen vaikuttaa pitkälti luottamussuhteeseen esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen on helpompi luottaa työntekijäänsä, kuin toisinpäin. Tämä johtuu vallan asymmetriasta, vallan epätasaisesta jakautumisesta. Työntekijällä on vähemmän valtaa kuin esimiehellä ja työntekijän osalta valta on rajattua. Luottamus esimiehen ja työntekijän välille syntyy hiljalleen ja siihen vaikuttaa yksilön omat tunnekokemukset. Luottamuksen puutteen voidaan ajatella vaikuttavan negatiivisesti organisaation yleiseen kommunikaatioon. Esimiehellä on käytössään direktio – oikeus ja se koskee niitä oikeuksia, joita esimiehellä on työntekijöitä kohden. (Aarnikoivu 2016. 23-25; Järvinen 2018. 70-71.)

#### 2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategian avulla organisaatio pyrkii tavoittamaan sen vision, joka on heidän mielikuvansa organisaation tulevaisuudesta. Kuitenkin monissa organisaatioissa työntekijät kokevat strategian irrallisiksi lauseiksi, eivätkä osaa yhdistää sitä omaan työhönsä. Tämä johtuu siitä, että organisaatioissa strategiaa suunnitellaan autoritaarisesti. (Sydänmaanlakka 2012. 131-137; Kehusmaa 2011. 114.)

Strategian tarkoituksena on yhdistää organisaation nykytila sen visioon (kuva 2). Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi ja se pitää sisällään strategian laatimista, suunnittelua, toteuttamista, arviointia sekä päivittämistä. Yhteinen visio takaa sen onnistumisen organisaatiossa ja se lisää työhön merkityksellisyyden tuntua yksilötasolla, kasvattaen yhteisöllisyyttä ja samalla edistäen työhyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2012. 131-137; Kehusmaa 2011. 139-143.)



Kuva 2. Nykytila ja visio kuviona (Sydänmaalakka 2012. 137.)

Koska organisaation henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaation strategialle, tulee henkilöstöstrategian pitää sisällään myös visio sen tulevaisuudesta. Tässä organisaation johdon avuksi tulee henkilöstöjohto, jonka tehtävä on auttaa strategian määrittelyssä niin, että saadaan aikaan osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Sydänmaalakka 2012. 138.)

Kun organisaation strategia, visio ja tavoitteet on selvitetty, voidaan määritellä sille ydinosaaminen. Tämän avulla luodaan kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden sekä tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Osaamisen johtamisprosessi toteutetaan yleensä ylhäältä alaspäin. Prosessissa määritellään ydinosaamiset, sekä mitä ne pitävät sisällään eri organisaation tasoilla. Prosessi tulisi toteuttaa tämän lisäksi alhaalta ylöspäin, jotta ydinosaamiset saadaan kirkastettua. Näin voidaan kehittää organisaation osaamista eri tasoilla, eikä vain ylhäältä alaspäin prosessin mukaisesti. (Sydänmaalakka 2012. 134-156.) Strategista työhyvinvointia laadittaessa on tärkeää huomioida työntekijät osana sen tekemistä. Tämän avulla sitoutetaan työntekijät toteuttamaan siinä sovittuja asioita ja he pyrkivät toteuttamaan näitä asioita työssään. (Manka 2016. 80-81.)

Strategiatyötä tehdessä on tärkeää huomioida henkilöstön hyvinvointi ja tuottavuus osana sitä, sillä se parantaa organisaation kilpailuetua. Joskin näiden välille on hankala vetää yhteneväinen viiva, sillä kilpailuetu muodostuu monista eri prosesseista. Organisaation on kuitenkin huomattava se, että pitääkseen yllä kilpailuetuaan, sen tulee panostaa henkilöstöönsä. Strategiaan on helpompi kirjata ylös tuottavuuden parantamiseen liittyviä seikkoja, mutta sen aiheuttamia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ei ole huomioitu. Näin ollen ne toimenpiteet, jotka strategi-

aan on kirjattu, saattavat pahimmillaan aiheuttaa tuottavuuden laskua, koska henkilöstön hyvinvointia ei ole huomioitu strategiaa laadittaessa. (Kehusmaa 2011. 146-148.)

Jos työkokonaisuus on sirpaloitunut ja työntekijät ovat erikoistuneita omiin osa-alueisiinsa, on heidän hankala ymmärtää organisaation yhteistä tavoitetta. Tällaisia tilanteita tulee sen seurauksena, kun lopullinen työ syntyy useiden eri alihankkijoiden ja muiden toimijoiden yhteistyönä. Tällaisessa työympäristössä voidaan todeta johtamisen merkityksen olevan tärkeää, mutta myös sen, että työntekijä ymmärtää prosessin kokonaisuuden. Jotta organisaatiossa päästään yhteisiin tavoitteisiin, tulee sen luopua minäkeskeisestä ajattelusta, jolla pyritään parantamaan vain omaa työuraa, sekä menestystä ja siirtyä pitämään yhteisiä palavereita. Näillä palavereilla voidaan seurata yhdessä tavoitteisiin pääsyä ja, kun ne on saavutettu, organisaation tulee palkita työntekijät tästä. (Järvinen 2008. 54-55.)

## 2.5 Alaistaidot

Organisaatiolle tehokas työntekijä omaa sellaisia taitoja, jotka luovat organisaatiolle lisäarvoa. Yksi tällainen taito on vastavuoroisuus. Vastavuoroisuus liittyy vuorovaikutussuhteeseen, jossa esimerkiksi kollega tai esimies tekee työhön liittyvän myönnytyksen ja toinen osapuoli pyrkii vastaamaan tähän antamalla myönteistä palautetta tai tekemällä palveluksen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006. 47-48.)

Työntekijät pyrkivät yleisesti toimimaan sellaisten henkilöiden kanssa, jotka he kokevat miellyttäviksi. Miellyttävä henkilö omaa sellaisia luonteenpiirteitä, jotka vastaavat omiamme. Työyhteisössä haluttu työkaveri on yleensä osaava ja miellyttävä. Tällaiset henkilöt koetaan työyhteisöjen sillanrakentajiksi. Vaikka työntekijä olisi pätevä, mutta hänen käyttäytymisensä koetaan huonona työyhteisössä, pyrkivät muut työntekijät välttämään häntä. Tämä sama koskee myös epäpäteviä henkilöitä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006. 51-52.)

Työntekijöiden alaistaitoja läpi käydessä voidaan todeta, että työntekijöillä on erilaisia velvollisuuksia organisaatiota kohtaan. Kuuliaisuusvelvoite tarkoittaa sitä, että työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä ohjeita ja määräyksiä, joita työnjohto on sille asettanut. Toisena velvollisuutena on uskollisuusvelvoite, joka ulottuu jossain osin työntekijän vapaa-aikaan. Uskollisuusvelvoitteen mukaan työntekijän on vältettävä kaikkea sitä, mistä työnantajal-

le voi koitua vahinkoa. Sillä kielletään työntekijää tekemästä vastaavaa toimintaa kilpailijana työsuhteessa olleessaan. Kolmas velvollisuus on liike- ja ammattisalaisuuksia koskeva ilmaisukielto. Työntekijöillä on näiden lisäksi myös työturvallisuusvelvoite. (Järvinen 2008. 72.)

Jotta työntekijä pystyy hyväksymään oman asemansa organisaatiossa, tulee hänen hyväksyä esimiehen vallankäyttö oikeus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä tulisi alistua tai nöyrytyä, vaan se on tämän vastakohta. Työntekijä on osa tiimiä, ottaa aktiivisesti vastuuta omasta työstään ja tekee itsenäisesti päätöksiä. Hän osaa ja pystyy ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia itsenäisesti ilman esimiehen apua. (Järvinen 2008. 73.)

## 2.6 Toimiva työyhteisö

Työyhteisö, jossa tiedostetaan yhteiset tavoitteet ja säännöt, työskentelee niiden eteen. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja siihen, että apua saa pyydettyä. Ongelmat ratkaistaan yhdessä ja jokaisen tekemä työ on yhtä arvokasta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta rakennetaan myös epäonnistumisien myötä, jakamalla ja käsittelemällä ne yhdessä. (Kehusmaa 2011. 116-117.)

Toimivaa työyhteisöä tarkastellessa huomataan sen koostuvan toimivista ihmissuhteista. Tällaisessa työyhteisössä voi olla käytössään yhdessä luodut säännöt, joiden mukaan kaikki työntekijät sitoutuvat toimimaan. Tällöin on helpompi puuttua organisaatiossa ilmenneisiin epäkohtiin, koska ne on kirjattu ylös ja voidaan osoittaa, mikä ongelmatilanteessa ei ole sallittua. Organisaation pelisäännöt voivat vastata muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä yhdessä sovittuihin päämääriin pääseminen edellyttää yksilöltä?
- Kuinka erimielisyydet ratkaistaan?
- Miten yhteisistä asioista päätetään?
- Kuinka tiedottaminen hoidetaan?

(Joki 2021. 153-155.)

Jotta työyhteisö olisi toimiva, se ei saa olla liian byrokraattinen tai hierarkkinen. Sen tulee osata muuttaa vanhoja toimintamalleja ja luoda vuorovaikutteisempi toimintaympäristö. Toimintaympäristöön vaikuttaa työntekijöiden väliset ihmissuhteet. Jos työntekijöitä pilkataan, syyllistetään tai heistä puhutaan selän takana, ei rakenneta toimivaa työyhteisöä. Toimivalle työympäristölle rakennetaan pohja kunnioittamalla toisia työntekijöitä ja heidän mielipiteitään. (Österberg 2014. 177-178.)

Toimivassa työyhteisössä työntekijät tuntevat muiden työtehtävät. Tämän tiedon avulla työntekijä voi tarvittaessa kysyä apua eri henkilöiltä työn eri vaiheissa. Työyhteisön avoimuus ja tiedon jakaminen parantavat sen toimivuutta, sekä takaavat sen, että vaikeista asioista osataan keskustella. Tähän voidaan liittää myös työyhteisössä oleva luottamuksen taso, joka vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäksi tuottavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2010. 10-11.)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksesta, vastavuoroisuudesta sekä verkostoitumisesta. Ne työyhteisöt, joissa sosiaalinen pääoma on heikkoa, kohtaavat enemmän työntekijöiden sairastelua ja masennusta. Kuitenkin sellaiset työyhteisöt, joissa sosiaalinen pääoma on liian tiivistä, kärsivät kuppikuntaisuudesta, kateudesta sekä kiusaamisesta. Työyhteisöillä tulee olla omat normit ja arvot, joiden pohjalta se toimii. (Manka & Manka 2011. 132-133.)

## 2.7 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamisen työkaluja. Onnistunut kehityskeskustelu parantaa työntekijän sitoutumisen tasoa työtään kohtaan sekä parantaa hänen työhyvinvointiaan. Kehityskeskustelun avulla voidaan parantaa esimiehen ja työntekijän välisiä suhteita. Kehityskeskustelut ovat myös avain asemassa, kun halutaan arvioida organisaation toimintaa. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi tulee siihen osallistuvan työntekijän ja esimiehen välillä olla luottamuksellinen suhde. Luottamussuhteen tulee olla molemminpuolista toimiakseen. (Aarnikoivu 2016, 13-14.; Järvinen 2008. 79.)

Kehityskeskustelu ei koske enää pelkästään työstä suoriutumisen arviointia, vaan sen tarkoitus on avata keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelun tärkeimpiä tehtäviä on olla palautefoorumi esimiehelle. Kehityskeskustelun aikana työntekijä pystyy kertomaan, millaisena hän kokee työnsä, siitä suoriutumisen ja sen tulevaisuuden. Onko osaamisessa esimerkiksi



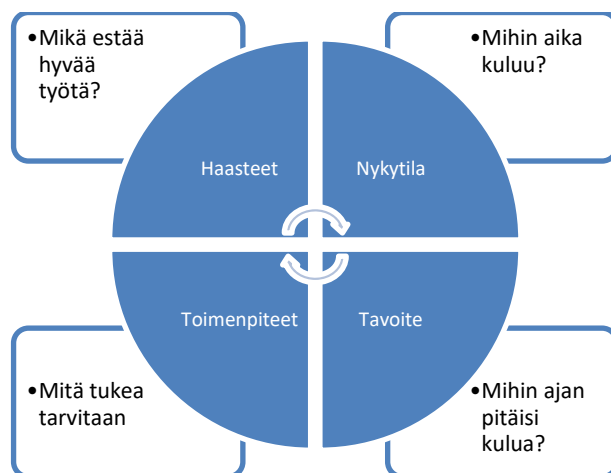
päivittämisen aihetta ja työntekijän omia toiveita koskien hänen työtehtäviänsä. Kehityskeskustelussa työntekijä antaa palautetta esimiehelle hänen johtamisestaan, mutta myös hänen näkemyksistään työhön ja työyhteisöön. Tällä tavalla työntekijä pystyy vaikuttamaan suoraan omaan työhyvinvointiinsa. (Järvinen 2008, 110-112; Joki 2021. 106-107.)

Jotta kehityskeskustelusta olisi hyötyä, tulee sillä olla tavoitteet. Nämä tavoitteet pitää olla sekä esimiehen, että työntekijän tiedossa, kun keskustelu aloitetaan. Tässä voidaan käyttää kaksivaiheista keskustelupohjaa:

1. Työn tulokset, taloudelliset tavoitteet, palkka ja palkitseminen.
2. Työntekijän ja työyhteisön kehittäminen. Työntekijän tehtäväkuvat, rooli ja toimintatavat.

Jos organisaatiossa on käytössä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, voidaan ne ottaa kehityskeskusteluun mukaan tueksi. Mutta kahta samanlaista keskustelua ei suositella pidettävän. (Joki 2021. 111-114.)

Puhuttaessa onnistuneesta kehityskeskustelusta (kuva 3.) voidaan Rauramon mukaan (2012. 141-142) todeta sen perustuvan kahden henkilön väliseen aitoon dialogiin. Keskustelun aikainen vuorovaikutus on molemminpuolista ja se antaa tilaa luovalle ajattelulle. Tärkeä osa kehityskeskustelua on rauhallinen ympäristö, jossa se suoritetaan. Esimiehen roolina keskustelussa on olla kuunteleva osapuoli.



Kuva 3. Kehityskeskustelun kulku Rauramon malliin (2012. 141).

Rauramon mallin mukaan (kuva 3.) kehityskeskustelussa tulee käydä läpi mihin työntekijän aika kuluu päivän aikana. Tämän jälkeen pohditaan yhdessä mihin työntekijän ajan tulisi kulua ja milaista tukea sen saavuttamiseksi tarvitaan. Kun yhdessä on selvitetty ne asiat, joista työpäivät koostuvat, voidaan alkaa pohtimaan, tarvitaanko päivittäisten työtehtävien ylläpitoon tukea. Tässä yhteydessä voidaan myös katsoa ovatko työtehtävät sellaisia, että tuki olisi tarpeen ja pohtia niitä asioita, jotka hän kokee työssään haastaviksi ja miettiä näille ratkaisua. (Rauramo 2012. 141-142.)

Kun kehityskeskustelu on hyvin toteutettu, voidaan Rauramon (2012. 142) mukaan vähentää työntekijän kokemaa stressiä ja luodaan positiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelun avulla pystytään selkiyttämään yhteisiä tavoitteita ja sitouttamaan työntekijä tavoitteisiin. Jotta näihin tavoitteisiin päästään, tarvitaan luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä. Kehityskeskusteluun voidaan ottaa mukaan myös mahdolliset palkkaukseen, koulutukseen sekä etenemismahdollisuuksiin liittyvät kysymykset.

### 3 Työhyvinvointikyselyn tulokset ja kehitysehdotukset kohde organisaatiolle

Tässä osiossa tarkastellaan lähemmin niitä asioita, jotka nousivat työhyvinvointikyselyssä esille. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole puuttua kaikkiin epäkohtiin, mutta on tärkeää huomioida mitkä asiat koetaan ongelmallisina työhyvinvointikyselyn myötä. Opinnäytetyöhön valittuja teemoja voidaan verrata tulevien kyselyjen tuloksiin ja seurata onko vastauksissa toistoa. Työhyvinvointikyselyä en pura kokonaisuudessaan, vaan pureudun sellaisiin osa-alueisiin, jotka koen tarpeelliseksi.

Opinnäytetyöhön valikoidut osa-alueet ovat niitä, jotka toistuivat osastojen tuloksia verratessa. Toistuvuuden perusteella voidaan todeta niiden olevan asioita, joihin tulee puuttua. Koska pyysin erikseen avoimeen kohtaan palautetta, koin tärkeäksi käsitellä ne työssäni. Avoimet vastaukset tukevat ja selittävät osittain saatuja tuloksia.

Kappale on tehty vetoketjumallia mukaillen. Teoria osuutta seuraa kyselyssä ja keskusteluissa esiin nousseita asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Vetoketjumallin avulla tulokset ja niihin liittyvät kehitysehdotukset on helpompi yhdistää teoriassa käsiteltyihin asioihin. Kappaleissa on käsitelty teemaan liittyviä asioita ja analysoitu saatua tulosta, sekä tehty toimenpideehdotuksia. Työhyvinvointikyselyn tuloksia on ajoittain voitu tarkentaa työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Opinnäyteyössä käsiteltävät teemat nousivat esiin työhyvinvointikyselyssä tai työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa.

Osana työhyvinvointikyselyn purkoa kävin työntekijöiden kanssa keskusteluja eri aihepiireihin liittyen. Nämä olivat vapaamuotoisia keskusteluja, joihin osallistui 1-5 henkilöä kerrallaan. Nämä keskustelut käytiin työpäivän lomassa ja näille ei varattu erillistä aikaa tai paikkaa. Keskusteluja ei käyty kaikkien työntekijöiden kanssa, mutta pyrin ottamaan keskusteluihin mukaan uusia ja vanhoja työntekijöitä. Työntekijöille esitetyt kysymykset koostuivat työhyvinvointikyselyssä olleista aihealueista ja eritoten niistä, jotka valitsin tähän työhön.

Koska keskustelut olivat vapaamuotoisia, kaikkia niissä esille nousseita asioita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Keskustelujen myötä työntekijät saivat antaa palautetta anonymisti. Keskusteluissa oli myös se hyvä puoli, että työntekijät pystyivät avaamaan tiettyjä asioita paremmin.

Opinnäytetyön tärkeys nousi esille useasti sitä tehdessä. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin kiinnitetty huomiota työhyvinvointikyselyjen käsittelyyn ja työntekijät ovat kokeneet niihin vastaamisen olevan turhaa. Opinnäytetyöni myötä toivon, että he kokevat jatkossa palautteenannon tärkeyden ja, että heitä halutaan kuulla ja tullaan kuulemaan jatkossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyksikölle työhyvinvoinnin kehittämiseksi vuosikello, jonka he pystyvät ottamaan käyttöönsä. Vuosikelloa voidaan muokata tulevien työhyvinvointikyselyjen tulosten perusteella ja sen käyttöönotto ei vaadi suuria toimenpiteitä tai investointeja.

### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Organisaatio, jolle teen työhyvinvointiin liittyvän opinnäytetyön on suomalainen metallialan yritys. Tämä organisaatio on tunnettu ja sillä on pitkä historia suomalaisessa metalliteollisuudessa. Koko organisaatio kattaa noin 250 työntekijää ja sillä on useita eri yksiköitä Suomessa ja ulkomailla. Opinnäytetyö on rajattu vain yhden yksikön työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyyn. Tuloksia on käsitelty sen mukaan, mitkä asiat nousivat kyselyssä esiin ja näin ollen opinnäytetyössä käsiteltyt aiheet on rajattu niiden mukaisesti.

Kohdeyksikössä, jolle tutkimuksen teen työskentelee noin 30 henkilöä ja henkilöstön määrä nousee jatkuvasti kysynnän kasvun mukana. Tämän myötä kohdeyksikössä ja organisaatiossa on alettu miettimään tarkemmin henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Aihepiirinä työhyvinvointi on organisaatiolle uudehko ja sen laajempi huomioiminen ja käyttöönotto on alussa. Tällä en tarkoita sitä, että henkilöstöjohtamista ei olisi aiemmin harjoitettu kohdeorganisaatiossa, vaan sitä, että siihen on alettu kiinnittämään enemmissä määrin huomiota, sillä henkilöstön hyvinvointi on koko organisaation voimavara.

Organisaatiossa ei ole aiemmin kiinnitetty tarpeeksi huomiota työhyvinvointikyselyjen jälkeisiin toimintoihin. Toimintaa on saatettu yrittää parantaa, mutta se on jäänyt pienimuotoiseksi. Esi-  
miesten ja muiden johtavien henkilöiden aika on mennyt omia työtehtäviä tehdessä ja näin ollen jäljelle jäävä aika on ollut rajattua. Jotta kyselyjen jatkoseuranta ja prosessointi saadaan vaaditulle tasolle, tarvitaan organisaation sisälle osaavia ja sitoutuneita henkilöitä henkilöstö-

johtamistyöhön. Näiden henkilöiden tehtävä on huolehtia, että sovitut toiminnot otetaan käytäntöön ja niistä pidetään kiinni.

Työntekijät ovat olleet tyytymättömiä aiempien kyselyiden käsittelyyn. Opinnäytetyön tarkoitus on edesauttaa yksikön työhyvinvointia askel askeleelta. Työhyvinvointikyselyn analysoinnilla voidaan vastata siinä ilmenneisiin tarpeisiin ja antaa esimiehille avaimia sen käsittelyyn ja parantamiseen. Tämän avulla sekä henkilöstö ja esimiehet pystyvät näkemään asiat niin, että niiden takana piileviä syitä on helpompi käsittää ja tarvittaessa voidaan asettua toisen asemaan.

Organisaation yksikkö, jonka tuloksia käsittelen, on jaettu kyselyssä neljään eri osastoon. Nämä osastot on jaettu työtehtävien perusteella. Henkilöstön määrä kyselyä tehdessä oli 28 henkilöä. Osastojen henkilöstömäärät jakautuvat seuraavasti:

- Osasto A, 13 työntekijää, joista 13 vastasi kyselyyn
- Osasto B, 4 työntekijää, joista 3 vastasi kyselyyn
- Osasto C, 6 työntekijää, joista 3 vastasi kyselyyn
- Osasto D, 5 työntekijää, joista 4 vastasi kyselyyn

28 työntekijästä kyselyyn lopulta vastasi tai tulokset saatiin rekisteröityä 23 työntekijältä, eli noin 80% työntekijöistä vastasi työhyvinvointikyselyyn.

Käsiteltävät aihepiirit rakentuvat kyselyn mukaisesti ja tarvittaessa olen haastatellut henkilöstöä tarkentavasti. Haastattelut on suoritettu työntekijöiden yksityisyyttä vaalien. Kaikki materiaali on koottu niin, että mikään siitä ei ole yksilöitävissä kehenkään. Työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut kirjattiin ylös, mutta niitä ei voida yksilöidä kehenkään henkilöön tai osastoon.

### 3.2 Työhyvinvointikyselyn toteutus kohdeyksikössä

Työhyvinvointikysely suoritettiin henkilöstölle syksyllä 2020 ja sen suoritti kohde organisaatiolle alalla pitkään vaikuttanut ulkopuolinen asiantuntija. Tämä asiantuntija on tehnyt organisaation kanssa aiemminkin yhteistyötä työhyvinvointikyselyjen saralla. Työntekijöille luotiin yksilölliset linkit työhyvinvointikyselyyn, joilla he vastasivat siihen. Nämä linkit oli jaettu yksikössä olevien

osastojen mukaisesti. Vaikka linkit olivat yksilöityjä, organisaatiossa ei pystytty niitä tarkastelemaan, vaan heidän anonymiteettinsä säilyi läpi prosessin. Ainoa tieto, joka ajantasaisesti saatiin, oli vastausprosentti ja oliko linkin kautta jo vastattu. Työntekijöille luotiin ruokalaan paikka, jossa he pystyivät vastaamaan kyselyyn rauhassa. Jokainen työntekijä sai oman vastausajan, jotta jokaiselle pystyttiin takaamaan rauhallinen hetki vastata kyselyyn ja ruokalassa ei ollut tällöin muita henkilöitä. Vaikka käytössä oli henkilökohtaiset linkit, ei tuloksia pystytty yhdistämään työntekijöihin työnantajan tai ulkopuolisen asiantuntijan tahon osalta.

Työhyvinvointikysely suoritettiin nopealla aikataululla vuoden 2020 syksyllä. Sen tekeminen aloitettiin noin kolme viikkoa ennen kyselyn suorittamista. Kysymyksiä oli yhteensä 45 kappaletta. Kyselyyn päätettiin ottaa mukaan yksi avoin kysymys, johon sai vastata vapaasti. Kysely oli avoinna alun perin kaksi viikkoa, mutta tätä pidennettiin kolmeen viikkoon, koska työhyvinvointikyselyyn haluttiin saada parempi vastausprosentti koko organisaation tasolla.

Työhyvinvointikyselyssä käytetyistä kysymyksistä 37 kappaletta oli samoja, kuin aiemmin ja 8 kappaletta oli uusia. Kysymykset työhyvinvointikyselyyn päätti organisaation johtoryhmä. Henkilökohtaisesti en pystynyt vaikuttamaan kysyttäviin asioihin, mutta oman yksikön kohdalla pyysin työntekijöitä hyödyntämään avoimen kohdan kysymystä. Pyysin heitä kirjaamaan sinne sekä hyvät, että huonot palautteet. Ohjeistin työntekijöitä tästä yhteisessä aamupalaverissa, sekä heidän tullessa vastaamaan kyselyyn. Avoimiin kysymyksiin vastanneiden määrä ei voida arvioida, koska ne olivat osastokohtaisia ja palautetta antaneiden määrää ei ole tuloksessa esillä. Avoimen palautteen myötä sain paremman käsityksen heidän työhyvinvointiinsa liittyvistä asioista. Tämä oli myös hyvä pohja myöhemmille keskusteluille heidän kanssaan.

Kyselyn anonymiteettiraja oli 3 ja kyselyä suunniteltaessa sovittiin erikseen, että määrää voidaan tarvittaessa nostaa, jotta vastaajien anonymiteettisuoja saadaan säilytettyä. Kysely suoritettiin neljällä eri kielellä, koska organisaatiotasolla henkilöstö koostuu useista eri kansalaisuuksista. Kyselyä ennen päätettiin järjestää testikysely, johon piti osallistua 2 henkilöä lisäkseni. Kuitenkaan en itse saanut testikyselyä täyttää, vaikka siitä olisi ollut hyötyä opinnäytetyöni kannalta.

Lopulliset tulokset saatiin kyselyn tuottajalta joulukuussa 2020 ja ulkopuolinen asiantuntija kävi tulokset läpi johtoryhmän kanssa. Tässä palaverissa käytiin läpi pääpiirteittäin mitä mikäkin asia tarkoittaa esimerkein. Tarvittaessa heiltä pystyi kysymään tarkennuksia vastauksiin ja siihen mi-

tä milläkin asialla tarkoitetaan. Tämän palaverin jälkeen oli tarvittaessa mahdollista tarkastella tuloksia heidän kanssaan erikseen.

Kyselyn lisäksi olen kartoittanut organisaation nykytilaa havainnoimalla, sekä kyselemällä työntekijöiltä. Nykytilaa läpi käydessä päädyin kyselemään työntekijöiltä mitä mieltä he ovat niistä asioista, jotka nousivat siinä pinnalle. Vastaanotto näille keskusteluhetkille oli hyvä. Koin, että me kaikki hyödyimme keskusteluista ja näin ollen pystyin keskittymään vuosikellossa ja tulosten analysoinnissa haluttuihin asioihin tarkemmin. Koen, että työntekijöille teki hyvää keskustella työhyvinvointiin liittyvistä asioista kanssani. Vaikka esimies olisi miten mukava tahansa, suoran palautteen antaminen on aina haastavaa, sillä palaute voidaan ymmärtää väärin puolin ja toisin.

Työhyvinvointikyselyn rakennetta ei salassapito syistä voi jakaa sellaisenaan. Tulokset on ilmoitettu prosentteina. Kuvissa annetut prosenttimäärät kertovat, kuinka moni vastanneista oli samaa mieltä. Esimerkiksi 75% vastanneista tuntee olonsa virkeäksi aamuisin. Kysely piti sisällään seuraavat teemat: suorituskulttuuri, suorituskyyky, perustarpeet ja dialogi. Nämä pilkkoutuvat vielä omiin pienempiin osioihin, joita voidaan tarkastella erikseen ja määritellä mistä asioista tulos koostuu.

Työhyvinvoinnin vuosikellon rakentaminen alkoi työhyvinvointikyselyn pohjalta. Tavoitteena oli saada toimiva kello ja käytänteet, jolla henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan parantaa. Suunnitelman teossa käytettiin apuna kyselyä, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, sekä henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja. Näiden avulla luotiin hyvinvoinnin vuosikello, jota voidaan muokata vuosittain ja tarvittaessa.

Työhyvinvointikyselyn tuloksiin on pääsy ainoastaan johtoryhmällä. Kyselyn läpi käyminen henkilöstön kanssa ja siitä saatujen tulosten implementoidaan käytäntöön, on yksiköiden johtajien vastuulla.

### 3.3 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen Rauramon mallilla

Työturvallisuuslakiin (L 738/2002) on kirjattu työnantajan olevan velvollinen kehittämään organisaation psykososiaalisia työoloja. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työkäyttäytymistä, sekä työtehtäviä ja niissä suoriutumista. Lain mukaan organisaatio on velvollinen kehittämään työpaikalla asioita, jotka liittyvät työturvallisuuteen ja -terveyteen.

Työpahoinvoinnista kärsitään useilla työpaikoilla, vaikka työntekijä ei välttämättä näytä tätä julkisesti. Mielenterveysongelmat jatkavat kasvuaan ja pahaa oloa lääkitään mielialalääkkeillä sekä alkoholilla. Tällaisissa organisaatioissa ei edistetä työhyvinvointia ja työntekijöitä ei sitouteta organisaatioon. Organisaatioissa, joissa työhyvinvointi on huomioon otettuna, voidaan nähdä suora yhteys tuottavuuden sekä työntekijöiden yleisen terveyden ja hyvinvoinnin välillä. (Jabe 2010. 17; ILO n.d.)

Työhyvinvointi ja sen ilmapiirin kehittäminen on koko organisaation harteilla ja se vaatii yhteistyötä. Tässä tukena on eri säädökset ja sopimukset, jotka ohjaavat toimintaa, kuten esimerkiksi työturvallisuuslaki sekä kone-, laite-, ja työvälinesäädökset. Näitä tukemassa on lakeja, jotka määrittävät minimitason esimerkiksi työterveydelle, kuten työterveyshuoltolaki. Osa näistä laeista on velvoittavia ja osa suojaavia. (Työterveyslaitos n.d.c.)

Rantasen (2013. 38) mukaan jopa 50-70% organisaatioiden ilmapiiristä selittyy johdon toiminnasta. Johdon ja esimiesten olisikin tärkeä tarkastella sitä, millaisilla tunteilla he työntekijöitään johtavat. Esimiehen tunteenilmaisut; nauru, hymy, huokaus, tuhahtus, ystävällinen katse, tuima katse, keskeytykset, päälle puhumiset ja muut vastaavat toiminnot vaikuttavat ilmapiiriin ilman, että esimies huomioi sitä itse. Nuo tunteen ilmaisut kertovat muun muassa arvostuksesta ja siitä, miten esimies asioihin suhtautuu.

Myönteisinä tunteina työpaikoilla voidaan nähdä esimerkiksi positiivisen palautteen anto. Jotta työilmapiiristä saataisiin myönteinen, tarvitaan siihen esimerkkiä, joka tulee esimieheltä. Myönteiseen ilmapiiriin lasketaan kuuluvaksi se, että esimies arvostaa, sekä kohtelee oikeudenmukaisesti työntekijöitä. Käyttäytymällä epäasiallisesti tai häiritsevästi, esimies antaa luvan työntekijöille käyttäytyä samalla tavalla. Myönteisen ilmapiirin rakentamiseen kuuluu myös toimiva viestintä. (Mieli, n.d.)



Työyhteisöissä saattaa syntyä ristiriitatilanteita ja niiden ratkaiseminen on avainasemassa, jotta ne eivät eskaloitu ongelmakierteiksi. Tulehtuneen työilmapiirin merkeiksi voidaan laskea tiedon panttaaminen, syntipukin etsintä ja muu vastaava aiheeton syyttely. Tällaiset tilanteet aiheuttavat ristiriitoja, jotka vaikuttavat työnteeseen, jos niitä ei pyritä ratkaisemaan. Lopulta nämä voivat ilmentyä ahdistuneisuutena tai masennuksena. (Mieli n.d.)

Frimanin (2016. 19-20) mukaan toisten henkilöiden syyttäminen ei auta eikä kehitä itseä. Yleensä myös ne henkilöt, joita syytetään asioista, ovat tietämättömiä asiasta. Kuitenkin heillä on oma mielipide ja totuus koetusta asiasta. Jäppisen (2012. 35-36.) mukaan vastuuta kannetaan sellaisista asioista, jotka koetaan omaksi ja jotka vaikuttavat omiin työtehtäviin. Vastuunottaminen koskettaa työyhteisön jokaista työntekijää ja se on jatkuvasti läsnä.

Työhyvinvointikyselyn avoimissa kysymyksissä saatiin muun muassa seuraavat vastaukset:

- *Asioita pimitetään ja suorastaan valehdellaan.*
- *Lupauksia rikotaan jatkuvasti.*
- *Syytellään muita omista virheistä ja unohduksista.*

Tämän perusteella voidaan todeta työilmapiirin olevan tulehtunut ja sen vaativan asiaan puuttumista. Tämä on mielestäni viestinnällinen, mutta myös käyttäytymiseen liittyvä ongelma. Jos esimiehen tulkitaan käyttäytyvän yllä mainitulla tavalla, annetaan sama mahdollisuus myös muille negatiiviseen käyttäytymiseen ja luodaan ongelmakierre, joka jatkaa kasvamistaan. Työntekijät, jotka kokevat tällaista voivat pahimmillaan ahdistua ja tämä vaikuttaa heidän työkykyynsä ja työhyvinvointiin negatiivisesti.

Työhyvinvointia voidaan lähteä parantamaan käyttämällä esimerkiksi Rauramon kehittämiä työhyvinvoinnin portaita (Kuva 4). Näiden portaiden avulla voidaan alkaa parantamaan työyhteisöä yksi porras kerrallaan ja näin edetään loogisesti askeleittain eteenpäin. Portaot tukevat hyvinvoinnin pitkäjänteistä kehittämistä ja näin ollen auttavat ymmärtämään siihen liittyvien asioiden merkityksen toisilleen. (Työturvallisuuskeskus n.d.d.)



Kuva 4. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus n.d.d)

Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä eri askelmasta, jotka saavat mallin ihmisen perustarpeista. Portaiden avulla parannetaan yksilön, yhteisön ja organisaation työhyvinvointia aihealueittain. Portaan on nimetty seuraavasti: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Malli on luotu Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. (Rauramo 2012. 13.)

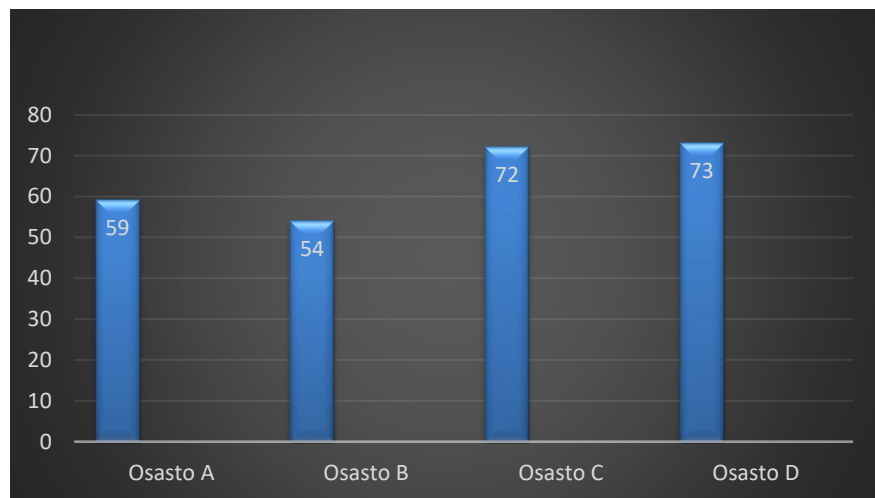
- Ensimmäinen porras pitää sisällään terveyteen liittyviä asioita. Organisaation puolelta tässä nousee esiin esimerkiksi työterveyshuolto sekä työnkuormitus. Työntekijä vaikuttaa omaan terveyteensä elintavoillaan. Terveyttä voidaan arvioida muun muassa kyselyjen, kuormittumisen ja fyysisen kunnon mittaamisella. Ensimmäinen porras on siis yksilön terveyteen liittyvien asioiden hoitoa. (Rauramo 2012. 15.)
- Toinen porras koostuu turvallisuuteen liittyvistä seikoista. Organisaatio vastaa tässä työsuhteeseen ja työoloihin liittyvistä turvallisuusseikoista. Työntekijän vastuulla on muun muassa ergonomiset ja turvalliset toimintatavat työskennellessä. Näiden onnistumista voidaan arvioida tilastojen, auditointien sekä riskien arvioinnin avulla. Toinen porras käsittelee siis sitä, että työstä saadaan riittävä toimeentulo ja, että työympäristö on oikeudenmukainen ja yhdenvertainen. (Rauramo 2012.15.)

- Kolmas porras on yhteisöllisyys. Organisaatiotasolla se pitää sisällään muun muassa johtamisen ja työyhteisön. Työntekijällä yhteisöllisyys käsittää joustavuuden, kehitysmuutoksen ja erilaisuuden hyväksynnän. Tätä voidaan arvioida työtyytyväisyyskyselyillä. Yhteisöllisyysporras pitää sisällään työyhteisön yhteishenkeä parantavat asiat ja siitä huolehtimisen. (Rauramo 2012.15.)
- Neljäs porras on arvostus. Se pitää sisällään muun muassa organisaation arvot, talouden, palkitsemisen sekä kehityskeskustelut. Työntekijällä on arvostuksessa aktiivinen rooli organisaation toimintaa ja kehittämistä kohden. Arvostusta voidaan arvioida työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisilla ja toiminnallisilla tuloksilla. Tässä astuu kuvaan mukaan organisaation visio sekä strategia. Mutta myös toiminnan arviointi ja kehittäminen, unohtamatta oikeudenmukaista palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää. (Rauramo 2012.15.)
- Viides porras on osaaminen. Tässä organisaation tehtävänä on hallita osaamista ja huolehtia siitä, että työ on mielekästä ja luovaa. Työntekijän tehtävänä on hallita oma työnsä ja ylläpitää omaa osaamista. Tätä voidaan arvioida muun muassa kehityskeskusteluissa, erilaisten osaamisprofiilien sekä innovaatioiden avulla. Osaaminen määrittelee oppivaa organisaatiota, joka osaa muun muassa tuottaa ja hyödyntää uutta tietoa. (Rauramo 2012. 15.)

Kun tarkastellaan työhyvinvointikyselyssä saatua tulosta siitä, miten yksikön työntekijät kokevat suorituksen viisi edellytystä onnistuneiksi, voidaan todeta, että suurimmalla osalla osastoista ne koetaan onnistuneiksi. Nämä viisi edellytystä on jaettu seuraaviin kategorioihin: tahto, tieto, osaaminen, valtuutus ja vastuu. Suurella osalla osastoista tulos on yli 70%, joka tarkoittaa sitä, että osasto ei vaadi suuria toimenpiteitä tämän aiheen osalta. Mutta osasto B (3 vastaajaa) nousi tässä pintaan noin 60% tuloksella. Tämä tarkoittaa sitä, että osaston B työoloja tulisi käydä läpi ja kehittää yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa, jotta koetut edellytykset saataisiin paremmaksi. Muillakin osastoilla on pientä kehittämisen tarvetta, mutta ei siinä määrin kuin osastolla B.

Tarkastellessa ihmisen neljää perustarvetta työssä (kuva 5), huomataan osaston B tuloksen olevan huonoin. Nämä neljä perustarvetta ovat: yhteenkuuluvuus, osallistuminen, hyväksyntä ja kehittäminen. Kun tarkastellaan osasto B:n tuloksia osio kerrallaan, voidaan huomata, että huo-

noimmat tulokset ovat tulleet kohdille yhteenkuuluvuus ja hyväksyntä. Osasto B:llä olisi äärimäisen tärkeää puuttua asiaan, jotta toiminnasta saadaan yhtenäistä ilman, että yksikään työntekijöistä tuntee olevansa erillään muista. Samalla tuetaan sitä, että jokainen voi olla oma itsensä muiden kanssa ilman, että joutuu muuttamaan omaa persoonallisuuttaan. Yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi voidaan järjestää esimerkiksi yhteisiä harjoitteita, joissa opetellaan yhdessä toimimista erilaisten tehtävien avulla. Näiden tehtävien aikana opitaan hyväksymään erilaisia tekijöitä ja toimimaan yhdessä niin, että parannetaan yhteenkuuluvuutta.



Kuva 5. Perustarpeiden toteutuminen osastoittain prosentuaalisesti.

Toinen tärkeä osa, jolla voidaan vaikuttaa näihin arvoihin, on oman käytöksen tarkastelu. Työntekijä voi itse tarkastella omaa käytöstään. Tarkastelun avulla työntekijä pystyy tutkimaan miten omalla käytöksellä voi tukea ja parantaa omaa, sekä muiden kokemia tarpeita työssä. Osaston tulisi laatia tavoitteet mihin halutaan päästä ja määritellä yhdessä keinot siihen pääsemiseksi. Tavoitteita tulee tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta voidaan seurata, ovatko parannuskeinot toimineet vai tuleeko niitä vielä kehittää ja missä määrin. Tässä hyvänä toimintamallina Rauramon työhyvinvoinnin portaot, joiden avulla voidaan parantaa toimintaa kokonaisvaltaisesti. Sen avulla voidaan luoda turvallinen työskentely ympäristö, jossa jokainen yksilö voi kokea olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi. Huonon arvon pohjalla voi olla yksilöiden turvattomuuden tunne, joka vaikuttaa moniin muihin toimintoihin lamauttavasti ja rajoittaa yksilön toimintaa.

Osastolla A (13 vastaajaa) koettujen perustarpeiden arvo oli myös alhainen. Heidän kanssaan tulisi ottaa samat käytänteet, kuten osastolla B. Näiden kahden osaston toimintatapoja ja tuloksia voitaisiin vertailla ja hyväksi havaittuja keinoja voidaan implementoida muillekin osastoille.

Kun molempien osastojen kanssa on ratkaistu heikoimmat käytänteet, voidaan lähteä kehittämään myös muita osioita. Kuitenkin niin, että ensimmäisenä puututaan niihin osioihin, jotka saivat huonoimmat arvosanat ja vaativat näin ollen pikaista parannusta. Kun hyväksi koettuja parannuskeinoja on siirretty muille osastoille, voidaan jatkaa niiden muokkaamista pitäen siihen liittyvät prosessit jatkuvasti käynnissä. Tämän etuna on se, että hyväksi koettuja käytänteitä voidaan siirtää ja kokeilla muilla osastoilla.

Perustarpeita voidaan lähteä parantamaan Rauramon työhyvinvoinnin portaiden avulla. Portaikon hyvänä puolena on se, että jokainen porras on käsiteltävä omana osiona, ennen kuin seuraavalle voidaan siirtyä. Eli jotta viidennelle portaalle päästään, tulee aiempien portaiden tarpeet olla riittävän hyvällä tasolla. Portaikon käytön etuna on myös se, että sen avulla voidaan puuttua moniin kyselyssä nousseisiin asioihin järjestyksessä ja näin ollen taataan, että ne käsitellään riittävällä tasolla.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka yrityksessä ei ole ollut aiemmin linjauksia työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen, on jo työturvallisuuslakeja seuraamalla saatu niitä parantavia vaikutuksia. Perustarpeista huolehtimalla on yksikössä päästy jo pitkälle ja jäljelle jää vain epäkohtina nähtyihin asioihin puuttuminen.

**Organisaatioiden tunneilmaisua** voidaan myös johtaa. Tunneilmaisu koostuu yksilön tunteesta, millaisena hän tuntee olonsa organisaation jäsenenä. Se pitää sisällään erilaiset tunteet, joita koetaan työpäivän aikana, esimerkiksi kohdatessa työkaveri. Tunneilmastoa rakennettaessa tulee varautua siihen, että toiminto ohjautuu automaattisesti kohti negatiivisia tunteita, sillä ne nousevat pintaan helpommin. Näin ollen organisaatioiden tulee tavoitella tietoisesti positiivista tunneilmaisua. Toimiva tunneilmaisu organisaatioissa vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen sekä työhyvinvointiin. (Rantanen 2013. 163-164.)

Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan huomioida työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä myös tunneilmaisu. Tällä on suuri vaikutus koettuun työilmapiiriin. Jos työyhteisössä on ristiriitatilanteita, ne pitää pyrkiä käsittelemään keskustelujen avulla ja, jos tässä ei onnistuta, voidaan avuksi ottaa ulkopuolinen asiantuntija taho. Mieli (n.d) summaa myös tärkeänä osana, että työpaikoilla laaditaan toimintaohjeet häirintää ja epäasiallista kohtelua vastaan. Nämä ohjeistukset tulee olla toimintaohjeiden muodossa ja koko henkilöstön näkyvillä.

Tunneilmaisusta puhuttaessa on mielestäni huomioitava työntekijöiden väliset tilanteet ja niiden kohdistuminen esimiehiin sekä muuhun henkilöstöön. Työympäristössä negatiiviset asiat leviävät positiivisia helpommin ja niillä on suurempi vaikutus hyvinvointiin. Tunneilmaisua voidaan opetella, jotta työyhteisön työilmapiiri saadaan halutulle tasolle. Tässä voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Vanha suomalainen sanonta *”niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan”* pätee tässä, mutta harjoittelemalla voidaan muuttaa negatiiviset tunteet työyhteisön vahvuudeksi.

### 3.4 Viestintä ja yksilöiden välinen vuorovaikutus/ Viestintä organisaatiossa

Kaikki työyhteisöt tarvitsevat viestintää toimiakseen. Kun työ on tavoitteellista, sen edellytyksenä työyhteisössä on toimiva viestintäjärjestelmä. Työyhteisön viestinnän avulla sanomien vaihdanta eri tilanteissa sen jäsenten välillä on tavoitteellista. Viestintä on näin ollen työyhteisön liitäntätekijä, joka liittää yhteen työyhteisön osat ja työyhteisön ympäristön. (Åberg, 1997. 30-31.)

Kun viestintä työyhteisössä on onnistunutta, parannetaan organisaation kilpailukykyä ja se antaa myös hyvän pohjan uusille innovaatioille. Vuorovaikutteinen viestintä parantaa työilmapiiriä ja näin ollen vaikuttaa työhyvinvointiin parantavasti. Jotta viestintä olisi toimivaa, tulee sitä mitata seuraamalla ja arvioimalla sen eri prosesseja. (Työturvallisuuskeskus 2016. 5.)

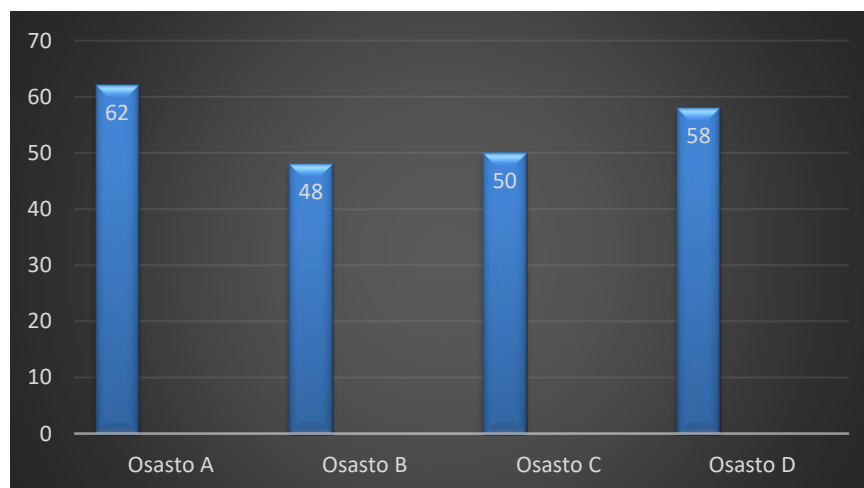
Organisaation päivittäisviestintä pitää sisällään kaiken sen viestinnän, jonka avulla selviydytään päivittäisistä työtehtävistä. Se pitää sisällään seuraavat käsitteet: arkiviestintä, työviestintä ja perustoimintojen tuki. Päivittäisviestinnällä on erilaisia tasoja, kuten esimerkiksi esimiehen ja yksikön välinen viestintä, sekä yksikön jäsenten välinen viestintä. Kun päivittäisviestintä on hyvin hoidettua, se takaa tehtävien hoidon ja onnistumisen. Viestintää käsiteltäessä on kuitenkin huomioitava, että päivittäisviestinnän ja työnjohtamisen erottaminen toisistaan voidaan kokea hankalaksi. (Juholin, 2006. 37-38.)

Organisaatiossa tapahtuvan sisäisen viestinnän tarkoituksena on sitouttaa työyhteisön jäseniä työhön, työyhteisöön sekä sen tavoitteisiin. Sitouttamisen avulla työyhteisön jäsen antaa yhteisölleen enemmän. Sitouttaminen alkaa jo työntekijän perehdytysvaiheessa ja se koskee myös asiakkaita. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa työyhteisössä sekä hoidetaan muun muassa

sisäistä markkinointia, jotta organisaation tarjoamat palvelut ja tuotteet saadaan tutuiksi henkilöstölle. (Juholin 2006. 38-39; Joki 2018. 289.)

Tarkasteltaessa työyhteisöjä ja näiden sisäistä viestintää, voidaan todeta niillä olevan erilaisia kanavia ja viestintätapoja käytettävissä. Nämä kanavat voidaan jakaa kolmeen eri osaluokkaan: henkilökohtainen kanssakäyminen (f2f), kirjallinen viestintä sekä sähköinen viestintä. Sähköisten viestimien lisääntymisen myötä, viestintä on helpottunut. (Åberg 1997. 102-104.) Kun viestintä on monikanavaista, voidaan sillä tehostaa sen vaikutusta ja sitä voidaan muokata kyseiseen kanavaan sopivaksi. (Juholin 2017. 24.)

Åbergin mukaan työyhteisöt tarvitsevat toimivaa ja tavoitteellista viestintäjärjestelmää. Tuloksien perusteella kyselyn hälyttävien tulosten saatiin viestintään liittyvästä mittarista (kuva 6). Mitattu viestintä kattaa työpaikan päivittäistä dialogia ja sitä, miten onnistunutta se on. Parhainta dialogia tutkimuksen mukaan käydään osastolla A (13 vastaajaa), jonka tulos oli 62%, toisena osasto C (3 vastaajaa) tuloksella 58%, kolmantena osasto D (4 vastaajaa) 50% ja huonointa dialogia oli osastolla B (3 vastaajaa) tuloksella 42%. Käytännössä kaikkien osastojen dialogi on niin huonoa, että tähän tulisi puuttua heti paikalla ja alkaa ratkaisemaan siihen liittyviä ongelmia.

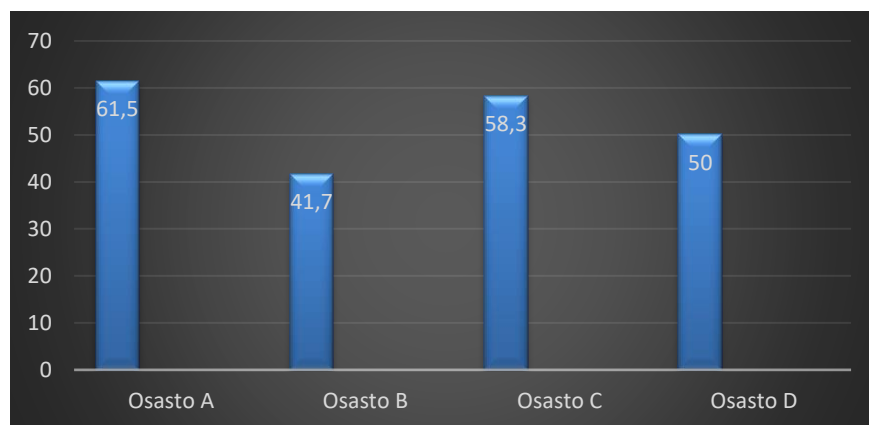


Kuva 6. Viestinnän onnistuminen osastoittain prosentuaalisesti.

Päivittäisviestintä on tärkeä osa yksikön viestintää. Juholinin (2006.) mukaisesti voidaan arvioida päivittäistä viestintää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: osataanko osastolla keskustella työhön liittyvistä asioista keskenään ja pystytäänkö niistä keskustelemaan? Hoidetaanko osastolla itse suurelta osin työhön liittyvä keskustelu vai ottavatko esimiehet siihen osaa? Jos esi-

miehet osallistuvat tähän, millaista heidän osansa dialogissa on? Annetaanko työntekijöille tarpeeksi tilaa tuoda omat mielipiteet esille työhön liittyen vai lytätäänkö ne? Millaista dialogia eri osastojen välillä käydään ja annetaanko jokaiselle työntekijälle mahdollisuus tuoda oma mielipide esille?

Päivittäiseen dialogiin lasketaan kuuluvaksi muitakin, kuin työhön liittyviä keskusteluja Juholinin mukaan. Muiden tervehtiminen ja hyvän huomisen toivottaminen ei montaa minuuttia päivästä vie aikaa oli sitten kyseessä työntekijä tai esimies. Työntekijälle on tärkeää, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja, että hänen kanssaan keskustellaan yleisesti asioista. Tässä on kuitenkin huomioitava vastapuolen halukkuus keskusteluun ja, että keskustelun aihepiiri ei ole loukkaavaa. (Juholin 2006. 28-30.)



Kuva 7. Päivittäinen dialogi.

Kuvassa 7. voidaan nähdä miten työntekijät kokevat päivittäisen dialogin. Huonointa dialogia käydään osastolla B, jossa vain 41,7% on sitä mieltä, että dialogissa on onnistuttu. Muiden osastojen tulokset ovat myös huonoja. Tämä kertoo osastojen sisällä olevasta dialogin puutteesta, mutta myös sen ulkopuolisesta dialogin puutteesta.

Tervehtimistä, muiden huomioon ottamista ja yleisiä vuorovaikutus taitoja voidaan opetella, kuten Sadeniemi, Häkkinen, Koivisto, Ryhänen & Tsokkinen ovat kirjoittaneet (2019. 214-219). Opettelua voidaan toteuttaa heidän mukaansa erilaisten harjoitteiden kautta. Harjoittelu vaatii avointa mieltä sekä muiden huomioon ottamista. Tässä voidaan käyttää apuna THINK-taitoa, jonka avulla voidaan tulkita käytyjä keskusteluja. THINK-taitoa voidaan hyödyntää, jos herää tunne siitä, että on väärin ymmärretty.



**T** - think, ajattele toisen kannalta

**H** - have empathy, ole empaattinen

**I** – interpretations, tulkinnat

**N** – notice, huomaa ja tiedosta

**K** – kindness, ole ystävällinen

Ehdottaisin THINK- taidon harjoittelemista alkuun osastokohtaisesti edellyttäen, että kaikki osaston työntekijät osallistuvat harjoitteeseen. Kun harjoitteen sisältö on ymmärretty ja sitä on tehty ensin omalla osastolla, voidaan se laajentaa koko yksikön kattavaksi.

Päivittäistä dialogia voidaan tukea monikanavaisella viestinnällä, kuten Juholin (2017) on todennut. Kohdeyksikön päivittäisiä SIM-palavereja (short interval meeting) voidaan ottaa tukemaan tuotannon näytöt, joista jaetaan ajantasaista tietoa liittyen tuotantoon ja organisaatioon. Vastaavanlainen näyttö voidaan sijoittaa myös yleisiin tiloihin, jolloin viesteille saadaan suurempi kattavuus.

Viestintä on monissa työpaikoissa yksi suurimpia kompastuskiviä. Viestintää voi olla liian paljon, liian vähän tai se on vääränlaista. Tässä tilanteessa voidaan sekä keskustelujen, että työhyvinvointikyselyn perusteella todeta kahden viimeisen kohdan olevan paikkansa pitäviä ja tämä koskee sekä työntekijöitä, että esimiehiä. Henkilöstön kanssa käymieni keskustelujen pohjalta laadin SWOT-taulukon (Kuva 8), jota voidaan hyödyntää tarkasteltaessa koko yksikköön liittyvää kommunikointia sekä viestintää.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Olemassa oleva teknologia (Teams, email, WA-ryhmä)</li> <li>○ Aamu SIM</li> <li>○ Yhteiset kahvitauot</li> <li>○ Kasvokkain tapahtuva viestintä</li> <li>○ Pyrkimys parempaan viestintään</li> <li>○ Intra</li> <li>○ Tuotannon näytöt</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiedetäänkö tavoitteet</li> <li>○ Asenteet</li> <li>○ Osaaminen teknologian suhteen</li> <li>○ Aamu SIM</li> <li>○ Taustamelu</li> <li>○ Hiljainen puhe</li> <li>○ Kaikki ei paikalla</li> <li>○ Nykytila</li> <li>○ WA-ryhmä</li> <li>○ Väärällä tavalla annettu palaute</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viestintätaitojen kehittäminen</li> <li>○ Toinen SIM iltavuorolle</li> <li>○ Trendit &amp; vaikutteet</li> <li>○ Sisäisen osaamisen hyödyntäminen</li> <li>○ Ulkoisen osaamisen hyödyntäminen</li> <li>○ Luottamusmies viestintä</li> <li>○ Avoimen viestinnän kulttuuri</li> <li>○ Nykytilan heikkous tunnistettu</li> <li>○ Palautteen antokulttuuri</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toisen käden tieto</li> <li>○ Kaikki tieto ei kulje</li> <li>○ Taloudellisen tilanteen heikkenemisen uhka</li> <li>○ Resurssien vähyys / jakautuminen epätasaisesti</li> <li>○ Nykytilan heikkous ja sen jatkuminen tai eskaloituminen huonommaksi</li> <li>○ Esimies viestinä</li> <li>○ Iltavuoron puutteellinen SIM</li> <li>○ Väärällä tavalla annettu palaute</li> </ul>

Kuva 8. Viestintä ja kommunikointi työntekijöiden näkökulmasta yritys X:ssä

Työyhteisön tiedonkulun kannalta on tärkeää, että esimies jakaa kaiken tarvittavan tiedon työntekijöille. Sellainen tieto, joka ei ole oleellista työnteon kannalta tulee suodattaa viestinnästä pois. Mutta jos esimies jättää oleellisia asioita pois, vaikuttaa se työntekoon negatiivisesti. Tämä synnyttää huhuja, jonka myötä työntekijän luottamus tiedonkulkuun häviää. (Joki 2018. 189.)

Esimiehen tehtävänä viestinnässä on toimia linkkinä ja tulkitijana oman yksikön ja organisaation välillä. Hän osaa esittää ja tuottaa viestinnän työntekijöilleen niin, että työntekijät ymmärtävät ja pystyvät sisäistämään annetun viestin. Esimies toimii kasvokkain viestinnässä työntekijöiden kanssa ja on läsnä. Kun tarkastellaan organisaation henkeä ja yhteistyötä, voidaan huomata esimies kommunikoinnin vaikuttavan tähän. Esimies, joka uskoo yhteisiin tavoitteisiin ja tekee toimia sen puolesta, saa työntekijät mukaansa. Huono esimies johtaminen ja viestintä saavat aikaan sen, että työntekijät joko pyrkivät muihin tehtäviin tai irtisanoutuvat. (Juholin 2017. 134-135.)

Tarkasteltaessa työhyvinvointikyselyn tuloksia voidaan todeta, että esimiesten olisi hyvä olla kiinnostuneita kuulemaan mitä työntekijöillä on sanottavana ja toisinpäin. Viestinnän tulee olla avointa ja työntekijällä on oltava kaikki tarvittava tieto työtehtävän tekemiseen. Kun toimitaan tällä tavalla, saadaan positiivinen vaikutus työhön, kuten Joki (2018.) on kirjoittanut. Jos viestin-

tä on huonolla tasolla, esimiehen puheet voidaan kuulla väärällä tavalla ja se lähtee eskaloitumaan juoruksi, jonka sisältö muuttuu alkuperäisestä. Tämän lisäksi esimiehen tulee huomioida ja antaa työntekijöille tarpeellinen tieto liittyen heidän työtehtäviinsä ja pitää henkilöstö ajan tasalla yksikköä koskevista asioissa.

Useat työntekijät kokevat, että tiedon jakamisen vastuu on yksistään esimiehillä. Organisaatioissa on totuttu siihen, että tieto valuu ylhäältä alas ilman työntekijän panosta asiaan. Kuitenkin, jos työntekijä havaitsee tällaista, tulisi hänen alkaa itse aktiivisesti selvittämään tilannetta joko etsimällä tietoa, pyytämällä palautetta tai vaatimalla tehtäväkuvien tarkennusta. Työyhteisöissä tulisi toimia vastuuvuoroisesti, jolloin se, joka huomaa tällaisen tilanteen, ottaa vastuun ongelmatilanteen selvittämisestä. (Aalto 2012. 58-59.)

Viestinnän osalta avoimissa kysymyksissä oli seuraavalaisia vastauksia:

- *Asioita pimitetään ja suorastaan valehdellaan.*
- *Yhdessä sovituista säännöistä ja vastuista lipsutaan jatkuvasti.*

Työilmapiiri on tämän vastauksen mukaan häiriintynyt ja siihen on puututtava välittömästi. Jos työntekijä kokee yllä mainittuja asioita, on alettava tarkastelemaan vian alkulähdettä. Onko kyseessä kommunikaatioon liittyvä ongelma vai onko yksikön tai osaston ilmapiiri niin tulehtunut, että tarvitaan tarkempia tutkimuksia?

Työntekijöiden on myös ymmärrettävä, että kaikki asiat eivät kuulu kaikille. On asioita, jotka vaativat salassapitoa, mutta se ei selitä yllä annettua palautetta. Esimiehen tehtävänä on hoitaa tarvittava viestintä työntekijöille selvästi ja ymmärrettävästi, kuten Juholin (2017.) on kirjoittanut. Jos esimies ei tee viestintää selkeästi ja läpinäkyvästi, ollaan työyhteisössä heikoilla jällä. Myös tilanteet, joissa syytetään muita omista virheistä ja lipsutaan säännöistä, tulee lopettaa. Huomioitavaa on myös se, että yksikössä vallitseva huono ilmapiiri on voinut vaikuttaa vastauksen antoon. Jos työntekijä kokee oman olonsa huonoksi, saattaa hän siirtää siitä vastuuta muille tiedostamattaan. Myös muiden kokemukset voivat vaikuttaa vastausten antoon.

Päivittäisen dialogin parantaminen on yksi tärkeimpiä asioita, johon tällä hetkellä kannattaa panostaa. Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella viestinnässä on paljon parantamisen varaa, kuten myös työhyvinvointikysely antoi ymmärtää. Keskustelujen pohjalta voidaan

todeta, että uudet työntekijät kokevat saavansa äänensä kuuluviin ja, että heitä kuunnellaan. Vanhat työntekijät taas olivat osittain päinvastaista mieltä. Jokainen työntekijä on erilainen ja se vaikuttaa myös siihen, miten asiat ja keskustelut koetaan. Jokaiseen asiaan ei pystytä puuttumaan sillä hetkellä, kun se tuodaan julki. Mutta näihin tulisi puuttua jossain vaiheessa, eikä jäädä odottamaan sitä hetkeä, että asia tulee uudestaan puheeksi. Pahimmillaan se saatetaan unohtaa, kuten keskusteluissa tuli ilmi.

Kun mietitään tilanteita, joissa vanhat työntekijät ovat kokeneet äänensä jääneen kuulumattoon ja syitä sen taustalta, pystytään yhdistämään ne työssä koettuun kiireeseen. Jatkuva kiire luo jännitteitä ja vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Kiireen keskellä siirretään asioita ja tapahtumia tuonnemmaksi, kunnes kukaan ei enää muista tai välitä niistä. Tällaisia tilanteita tulee vastaan ja se ei ole välttämättä huonoa johtamista tai organisointi kyvyn puutetta, vaikka se sellaisena näyttäytyy työntekijöille. Mielestäni on tärkeää huomioida, että huonosti hoidettuna tällaiset tilanteet luovat työntekijälle tunteen siitä, että heistä ei välitetä, heidän työtään väheksytään, heitä ei arvosteta työntekijöinä ja yksilöinä.

Esimiesten on myös muistettava se, että he ovat viestinnässä avainasemassa. Heillä on viestintään liittyen enemmän velvoitteita, kuin työntekijöillä ja tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja. Jos esimies ei tiedosta tai jättää tahallisesti tiedostamatta tämän, seuraa siitä yllä mainittua palautetta. Esimiehiä koskevat samat yhdessä sovitut säännöt, kuin muitakin työntekijöitä. Jos sääntöjä ei ole, ne tulee sopia yhteisesti.

Dialogin osalta tulokseen vaikuttaa ihmisten erilaiset persoonat ja se, miten he kokevat tulevaisuutta kohdelluksi ja miten he haluavat tulla kohdelluiksi. Tekemäni SWOT- taulukko osoittaa, että kohdeyksikössä on olemassa olevia hyviä käytänteitä, mutta myös sen heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT- taulukkoa voidaan hyödyntää, kun aletaan miettimään dialogiin liittyvien asioiden korjaamista. Tämän lisäksi dialogiin liittyviä osioita voidaan sitoa toisiinsa tai laittaa järjestyksessä niin, että ne tukevat toisiaan. Tässä on hyvä hyödyntää esimerkiksi PDSA- sykliä, jolla taataan jatkuva kehitys halutulle kehityskohteelle.

Esimerkiksi aamun SIM-palaverit olivat alun perin joka aamu kello 8.50. Tällä hetkellä palaveri on aikaistettu, jotta sen avulla voidaan vaikuttaa paremmin päivän tuotannon kulkuun. Kuitenkin aamun SIM-palaverista saataisiin enemmän irti, jos se pidettäisiin mahdollisimman aikaisin. Toinen vaihtoehto on se, että edellisenä päivänä järjestetään seuraavan aamun työt niin, että

ne ovat halutussa järjestyksessä, kun työntekijä saapuu työpisteelleen. Tämä vaatii tuotannon-suunnittelijalta aikaa ja keskittymistä siihen asiaan, johon hänet on alun perin palkattu ja työntekijöiltä tarkkuutta aamulla, jotta päivä aloitetaan oikealla työllä. Kun tuotannonohjaaja on ajoittanut työtehtävät, niitä ei saa mennä muuttamaan ilman hänen lupaansa.

Aamu SIM-palaverin heikkouksiin voidaan laskea edellisen huomion lisäksi sen sijainti. Koska koko yksikön palaveri järjestetään tuotannon puolella, henkilöstö jakautuu laajalle alueelle ja näin ollen kaikki eivät kuule mitä puhutaan. Taustalla on erilaisia koneita, jotka pitävät ääntä ja häiritsevät työntekijöiden keskittymistä palaverin aikana. Toinen huomion arvoinen seikka on se, että koska tuotanto on jakautunut kahteen eri työvuoroon, SIM- palaveri pidetään vain aamuisin. Iltavuorolle tulisi järjestää vastaava palaveri heidän tullessa töihin, jotta tärkeät asiat saavuttavat myös heidät. Ei voida olettaa, että työntekijän vastuulla on etsiä sellaista tietoa, josta hän ei voi olla tietoinen.

Intran kautta tapahtuvalla viestinnällä parannetaan työntekijöiden sitoutumista koko organisaatioon. Uutuutena tuotantoon on saatu näytöt, joiden avulla voidaan ilmoittaa ajankohtaisista asioista ja muusta tarpeellisesta helposti työntekijöille. Näyttöjä voidaan käyttää hyväksi myös jakaessa ilmoituksia Intrasta ja vastaavista.

Heikkoutena viestinnässä on useita eri tekijöitä ja tähän vaikuttaa muun muassa työntekijöiden asenteet ja persoonat. Vaikka aamulla tapahtuva SIM-palaveri on yksikön suurimpia vahvuuksia, liittyy siihen myös heikkouksia. Tämä johtuu siitä, että palaveri pidetään tuotannon puolella ja taustalla kuuluva koneiden melu aiheuttaa häiriöitä viestintään. Kuullun ymmärtäminen voi jäädä vajaaksi ja tästä saattaa seurata ns. rikkinäinen puhelin- efekti, jonka myötä viestin sisältö muuttuu.

Ongelmaksi tämä muodostuu sen myötä, että iltavuorolle ei pidetä SIM- palaveria. Heidän tulee itse ottaa selvää ja kysellä mitä aamun palaverissa on puhuttu. Tästä seuraa aiemmin kerrottu rikkinäinen puhelin, jolloin alkuperäinen viesti ja sen sisältö muuttuu. Tähän tarvitaan heti muutos, jolla taataan koko henkilöstölle sama tieto. Työntekijä ei saa joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu itse etsimään tarvittavaa tietoa tai pahimmillaan jää kokonaan ilman tarvittavaa tietoa. Tästä seurauksena voi tulla tuotannossa katkoja ja sekaannuksia, jotka eivät ole työntekijä johdannaisia. Esimies viestinnässä tulee tapahtua suuria muutoksia tämän suhteen, jotta kaikille työntekijöille voidaan taata jatkossa yhtenäinen viestintä. Esimerkiksi käytössä on WhatsApp-

ryhmä, jolla voidaan tiedottaa nopeasti asioista tai muusta vastaavasta, mutta tähän ryhmään kuuluu vain osa henkilöstöstä, joten viestintäkanavana se ei ole toimiva.

Heikkoutena voidaan nähdä myös yhteisten tavoitteiden puuttuminen. Se ei riitä, että pyritään olemaan paras, vaan sen eteen on tehtävä yhdessä töitä. Tavoitteet ja toimenpiteet sen saavuttamiseksi on tehtävä kaikille selväksi. Pelkkä sanominen ei riitä, vaan tässä tulisi laatia yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa konkreettiset keinot, joilla niihin aiotaan päästä. Näitä tulisi myös tarkastella aika ajoin, jotta voidaan tarkastaa missä tilanteessa ollaan ja mitä tiettyyn pisteeseen pääseminen vaatii yksiköltä. Kun työntekijät osallistuvat itse tähän prosessiin, saadaan paremmat mahdollisuudet sen toteutumiselle ja työntekijät sitoutuvat paremmin organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

### 3.5 Työnkuormittavuus ja vastuu

Työnkuormittavuuteen voidaan vaikuttaa työntekijän osaamisella. Kun työ on tarpeeksi haastavaa ja työntekijä pystyy hallitsemaan työkuormaansa, työ ei kuormita häntä. Jos työtä on liikaa ja työntekijä kokee, ettei pysty hallitsemaan sitä, koetaan työ kuormittavaksi. Tilanteissa, joissa työntekijä kokee työn olevan psyykkisesti kuormittavaa, voidaan säilyttää yleinen hallinnan tunne osaamisen, työn suunnittelun sekä työtahdin säätelyn avulla. (Nummelin 2008, 69-70.)

Psyykkiset tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat ristiriitoja työn vaatimuksien ja voimavarojen välillä. Tällaisiksi tekijöiksi koetaan esimerkiksi se, kun työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi arvostusta tai palautetta. Myös liian suuri työmäärä ja tästä johtuva työn huono laatu lasketaan psyykkiseksi tekijäksi, itsesäätelyn puutteen lisäksi. (Työturvallisuuskeskus n.d.a)

Sosiaalinen kuormitus koostuu työyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Nimensä mukaisesti se muodostuu huonoiksi koetusta tiedonkulusta ja epätasa-arvosta. Tyytymättömyys työnorgani-sointiin ja esimiestyöhön lasketaan sosiaalisiksi kuormittajaksi. Sosiaalisesti kuormittavia tekijöitä ovat työyhteisössä kytevät ongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet. (Työturvallisuuskeskus n.d.a) Esimerkiksi puutteellinen työyhteisön tuki voi aiheuttaa työntekijässä ahdistuneisuutta ja työntekijän kyky ottaa vastaan haasteita heikkenee. (Nummelin 2008, 71.) Henkisen kuormittavuuden lisäksi tulee myös huomioida työn fyysinen kuormittavuus. Fyysiseen kuormittavuuteen

voidaan vaikuttaa ergonomialla, sekä työn sisällön ja kuormittavuuden säätelyllä sekä tuki- ja liikuntaelinten toiminnan kehittämällä. (Aura & Ahonen, 2016.)

Työnkuormittavuus voi näkyä stressinä. Stressi voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena tekijänä yksilössä. Positiivisen stressin avulla parannetaan työnteon edellytyksiä ja saadaan yksilö suoriutumaan tehtävistään. Negatiivinen stressi vaikuttaa vahingollisesti yksilöön ja estää pääsemistä hänelle annettuihin tavoitteisiin, kuten kuvassa 9. voidaan nähdä. Esimerkiksi, jos työntekijä ei tiedä työnsä tavoitteita, tai rooliaan työyhteisössä, vaikuttaa se heikentävästi yksilön työhyvinvointiin. Kuitenkin, kun työntekijälle on työnantajan puolelta selvennetty nämä asiat, saadaan aikaan työhyvinvointia parantavaa painetta. (Manka & Manka, 2016. 174.)

Työhyvinvointia haastava/edistävä paine	Työhyvinvointia heikentävä/estävä paine
Työkuormitus	Roolin epäselvyys
Ylimääräinen vastuu (johon saa tukea ja koulutusta)	Huonot yhteistyösuhteet
Aikapaineet	Työn epävarmuus
Työn moninaisuus	Hallinnan puute
Merkitykselliset tavoitteet	Epäselvät tavoitteet
Tiukat aikarajat	Epärealistiset aikarajat

Kuva 9. Positiivinen ja negatiivinen paine työssä (Manka & Manka 2016. 174.)

Kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa lisäämällä siihen positiivisia vaikutteita, esimerkiksi sen palkitsevuuden myötä. Oikeudenmukainen palkitsevuusjärjestelmä lisää työn positiivista kuormitusta. Voimavaraksi lasketaan selkeä johtaminen sekä työyhteisön, että esimiehen tuki. Työnantajan vastuulla on määritellä ne toimenpiteet, joiden avulla haitallista kuormitusta voidaan vähentää, sekä poistaa. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi työterveyshuoltoa tai muita asiantuntija tahoja. Tähän liittyvät toimenpiteet olisi hyvä tehdä yhteistyössä työntekijöiden edustajan kanssa. (Työturvallisuuskeskus. n.d.a)

Monet työt pitävät sisällään rutiineja ja ne vaihtelevat työstä ja toimialasta riippuen. Usein työssä käy niin, että työtehtävät rutinoituvat ja toistamme niitä vuodesta toiseen huomaamattamme. Rutiineja muuttamalla voidaan vaikuttaa tapaan toimia ja ajatella. Myös työntekijöiden roolit näkyvät päivittäisissä rutiineissa. Työyhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä, joiden myötä arki rutinoituu tietynlaiseksi ja jokaisella on siinä oma paikkansa. Jos työntekijän rooli työyhteisössä

saadaan konkretisoitua, työntekijä muuttuu aktiivisemmaksi osaksi kokonaisuutta ja hän suoriutuu tehtävistään aiempaa paremmin. (Ängeslevä 2014. 72-76.)

Työn vastuullisuudesta puhuttaessa voidaan huomioida esimiehen tekemä valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen tapahtuu aina esimiehen ja työntekijän välillä, mutta vastuu työstä on työntekijällä. Esimiehen tehtävänä ei ole antaa työntekijälle valmiita vastauksia, vaan kysellä ja antaa työntekijän itse löytää vastaukset kysymyksiin. Näin taataan työntekijän kehittyminen ja oppiminen. Tämän myötä työntekijä kokee yhä enemmissä määrin, että hänen osaamiseensa luotetaan ja se lisää työntekijän sisäistä motivaatiota suoriutua työstään. Se myös antaa työntekijälle mahdollisuuden innovoida ja kehittää omaa työtään. Valmentavassa johtamisessa nousee henkilöstöjohtoon rooli tärkeäksi osaksi prosessia. Henkilöstöjohtoon tehtävänä on tukea esimiestä valmentamalla ja hankkimalla tarvittavaa valmennusta johtamisen kehittämiseksi. (Joki 2021. 123-124.)

Avoimen kysymyksen kohdalla saatua palaute:

- *Tiettyjen ihmisten työkuorman säätely järkevämmäksi. Palkat kohdilleen ennenkuin liian myöhäistä ja sanotaan ihtensä irti. Ei työntekijöiden suosimista ja erinlailla kohtelua. Järkevyyttä töiden kuormitukseen ja seuraamista edistyykö niinkuin pitää.*
- *Enemmän voisi olla työn ohjausta(työjärjestys että osaa tehdä tärkeät ensin)*
- *Voi kun ois vielä jonkinmoinen tuotannonohjaaja,ettei itse tarvitsisi ohjata!*
- *Työnjohto ja tehtaanjohto ei ota tarpeeksi vastuuta töiden sujumisesta ja suunnittelusta. Vastuu säilytetään muiden kannettavaksi.*
- *Vastuun jakamista pitäisi parantaa ettei yhdelle ihmiselle kuormaa liikaa.*
- *Työntekijöiden suosimista pitäisi vähentää.*

Avointen kysymysten osalta voidaan huomioida heti tuotannonohjauksen tarve, jota työntekijät kokevat. Tuotannonohjaajaan ei olla tyytyväisiä, sillä työntekijät kokevat itse tekevänsä hänelle kuuluvia töitä ja, että hänen metodinsa ovat epäkäytännöllisiä sekä puutteellisia. Tuotannonohjaaja on kohtalaisen uusi virassaan ja näin ollen hänellä ei ole vielä ole sellaista varmuutta työsään, joka edellisellä tuotannonohjaajalla oli. Uusi työ ja sen tuoma vastuu on haastavaa meille



kaikille. Alkuun olisikin hyvä, jos uusi henkilö saisi koko työyhteisön tuen, kuten Nummelin kirjoittaa, jotta opitaan haluttu työtahti ja muu siihen liittyvä. Tämä vaatii myös työntekijöiden tukea.

Tuotannonohjaajaa voidaan lähteä tukemaan työssä, jotta hän oppisi suoriutumaan siitä itsenäisesti. Järkevintä olisi tarkastella hänen työtehtäviään ja jakaa niihin liittyvää vastuuta myös muille. Häntä voidaan valmentaa ja ohjata niin, että hän oppii suoriutumaan itsenäisesti. Tässä tarvitaan esimiehen apua ja sitä, että esimies ei anna suoria vastauksia tuotannonohjaukseen liittyen tai tee päätöksiä hänen puolestaan. Tuotannonohjaajan tulee vastata itsenäisesti tehdyistä päätöksistä ja hänelle tulee antaa vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tuloksia voidaan tarkastella yhdessä esimiehen kanssa, mutta niin, että esimies tukee ja valmentaa tuotannonohjaajaa. Esimiehen tehtävä ei ole antaa suoria vastauksia tai puuttua liiaksi tuotannonohjaukseen. Tässä hyvänä mallina on Joen (2011) malli valmentavasta esimiestyöstä.

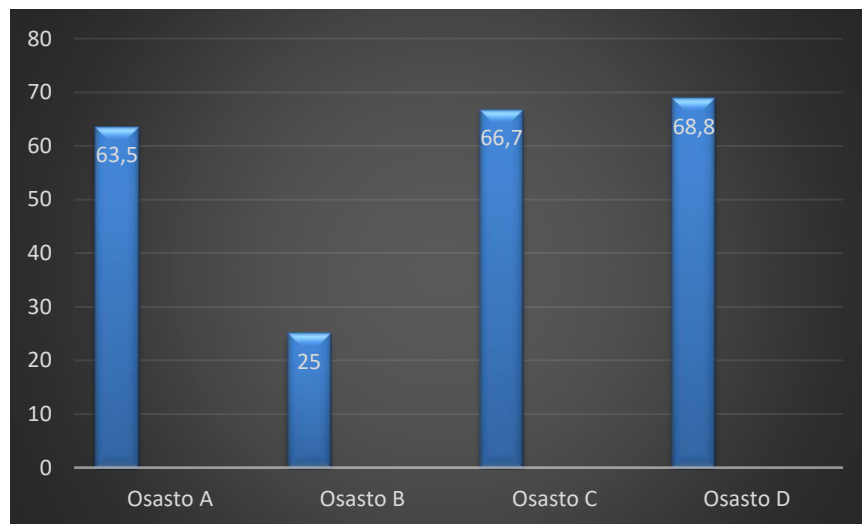
Tuotannonohjaajalla on myös paljon muita yksikön toimintaan liittyviä tehtäviä, joita työpäivän aikana tulee saada tehdyksi. Kun pohditaan kyselyssä saatuja vastauksia ja tuotannonohjaajan työtä, tulee pohtia sitä, onko hänellä riittävästi aikaa ja kykyä suoriutua kaikista hänelle annetuista tehtävistä? Ovatko hänen sekä työntekijöiden näkemykset tuotannonohjauksesta samalla tasolla vai eroavatko ne? Ymmärtävätkö työntekijät ja tuotannonohjaaja toisiaan halutulla tavalla vai onko kommunikoinnissa korjattavaa? Onko tuotannonohjaajan ja työntekijöiden tavoitteet ja siihen pääsemisen keinot samat vai ovatko nämä ristiriidassa?

Tuotannonohjauksen puute korreloituu työntekijöiden vastausten mukaan myös vastuun jakautumisessa, jolloin vastuu vaativammiksi ajatelluista työtehtävistä säilytetään vain tietyille henkilöille. Kun vastuu ja osaaminen tietystä prosessista on vain yhdellä ihmisellä, luodaan hänelle negatiivista painetta työstä. Syy tähän on se, että joko he ovat aina suostuneet toimimaan näin tai koetaan, että he ovat ainoat, jotka osaavat tehdä nämä työt. Tällä tavalla toimimalla luodaan negatiivista painetta itse työntekijälle sekä työyhteisöön. Ongelmaksi muodostuu myös näiden avainhenkilöiden poissaolot työpaikalta, jolloin kukaan muu ei osaa suorittaa näitä työtehtäviä. Tässä tapauksessa työtehtävät jää tekemättä ja sekä kesken jääneet, että uudet työtehtävät odottavat työntekijän paluuta ja aiheuttavat negatiivisen tunteen työhön paluulle.

Yksikössä on havaittavissa avointen vastausten perusteella myös työhön liittyvää stressiä. Jos työntekijä kokee, ettei tiedä mikä hänen tehtävänsä on tai miten työ tulisi järjestää aiheutetaan

negatiivista stressiä. Negatiivinen stressi voidaan Mankan mukaan muuttaa työhyvinvointia parantavaksi. Mankan mukaan (kuva 8) negatiivista painetta voidaan lähteä muokkaamaan positiiviseksi selventämällä asioita työntekijöille ja pysymällä niissä.

Kuitenkin, kun tarkastellaan tarkemmin työhön liittyvää vastuuta, voidaan todeta jokaisella osastolla olevan sen perusteet hyvällä tasolla. Huonointa tulos on, kun tarkastellaan työntekijöiden kokemaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön (kuva 10). Tässä tulee kuitenkin vastaan se, että tuotantotyössä monet eri työtehtävät tehdään aina tietyllä tavalla ja siitä ei voida poiketa. Se mihin työntekijä pystyy vaikuttamaan, on muun muassa tavat kehittää omaa työnte-koä tehokkaammaksi. Etenkin osastolla B (3 vastaajaa) koetaan oman vaikuttamisen mahdollisuus todella heikoksi muihin osastoihin verrattaessa. Osastolla B voidaan lähteä Mankan mukaisesti selventämään työntekijöiden työtehtäviä ja niihin liittyviä vastuita.



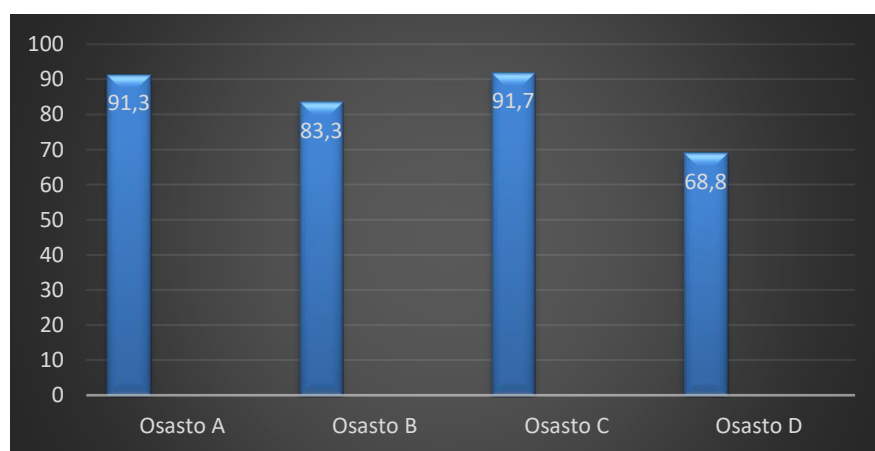
Kuva 10. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön prosentuaalisesti.

Mielestäni on tärkeää muistaa, että mikään työtehtävä ei saa olla yhden henkilön osaamisen takana. Tuotteisiin liittyvää tietoa ja osaamista tulee jakaa ja tälle tiedon jakamiselle tulee antaa mahdollisuus. Esimies voi miettiä yhdessä työntekijöiden kanssa, miten tätä prosessia lähdetään rakentamaan ja miten työntekijöistä pystytään valjastamaan kaikki se osaaminen käyttöön, mikä on mahdollista saada. Kaikki tällaiset prosessit tulisi olla muidenkin tiedossa ja opetettuna joko halukkaalle työntekijälle tai sille, joka korvaa kyseisen työntekijän poissaolot. Kaikkien työntekijöiden osaamista tulee tukea ja kehittää.

Esimiesten olisi hyvä pohtia, kuinka tuetaan työntekijän kasvamista ammatissaan ja annetaan hänelle mahdollisuus kasvaa ja edetä urallaan hänen näin halutessaan. Kehityskeskusteluissa tulisi keskustella työntekijöiden kanssa heidän tulevaisuutensa suunnitelmista ja kuinka esimies, sekä organisaatio voivat tukea työntekijää hänen tavoitteidensa saavuttamisessa. Jokaiselle työntekijälle tulee taata samat oikeudet ja edut, jotta he tuntevat olevansa tasavertaisia ja, että ketään ei suosita yli toisen.

Jotta työntekijät tuntisivat olevansa tasavertaisia, tulee esimiesten kohdella työntekijöitä tasavertaisesti. Työntekijöitä tulee arvostaa sellaisina, kuin he ovat ja hyväksyä heidät omina yksilöinä. On tärkeää, että he tuntevat tulevansa kuulluksi ja, että heidät huomioidaan. Esimies ei voi jättää huomioimatta työntekijää tai unohtaa selvittää asioita, joita on luvannut tehdä. Jos näin tapahtuu, se on huonoa johtamista ja tällöin voidaan pohtia, millaisena esimies näkee oman työnsä ja sen toteutumisen. Onko hänellä mahdollisuuksia puuttua niihin asioihin, joihin työntekijät haluaisivat puuttuvan vai onko kyse pelkästään omasta haluttomuudesta.

Kun tarkastellaan työntekijöiden vastauksia liittyen työpaikalla jaettuun tietoon tarkemmin, voidaan tuloksista todeta, että parhain tulos tässä oli 91,7% (osasto C, 3 vastaajaa) ja huonoin 68,8% (osasto D, 4 vastaajaa), kuva 11. Muut tulokset jakautuivat tasaisesti lähelle 90%. Työntekijät kokevat kuitenkin useimmiten tietävänsä mitä heidän on milloinkin tehtävä. Tätä voidaan selittää osin myös sillä, että jokaisella työntekijällä on oma erikoisuutensa ja koneensa, jonka parissa hän työnsä tekee. Kun työntekijä on tehnyt työtään useamman vuoden ajan, hän tietää miten ja missä järjestyksessä työtä kannattaa tehdä.



Kuva 11. Työhön liittyvän tiedon jakaminen.

Kun ajatellaan työyhteisön johtamista, esimiehen tulee osata johtaa työtä ja saada työntekijät suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä. Johtamista voidaan opetella. Ei voida olettaa, että esimies tai johtaja olisi paras työssään heti siinä aloitettuaan. Tärkeimpiä asioita, joita esimies päivänsä aikana tekee, on työnjohtaminen. Jos tämä koetaan puutteellisena, työ ei edisty halutulla tavalla. Tämä korostuu organisaatiossa, joissa tehdään tuotantotyötä. Tuotannontyöt tulisi osata ajoittaa ja suunnitella etukäteen. Se, että aamulla käydään läpi saman päivän työt, ei ole riittävää. Tuotannon ohjaajan tulisi suunnitella työtehtävät niin, että työntekijä pystyy niistä suoriutumaan ja, että ne on mietitty hänelle osittain jo valmiiksi. Useat työntekijät kokivat, että tämä ei tällä hetkellä onnistu ja tähän halutaan muutosta. Tuotannonohjaajan tulisi olla selvillä aina tuotannon työtehtävistä. Tietää mitä milloinkin tehdään ja ohjata työ niin, että se on organisaatiolle ja työntekijälle taloudellista ja tehokasta.

Huomioitavana asiana työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousi pinnalle kysymys siitä, että jos tuotannossa ollaan myöhässä aikataulusta, onko se työntekijöiden vai tuotannonohjauksen vika? Tätä asiaa tulisikin tarkastella enemmän ja avoimesti. Kuitenkin lähtökohtaisesti tuotannonohjauksessa tulisi pystyä tarkastamaan tuotannon kulloinenkin tila ja miten millekin ajanjaksolle voidaan töitä asettaa. Työntekijän tehtävänä ei ole järjestää omia töitään päivittäin, vaan tämä tehtävä on tuotannosta vastaavalla henkilöllä. Tuotannonohjaukseen ollaan saamassa helpotusta uuden sovelluksen myötä, jonka tehtävä on helpottaa tuotannon ohjausta ja aikataulutusta.

### 3.6 Palautuminen työstä osana työhyvinvointia

Työstä palautumisen tarkoituksena on korjata työstressin aiheuttamat negatiiviset asiat. Negatiivisina asioina nähdään muun muassa väsymys sekä stressihormonitason kohoaminen. Jos työstä palautumista ei tapahdu normaaliin tapaan, se vaarantaa yksilön terveyden ja hyvinvoinnin. (Mäkikangas & ym. 2017, 127-139.)

Normaalisti työntekijä palautuu työn kuormituksesta työpäivän jälkeen. Työntekijän palautuminen työstä alkaa, kun sen vaativuustekijät eivät ole läsnä. Jos palautuminen on jostain syystä riittämätöntä, vaikuttaa se työntekijän hyvinvointiin esimerkiksi väsymyksenä. Väsyneenä työn-

tekijä joutuu ponnistelemaan selvittääkseen työstään ja tämä voi johtaa kierteeseen, joka johtaa terveysongelmiin. (Mäkikangas & ym. 2017. 127-139.)

Palautumista tarkasteltaessa voidaan tutkia sen puitteita. Puitteiksi lasketaan työaikana pidetyt tauot, illat, viikonloput sekä lomat. Puitteena voi toimia esimerkiksi luonto, jonka avulla yksilö voi irtautua arjen ympäristöstä, sekä kiinnittää tarkkaavuutensa tahattomasti luontoon. Työpäivän aikana tapahtuvia taukoja nimitetään mikrotauoiksi. Mikrotaukoja tutkittaessa on todettu, että lounastauot on koettu virkistäviksi, jos ne on pystytty viettämään haluamallaan tavalla ja sen aikana työntekijä on pystynyt irtautumaan työstään. Tämän lisäksi muut vastaavat lyhyet tauot, joiden aikana työntekijä pystyy irtautumaan työstään, auttaa työssä jaksamisessa ja palautumisessa. Työssä jaksamiseen auttaa myös tutkimusten mukaan keskittyminen itselle mie-luisiin työtehtäviin ja toisten auttaminen. Toisaalta myös työn ominaisuudet vaikuttavat sen kuormitukseen ja työntekijän palautumiseen työpäivän aikana. (Mäkikangas & ym. 2017. 127-139.)

Palautumista voidaan tarkastella prosessina, jolloin tarkastellaan sekä toimintoja, että koke-muksia. Tällaisena toimintona voidaan ajatella esimerkiksi liikuntaa. Kuitenkin, jos työ on liian kuormittavaa, se vähentää liikunnan harrastamista. Huomioitavaa on, että passiivisella työllä on sama vaikutus liikunnan harjoittamiseen. Työstä palautumista voidaan edistää interventioilla, kuten mindfulness- ja stressiharjoitteilla. Säännöllisesti harjoitettuna, ne parantavat työstä ir-tautumista työpäivän jälkeen ja niiden vaikutus on nähtävissä vielä useita kuukausia interventi-on jälkeen. (Mäkikangas & ym. 2017. 127-139.)

Palautumista käsitellessä on hyvä huomioida, että ihminen pystyy keskittymään noin 90-120 minuuttia kerrallaan vaativaan työhön. Tämän jälkeen henkilön vireystila ja kyky keskittyä alkaa heikkenemään. Jos riittävistä tauoista ei pidetä huolta työpäivän aikana, vaikuttaa se negatiivi-sesti palautumiseen yleisesti. Työtekoa voidaan tauottaa erilaisilla rytmityksillä ja tässä voidaan käyttää hyväksi ajastimia, jotka ilmoittavat tauoista. Lyhyet tauot parantavat viretilaa, auttavat käsittelemään tekemistä ja näin ollen nopeuttavat toimintaa. (Pasu, Rieki & Oinonen 2019. 213-214.)

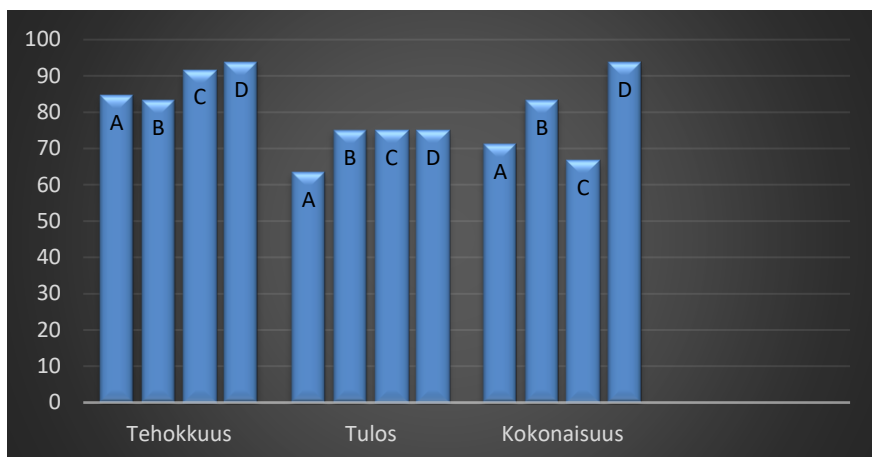
Mindfulness ja meditaatio ovat Pasun & ym. (2019. 218-222) mukaan hyvä keino harjoitella pa-lautumista. Meditaatioharjoituksissa on kyse läsnäolosta ja keskittymisestä. Niiden avulla ope-tellaan rauhoittamaan mieli ja keskittymään vain yhteen asiaan kerrallaan. Henkilö on tällöin

tietoinen omista ajatuksistaan, mutta ei joudu niiden vietäväksi. Läsnaoloharjoitteet on aloitettava pienistä hetkistä ja muutoksia huomataan yleensä vasta pidemmän ajan jakson jälkeen.

Se, että työntekijät kokevat suoriutuvansa päivittäisistä töistään kertoo hyvästä työstä palautumisesta jo työpäivän aikana. Se on tulosta siitä, että työpäivän aikana on onnistuttu pitämään mikrotaukoja niin, että työhön liittyvät asiat on osattu laittaa tauolle. Työtehtävissä on näin ollen onnistuttu ja työntekijä tuntee tyytyväisyyttä omaan tulokseensa kuten Mäkikangas & ym. (2017) kirjoittavat.

Tarkasteltaessa työntekijöiden suoriutumista työpäivän aikana työhyvinvointikyselyn tulosten voidaan todeta olevan hyvällä tasolla (kuva 12). Tehokkuus osio kertoo sen, miten tyytyväisiä työntekijät ovat omaan tehokkuuteensa työpäivän aikana. Tämän mukaan millään osastolla ei ole omaan tehokkuuteen liittyviä ongelmia. Työntekijät ovat myös tyytyväisiä oman työnsä tulokseen. He kokevat saavansa työtehtävät tehdyksi päivänsä aikana. D ja C osaston työntekijät kokivat pystyvänsä suoriutumaan päivän työtehtävistään tehokkaasti. Molemmilla osastoilla työntekijöistä yli 90% vastasi pystyvänsä tehokkaaseen työskentelyyn. Ainoastaan osastoilla A (13 vastaajasta 84,6%) ja B (3 vastaajasta 83,3%), voidaan huomata olevan pientä varianssia tarkastellessa tehokkuuteen liittyvää taulukkoa.

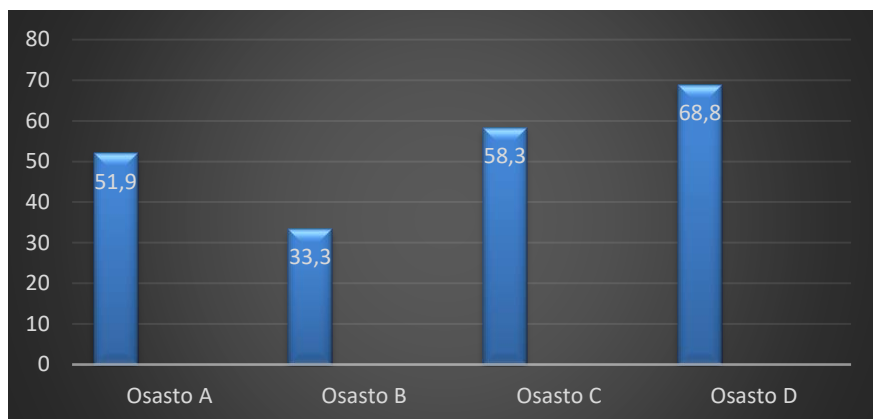
Vaikka päivittäiseen työhön liittyvissä asioissa on työntekijöiden mielestä parannettavaa, voidaan sen kuitenkin tämän taukukon mukaan todeta olevan kunnossa, kun tarkastellaan työntekijöiden omaa kokemaa tehokkuutta ja suorittamista työpäivän aikana. Kun tähän onnistutaan saamaan tuotannonohjaus mukaan sellaisessa muodossa, että työntekijät kokevat sen heidän työtään helpottavana, saadaan kaikkia kuvan 12. osioita parannettua. Mutta yleiseltä kannalta tarkasteltuna voidaan nähdä, että työntekijät ovat tyytyväisiä omaan suoriutumiseensa. Kaikki osastot kokevat yli 60% pystyvänsä olemaan tyytyväisiä päivittäiseen työntulokseensa.



Kuva 12. Päivittäisestä työstä suoriutuminen.

Kokonaisuus- taulukko pitää sisällään tiedon kokonaisvaltaisesta onnistumisen tunteesta omassa työssä. Tätä osiota tarkastellessa nähdään, että tässäkin tulos on hyvä. Pientä eroavaisuutta voidaan havaita korkeimman osasto D:n tuloksen (93,8%) ja matalimman osaston C:n välillä (66,7%). Näiden osastojen ero tuloksessa voidaan selittää työtehtävien erilaisuudella, mutta myös persoonallisuuksien erolla. Kuitenkin yleisellä tasolla tarkastellessa voidaan todeta, että heidän motivaationsa ja ennen kaikkea osaaminen on kohdallaan.

Kuitenkin työssä viihtyvyyden kannalta tulokset kertovat myös negatiivisia asioita. Kun tarkastellaan työntekijöiden vapaalta töihin paluuta (kuva 13) nähdään, että töihin paluu vapaiden jälkeen ei ole hyvällä tasolla. Tässä voidaan pohtia, onko työntekijöillä tarpeeksi sittenkään aikaa palautua, onko työ liian kuormittavaa ja stressaavaa, vai mikä tähän koetaan syynä? Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että lomalta paluu töihin on kuormittavaa, johtuen loman aikana kasautuneista töistä, joita kukaan muu ei ole tehnyt. Työnvastuuta tulisi jakaa tasaisemmin ja työntekijöille tulee olla korvaava henkilö, joka hoitaa tarvittavat työtehtävät lomien ja muiden poissaolojen ajalla. Vastausta luettaessa on mielestäni huomioitava myös, että lomalta paluun epämieluisuus ei ole välttämättä työpaikka tai tehtävä sidonnaista.



Kuva 13. Miten töihin paluu vapaan jälkeen koetaan.

Suosittelavaa olisi ottaa käytäntöön kunnolliset työkyvyn ylläpitoon liittyvät toiminnot. Yhteiset hetket, joilla parannetaan yksilön ja koko yksikön kokemia asioita. Palautumiseen työpäivän jälkeen liittyy myös yksilön kokeman hyväksyntä ryhmässä. Yhteisten hetkien kanssa voidaan parantaa yleistä hyväksyntää ja, kun harjoitellaan esimerkiksi palautumista mikrotaukojen aikana, voidaan parantaa työhön paluu kokemusta. Palautumista voidaan alkaa harjoitella myös Pasun & ym. (2019) meditaatio ohjeiden avulla, jolloin opitaan ymmärtämään omaa tietoisuutta ja rauhoittumaan.

Kuva 13. kertoo myös paljon osastojen kokemasta työkuormasta ja työhön liittyvästä stressin määrästä. Jos yksilö ei palaudu riittävästi työstään, hän palaa loppuun ja pahimmillaan eroaa tehtävästään. Esimiehen on tärkeää tunnistaa tällainen etukäteen ja kuunnella työntekijöitä asiaan liittyen. Kun työntekijä kertoo olevansa suuren työpaineen alla ja ettei suoriudu työstään haluamallaan tavalla, esimiehen tulee keskustella työntekijän kanssa siitä, miten hän voi auttaa työntekijää suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä paremmin.

Kehityskeskustelu pidetään tällä hetkellä kerran vuodessa, mutta keskusteluun voidaan liittää seuranta osio, jonka avulla voidaan ylläpitää ja seurata työntekijän motivaatiota ja jaksamista. Nämä seuranta keskustelut voivat olla lyhyitä keskusteluja työntekijän ja esimiehen tai vastaavan henkilöstön välillä, joiden aikana tarkastellaan sen hetkistä tilannetta. Tässä voidaan ottaa käytäntöön PDSA- sykli, jonka avulla halutut toiminnot parannetaan.



### 3.7 Työhyvinvoinnin kehittäminen LEAN- metodein

Työhyvinvointia kehittäessä voidaan ottaa myös huomioon organisaatiossa jo käytössä olevat laadun työkalut. Tällaisia ovat esimerkiksi PDSA ja 5S. Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tarkkailua, ja Lean tarjoaa tähän jo olemassa olevia työkaluja. Leanin tarkoituksena on oppia tehdyistä asioista ja soveltaa siinä hyväksi havaitut toiminnot käytäntöön.

Ihmisten välistä kommunikointia voidaan pyrkiä parantamaan 5S-menetelmällä, jotta organisaatiosta saadaan tehokkaampi työyhteisö. 5S- menetelmässä käytetään viittä eri menetelmää, niiden merkityksen tarkistamiseksi. Ensimmäisenä on Seiri, eli sorteeraus. Sen avulla erotetaan välttämätön tarpeellisesta. Seiri aloittaa lean-prosessin ja auttaa löytämään ne hukat, jotka aiemmin eivät ole olleet näkyvillä. (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 40-44.)

Toisena kohtana 5S-menetelmässä tulee Seiton, eli systematisointi. Sen avulla pyritään löytämään saumaton siirtyminen haasteeseen niin, että samalla parannetaan tuottavuutta ja tehokkuutta kommunikaatio prosesseissa. Kaikki ne, mitkä antavat lisää arvoa prosessille pyritään merkkamaan ja ne asiat, jotka eivät tuota lisää arvoa poistetaan. Kun organisaation sisäinen kommunikaatio on hyvää, luodaan lisää arvoa valmistettaville tuotteille ja asiakkaille. Seitonin avulla pyritään saamaan kommunikaatiossa oleva kaaos systematisoitua. (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 50-54.)

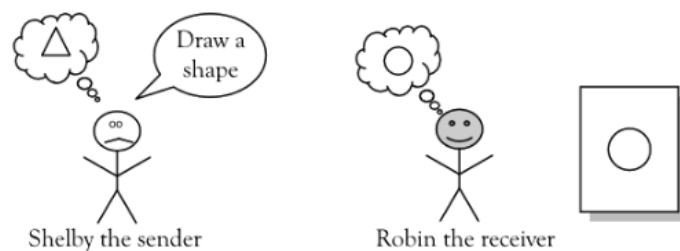
5-S:n kolmantena kohtana on Seiso, eli siivous. Tästä huomioidaan seuraavat asiat kommunikaatiota siivotessa:

- Asioiden jättäminen sille tasolle, kun ne siivotessa ovat.
- Luodaan sellaiset suhteet ihmisten ja ryhmien välille, että he ymmärtävät toisiaan, toisten ideoita ja pystyvät kommunikoimaan keskenään.
- Asioiden selventäminen, niin että pysytään aiheessa ja pyritään poistamaan väärinkäsitykset. (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 55-60.)

Neljäntenä 5S- menetelmässä tulee Seikutse, jonka tarkoituksena on standardisointi. Kun prosesseja standardisoidaan, annetaan mahdollisuus parantaa tuottavuutta, laatua sekä yhdenmu-

kaisuutta. Seikutseen palataan silloin, kun halutaan tarkastaa tai luoda uusi työkalu jatkuvalle parantamiselle. Kommunikaatiosta puhuttaessa Seikutsesta otetaan seuraavat prosessit:

- Yhteisen kielen löytäminen.
- Varianssin löytäminen yksilöiden väliltä, eli molemmat osapuolet ymmärtävät mitä tarkoitetaan, kuva 14.



Kuva 14. Varianssi osapuolten välillä. (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 63.)

- Sopimusten luominen, esimerkiksi kuka tekee mitä ja milloin? Miten toimitaan ongelma tilanteessa? (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 60-71.)

Viimeisenä kohtana 5S-menetelmässä on Shitsuke, eli seuranta. Muutoksen ylläpitäminen vaatii kuria. Shitsuken avulla saadaan korjattua ne prosessit, jotka eivät ole vielä viallisia ja saadaan luotua ratas, jonka avulla prosesseja parannetaan jatkuvasti ja ne saadaan pidettyä järjestyksessä. (Yankelevitch & Kuhl, 2015. 71-73.)

PDSA eli Demingin ympyrä on avain muutokseen. Sen avulla haluttu muutos toteutetaan. PDSA-sykli, muodostuu sanoista Plan – Do – Study - Act. Tässä prosessissa nämä neljä vaihetta toistuvat jatkuvasti muodostaen syklin (Kuva 15.), jonka avulla haluttua suorituskkyä parannetaan. Prosessin vaiheet toistuvat joka kerta samassa järjestyksessä. (Torkkola 2015. 39-41.)



Kuva 15. PDSA-sykli Demingin mukaan (Torkkola 2015. 40.)

Sykli alkaa Plan- vaiheesta, joka on suunnitteluvaihe. Tässä otetaan idea, jota aletaan suunnittelemaan ja määritellään se, mitä halutaan tästä prosessista saatavan, eli laaditaan hypoteesi. Tärkeää on myös miettiä sitä, miten koe toteutetaan, jotta sen mahdollinen toiminta käytännössä todistetaan. (Torkkola 2015- 41.)

Seuraavana syklissä tulee Do- vaihe, jolloin koe toteutetaan käytännössä. Koe suositellaan toteutettavan pienimuotoisena, jolloin se saadaan toteutettua riittävän nopeasti. Kolmantena toteutetaan Study- vaihe. Tässä vaiheessa on tarkoitus pysähtyä tutkimaan mitä tapahtui. Onnistuiko koe halutusti, saavutettiinkö siinä haluttu tulos ja millaisia esteistä kohdattiin. Act- vaiheessa tulee päättää, otetaanko muutos käyttöön. Tässä vaiheessa projektia ennustetaan, onko muutos halutunlainen vai onko järkevämpää jättää toteuttamatta se. Tässä vaiheessa päätetään, aloitetaanko prosessi uudestaan alusta ja määritellä sille esimerkiksi uusi tavoite tai hypoteesi. (Torkkola 2015. 41-42.)

PDSA- syklin tarkoitus on pyöriä jatkuvasti parantaen haluttua toimintoa. Jotta kehä pyörisi riittävällä vauhdilla, tulee sen aikana tehdä kokeita ja oppia jokaisesta kierroksesta uusia asioita. PDSA- syklin periaatteita käytetään myös esimerkiksi gemba- kävelyssä. (Torkkola 2015. 42-43.)

Jotta työntekijät kokisivat paremmin tulevana kuulluksi, suositaisiin kvartaaleittain tapahtuvaa keskusteluhetkeä työntekijän sekä esimiehen tai muun vastaavan henkilön kesken. Tässä keskustelussa voidaan tarkastella työssä jaksamista ja muita sellaisia asioita, joita ei välttämättä kehityskeskusteluissa käydä läpi ja ne tukisivat vuosittaisia kehityskeskusteluja. Kun työhyvinvointia aletaan parantamaan systemaattisesti, vaaditaan siihen jokaisen työntekijän panos, jotta

tuloksia saadaan aikaan. Tässä voidaan hyödyntää PDSA- sykliä, jolla taataan jatkuva kehittyminen. Tuloksia voidaan myös helposti verrata keskenään ja implementoida eri osastojen välillä.

PDSA-sykliä voidaan käyttää esimerkiksi yksikköjen kesken, kun tarkastellaan haluttuja kehityskohteita. Sykli auttaa etsimään ratkaisuja ongelmiin jatkuvana prosessina ja hyväksi havaittuja toimintatapoja voidaan implementoida muille osastoille. Tässä lähestymistavassa on kuitenkin huomioitava se, että ongelmat nähdään tilaisuutena parantaa esimerkiksi toimintaa tai työturvallisuutta. Lean- tekniikkaa voidaan käyttää tukena, kun lähdetään parantamaan hyvinvoivaa työyhteisöä Rauramon työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti. Leanin avulla jokaista porrasta voidaan tarkastella entistä tarkemmin ja niissä tapahtuvaa toimintaa voidaan parantaa jatkuvalla syklillä.

Kuten kappaleessa 3.2 mainittiin, Lean-metodeja voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi seuraavan avoimen palautteen Sen kohdalla:

- *Henkilöstön kohtelu on hyvien epätasa-arvoista. Lupauksia rikotaan jatkuvasti. Syytelään muita omista virheistä ja unohduksista. Yhdessä sovituista säännöistä ja vastuista lipsutaan jatkuvasti.*

Tässä suosittaisin ottamaan käyttöön 5S- menetelmän, jonka avulla voidaan lähteä käymään tätä palautetta tarkemmin läpi. Sen avulla saadaan ryhmä ymmärtämään toisiaan ja keskustelemaan annetusta palautteesta. 5S:n avulla luodaan avoin kommunikaatio ryhmän jäsenten välille ja aloitetaan keskustelu aiheesta. Etsitään tekijät ja muut syyt palautteen takaa ja varmistetaan mistä ne johtuvat. Ovatko ne pelkästään yhden työntekijän omia tuntemuksia vai onko niissä enemmän perää? Kun prosessi saadaan päätökseen, on tekijät tälle löydetty ja tarvittaessa voidaan aloittaa prosessi uudestaan.

### 3.8 Palkitseminen osana työhyvinvointia

Jokaiselle työntekijälle kuuluu maksaa oikeudenmukaista palkkaa hänen tekemästään työstä, mutta tämän lisäksi hyvin tehdystä työstä voidaan palkita. Organisaation palkitsemisstrategian tulisi olla sellainen, että se motivoi ja sitouttaa vanhoja työntekijöitä, sekä houkuttelee uusia. Käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän on oltava oikeudenmukainen ja selkeä. Tämä koskee taloudellista ja ei taloudellista palkitsemista. (Österberg 2015. 167.)

Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, kun halutaan kannustaa työntekijää ja tukea organisaation menestystä. Palkitseminen voi olla henkilökohtaista, mutta sitä voidaan tehdä myös tiimi, tulosityksikkö tai konsernitasolla. Jotta palkitseminen tapahtuu oikein, tulee organisaation laatia siihen oikeanlaiset perusteet, jotka tukevat sen menestystä. Kun palkitsemisjärjestelmää aletaan rakentamaan, olisi hyvä ottaa sen tekoon mukaan johdon lisäksi niitä henkilöitä, joita se koskettaa. (Kauhanen 2015. 107-109.; Österberg 2015.168-169.)

Kun organisaatioon aletaan laatimaan palkitsemisjärjestelmää, siinä olisi hyvä ottaa muun muassa seuraavat kysymykset huomioon:

- Mistä halutaan palkita?
- Onko palkitsemisjärjestelmä toteutettavissa?
- Millaisista tuloksista palkitaan?
- Ketä varten palkitsemisjärjestelmä tehdään?
- Kuinka sen avulla voidaan ohjata työntekijöiden työtä?
- Miten palkkio jaetaan henkilökunnan kesken?
- Kuinka palkitaan työntekijät palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella. (Kauhanen 2015. 107-109; Österberg 2015.168-169.)

Yleisimmin palkitsemisessa on käytössä taloudellinen tulos, koska sitä pystytään mittaamaan helpoiten. Palkkio on tällöin sidoksissa tavoitteisiin, jotka on määritelty aiemmin ja palkkio maksetaan edellytysten täytyessä. Palkitsemisessa voidaan ottaa huomioon asiakastyytyväisyys,

mutta sen mittaaminen on hankalaa ja tuloksia voidaan helposti tulkita väärin. Jos käytetään laatua palkitsemisvälineenä, tarvitaan siihen muoto, jolla sitä voidaan mitata. Palkitsemista suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että sen avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä ja pitää osaajat organisaatiossa. (Kauhanen 2015. 109-115; 132-133; Bogardus 2014. 89.)

Palkitseminen muodostuu taloudellisesta ja ei taloudellisista osioista. Taloudellisena osana voidaan pitää kaikkea peruspalkan päälle tulevaa henkilökohtaista lisää. Tällaisia lisiä ovat esimerkiksi bonukset, osakeoptiot ja tulospalkkiot. Taloudellisiin palkkioihin lasketaan mukaan monia sellaisia asioita, jotka eivät näy rahallisena panoksena palkassa, kuten lakisääteiset vakuutukset, esimerkiksi eläke- ja sairausvakuutus. (Österberg 2015. 169.)

Aineettomat palkkiot voidaan jakaa kahteen eri osaan, urakkapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urakkapalkkiot pitävät sisässään muun muassa joustavat työajat, itsensä kehittämisen sekä erilaiset kasvupolut. Sosiaaliset palkkiot pitävät sisällään muun muassa palautteen eli kiitokset ja tunnustukset, julkiset tunnustukset sekä statussymbolit. Positiivinen palaute ja työn arvostus lasketaan aineettomiin palkkioihin, sekä urakehitys. (Kauhanen 2015. 119; Österberg 2015 169.)

Palkitsemista voidaan tarkastella Lawlerin mallin mukaisesti (Kuva 16), joka kertoo meille sen, että palkitsemiseen liittyvien asioiden tulee olla tasapainossa. Tasapainolla tarkoitetaan sitä, että toimivan kokonaisuuden saamiseksi, organisaation on otettava huomioon eri asiat, jotka siihen vaikuttaa ja näin saadaan palkitsemisesta toimiva järjestelmä. Huomioon otettavia asioita on viisi: strategia ja tavoitteet, rakenne, palkitseminen, henkilöstö sekä prosessit ja johtaminen. Nämä eri tekijät tulee saattaa yhteensopiviksi niin, että luodaan organisaatiolle toimiva palkitsemismalli. (Kauhanen 2015. 113-114.)



Kuva 16. Palkitseminen Lawlerin mallin mukaan. (Kauhanen 2015. 114.)

Palkitsemisessa käytetään yllä mainittujen tapojen lisäksi työnantajalle verovapaita virkistys- sekä harrastustoimintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi liikunta ja kulttuuri mahdollisuuksien tuke- minen siihen tarkoitettujen seteleiden avulla. Työnantaja pystyy tukemaan tätä vuosittain vero- vapaana. Henkilöstön palkkioiksi lasketaan tämän lisäksi sille järjestettävät erilaiset tilaisuudet. Tällaisilla tilaisuuksilla palkitaan työntekijöitä hyvästä työstä sekä kohotetaan yhteishenkeä. Täl- laisia tilaisuuksia järjestettäessä voidaan hyödyntää siihen tarkoitettua työryhmää, joka tekee tarvittavan suunnitelman sekä kustannusarvion ja toimittaa sen henkilöstöasiantuntijalle tarkas- tettavaksi. (Österberg 2015. 171)

Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella palkitsemismalli koettiin puutteelliseksi. Koska kyseessä on keskisuuri organisaatio, sillä on useita eri yksiköitä. Jokainen yksikkö tekee työtä eri tavalla ja näin ollen tehtävät työt ovat erilaisia. Tämän seurauksena ei voida olettaa palkitsemismallin toimivan samalla tavalla joka toimipisteessä. Koska valmistettavat tuotteet ja siihen käytettävät tavat ovat erilaisia, tulisi palkitsemismallia muuttaa niin, että se palvelisi koh- de yksikköä paremmin. Palkitsemismallia tulisi kehittää niin, että se palvelee sitä yksikköä ja sen toiminta- ja mittautapoja, mutta on tasavertainen kaikkien yksiköiden kesken.

Henkilöstön mielestä nykyinen malli ei ole tarpeeksi kannustava, mutta he näkevät siinä hyviä kehittämisen arvoisia asioita. Keskustelujen perusteella he ymmärtävät sen, että tällaiset muu- tokset eivät tapahdu hetkessä vaan että, ne vaativat paljon valmisteluja. Kun olemassa olevaa palkitsemismallia muokataan yhdessä työntekijöiden kanssa, saadaan motivoituneita työnteki- jöitä ja he tekevät työnsä paremmin. Samalla pystytään parantamaan laadullisia mittareita ja

yksikön tulosta. Palkitsemismallia tehdessä tai, kun sitä muokataan, olisi hyvä ottaa tähän prosessiin työntekijöitä mukaan, sillä heillä on työhön liittyvistä prosesseista paras kokemus. Tämä saavutetaan seuraamalla esimerkiksi Lawlerin mallia. Palkitseminen muodostuu eri osista, jotka tulee osata yhdistää toimivaksi yhtälöksi ja niin, että sekä työntekijät, että johtoryhmä ovat tyytyväisiä sen sisältöön. Tässä voidaan käyttää hyvinä apukysymyksinä ja keskustelua ohjaamassa Kauhasen (2015) ja Österbergin (2015) palkitsemismallin rakentamiseen tarkoitettuja kysymyksiä.

Palkitsemismuotona voidaan pitää myös aineettomia palkkioita. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella useat puoltavat myös näiden käyttöönottoa laajemmin. Österbergin ja Kauhasen teorioita mukaillen voidaan luoda positiivisen palautteen antomalli. Palautetta voidaan antaa yksilö ja tiimitasolla. Esimerkiksi, jos yksikkö on suoriutunut vaativasta viikosta, voidaan heille antaa tiiminä siitä positiivista palautetta. Kuten myös, jos yksilö on suoriutunut vaativasta tehtävästä, voidaan hänelle antaa siitä positiivista palautetta yksilö tasolla. Positiivisen palautteen antokulttuuria voidaan opetella ja sen hyödyt tullaan huomaamaan tulevaisuudessa.

Jos yksikköön onnistutaan luomaan positiivinen palautekulttuuri, kannustetaan työntekijöitä suoriutumaan omista työtehtävistä. Kun positiivista palautetta opetellaan antamaan ja ottamaan vastaan, luodaan pitkällä aikavälillä parempi pohja koko palkitsemismallille. Tämän myötä työntekijät oppivat ottamaan palautetta paremmin vastaan ja esimiehet sitä antamaan. Samalla parannetaan myös yleistä viestintää. Österberg ja Kauhanen ovat molemmat myös sitä mieltä, että positiivinen palaute auttaa myös työntekijän urakehityksen kannalta.

### 3.9 Työhyvinvoinnin kehittämistä tukeva vuosikello

Vuosikelloa voidaan käyttää, kun luodaan ja aikataulutetaan organisaatiolle seuraavan vuoden tapahtumat ja prosessit. Sen avulla voidaan esittää vuoden aikana tapahtuvat asiat graafisena prosessina. Vuosikelloa voidaan päivittää jatkuvasti, sillä asiat nähdään sen avulla pidemmältä ajalta. Vuosikello voi toimia toiminnan osan suunnitteluna ja sen arvioinnin tukena. (Vuosikello n.d.)

Vuosikelloon voidaan merkata ylös tehtävästä vastaava henkilö tai muu vastaava tiimi. Joitain tapahtumia varten voidaan joutua luomaan erilaisia toimenpidesuunnitelmia niiden ainutlaatui-



suuden vuoksi. Vuosikello voi olla muodoltaan kello, mutta tästä voidaan käyttää lisäksi vastavia muotoja, kuten esimerkiksi Excel-taulukkoa. Kun vuosikello on laadittu, se tulee jakaa henkilökunnalle, jotta sitä voidaan tarkastella. Vuosikelloon voidaan lisäksi tehdä merkintä, kun joku siinä olevista tehtävistä saadaan valmiiksi. (Juholin 2017. 99-101.)

Vuosikelloa laadittaessa mietittiin sen muotoa ja miten se palvelisi tarkoitustaan parhaiten. Kellomuodossa (Liite 1.) se voidaan laittaa koko henkilöstön näkyville. Tavoitteet vuosikellolle tulee laatia vuosikohtaisesti työhyvinvointikyselyn perusteella. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella valitaan tulevalle vuodelle teema, jota lähdetään yhdessä parantamaan, sekä tavoitteilemaan. Tavoitteista voidaan tehdä tarvittaessa erillinen taulukko, jonka avulla varmistetaan tavoitteisiin pääsy.

Vuosikellon hyvänä puolena on se, että sitä voidaan muokata tarvittaessa. Tämä antaa organisaatiolle mahdollisuuden kasvaa enemmissä määrin työhyvinvoinnin saralla. Kun vuosikelloon saadaan mukaan jatkuvan parantamisen malli, on esimiesten ja työntekijöiden helpompi käsitellä sitä, koska organisaatiossa on muutenkin tämä malli käytössä. Käytettäessä jatkuvan parantamisen mallia, saadaan aktivoitua myös työntekijät mukaan prosessiin ja tulokset ovat konkreettisemmin heidänkin käsiteltävissä. Se sitouttaa työntekijöitä toimimaan kohti yhdessä sovittua ja pitäytymään siinä.

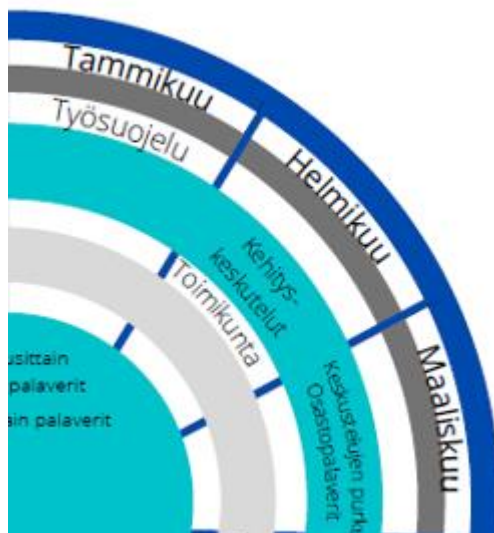
Työntekijöiden sitouttaminen hyvinvoinnin parantamisen prosessiin on tärkeää, mutta organisaation johtoryhmän tulee ymmärtää se, että heidän esimerkillänsä on tarkoitus. Johtoryhmän tulee rakentaa organisaation strategia niin, että se pystytään huomioimaan henkilöstöjohdossa ja implementoimaan sen rakenteisiin. Kun organisaation kaikki henkilöt pystyvät työskentelemään sen strategian mukaisesti ja tuntevat sen, pystytään tavoittelemaan sille määriteltyä visiota. Jos henkilökunta ei tiedä tai ei pysty työskentelemään strategian mukaisesti, on tarkasteltava johdon viestintää työntekijöille ja luotava viestinnälle sellainen pohja, että se voidaan eri yksiköissä toteuttaa.

Työhyvinvoinnin vuosikellon suunnittelu alkoi yksikön esimiehen ideasta. Vuosikello on malliltaan helposti käyttöön otettava ja sen muokkaaminen vuoden aikana on helppoa. Vuosikello on täytetty työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten, sekä työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

Koska vuoden vaihde on kyseisessä yksikössä kiireinen, suosittelen tammikuussa (kuva 17) vain pidettävän työsuojelun kokouksen, sekä vuoden viimeisen kvartaalin tulospalaverin. Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella päädyin lisäämään vuosikelloon työsuojelun kokoukset, jotta ne tulee pidettyä säännöllisesti.

Työsuojelulain (L44/2006) mukaan työpaikoilla, joissa työskentelee yli 20 henkilöä, tulee järjestää työsuojelutoimikunta kahdeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Työsuojelutoimikunta koostuu työnantajan ja työntekijöiden edustajista. Henkilöiden, jotka kuuluvat työsuojelutoimikuntaan, tulee saada säännöllisesti vapaata omasta työstään, jotta he voivat suorittaa työsuojeluun liittyviä työtehtäviä, sekä heille tulee maksaa tästä korvaus.

Tammikuussa päätetään yhdessä Q4- tulospalaverin yhteydessä, ketkä 2 henkilöä tuotannosta ja 2 henkilöä toimistosta osallistuvat yhdistettyyn työhyvinvointi- ja huvitoimikuntaan. Tämän ryhmän on tarkoitus kokoontua helmikuussa ensimmäistä kertaa. Tähän kysytään halukkaat, jotka ovat kiinnostuneita osallistumaan ja päätetään tarvittaessa yhteisesti, ketkä nämä henkilöt ovat. Tätä ryhmää johtaa henkilöstövastaava, jonka tehtävä on tukea ja johdattaa ryhmää tehtävässään.



Kuva 17. Vuosikello tammi- maaliskuu (liite 1)

Työhyvinvointitoimikunta päättää ja tekee tarvittavat ehdotukset liittyen yksikön työhyvinvoinnin parantamiseen yhdessä henkilöstövastaavan kanssa. Sama toimikunta hoitaa myös huvitoimikunnan työtä. Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa toimikunnan tehtävä on tehdä ehdotuksia,

suunnitella ja esitellä ne. Toimikunta on työntekijöiden edustaja. Lopulliset päätökset ja toimitavat päätetään ja hyväksytetään kuitenkin joko yksikön esimiesten, organisaation johdon tai henkilöstöjohdon päätöksellä. Toimikunnan jäseniä tulee sitoa mukaan päätöksen tekoon, jotta tulokset saadaan parhaiten käytäntöön ja työntekijät osallistumaan päätöksen tekoon. Toimikunta voi tarvittaessa avustaa työsuojelua ja tehdä heille esityksiä.

Esittämäni toimikunta on se, joka päättää miten ja mihin mahdolliset virkistäytymiset ja muut vastaavat tapahtumat tehdään ja millä aikataululla. Heidän kanssaan käydään läpi, kuinka paljon yksikön virkistäytymiseen on rahaa käytössä. Yksikön johto voi antaa suosituksia, mutta lopullinen päätösvalta on aina toimikunnalla. Tämä kävi myös työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ilmi. Kun työntekijöille annetaan raamit, joiden mukaan voidaan toimintaa järjestää, saadaan heitä palveleva lopputulos. Työntekijät uskovat tämän lisäävän henkilöstön osallistumista erilaisiin heille järjestettäviin virkistäytymistapahtumiin. Virkistystapahtumiin osanottaminen on ollut yksikössä heikkoa. Jotta tässä päästäisiin paremmalle tasolle on suunniteltu otettava mukaan niitä henkilöitä, joita ne koskevat.

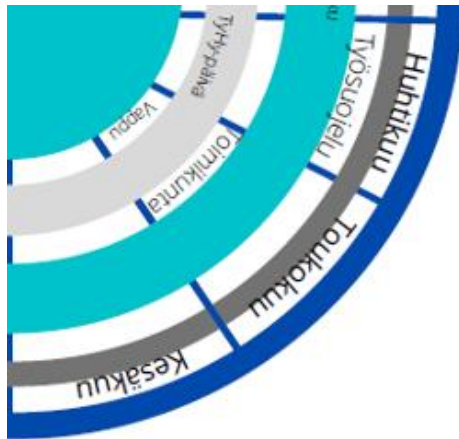
Helmikuussa pidetään työntekijöiden kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kuulumisia, sitä miten he kokevat työnsä ja onko siinä jotain kehitettävää. Se on myös paikka, jossa esimiehen kanssa voidaan keskustella rauhassa omista urasuunnitelmista ja esimies voi ehdottaa koulutus ja muita vastaavia mahdollisuuksia työntekijöille. Kehityskeskusteluissa voidaan antaa palautetta molempiin suuntiin.

Kehityskeskustelut puretaan maaliskuun aikana ja niiden pohjalta esimies voi laatia tarvittavia toimenpiteitä ja tarvittaessa ottaa työskentelyyn mukaan työhyvinvointitoimikunnan. Kehityskeskustelut olisi hyvä purkaa yksikössä olevien osastojen kanssa ja päättää mahdollisista toimenpiteistä osastojen kesken. Tässä voidaan esimerkiksi sopia töiden uudelleen järjestelystä tai muusta vastaavasta.

Kohde organisaatiossa on yleisesti käytössä eri LEAN prosesseja ja näin ollen on tärkeää soveltaa näitä toimintatapoja henkilöstöjohdon puolella. Kun kuluvalle vuodelle on valittu teema, tulee tätä parantaa pitkäjänteisesti askel askeleelta. Tässä apuna voidaan käyttää Rauramon työhyvinvoinnin portaita soveltaen LEAN- käytäntöjä, jotka ovat yksikössä jo käytössä.

Huhtikuussa (kuva 18) on tarkoitus pitää työhyvinvointipäivä. Päivän suunnittelee sille varattu työryhmä yhdessä henkilöstövastaavan kanssa. Kun työntekijöitä saadaan sitoutettua suunnitte-

luprosessiin mukaan, voidaan lisätä osallistujien määrää ja vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä. Huhtikuulle on varattu myös työsuojelutoimikunnan toinen kokous ja ensimmäisen kvartaalin palaveri.



Kuva 18. Vuosikello huhti- kesäkuu (liite 1).

Toukokuussa alkaa yksikössä pikkuhiljaa kesälomakuukaudet ja ainoa suunniteltu toimenpide toukokuulle on vappubrunssi. Yksikössä on ollut jo useamman vuoden tapana nauttia yhteinen vappubrunssi, jonka jälkeen aloitetaan vapunvietto. Tämä on ollut erittäin pidetty ja odotettu tapahtuma keväällä työntekijöiden keskuudessa. Näin ollen suosittelen perinteen jatkamista pitkälle tulevaisuuteen.

Kesäkuussa lomakausi on täydessä käynnissä ja seuraavat toiminnot on suunniteltu vasta heinäkuulle (kuva 19). Näistä ensimmäisenä on kvartaali 2 tuloksen läpikäyminen työntekijöiden kanssa. Työsuojelun ja henkilöstötyöryhmän on tarkoitus myös kokoontua ja katsoa mitä on ensimmäisen puolen vuoden aikana saatu aikaan ja tehdä suunnitelmat seuraavalle puolelle vuodelle.

Elokuussa alkaa lomat olla ohi ja työhön paluuta voidaan pehmittää työhyvinvointi päivällä, joka on suunniteltu kesän aikana. Tulevaan syksyyn ja talvikauteen valmistaudutaan yhdessä mukavan päivän aikana, jossa on mukana myös kesätyöntekijöitä, jotka ovat kasvaneet kesän aikana osaksi työyhteisöä.



Kuva 19. Vuosikello heinä-syyskuu (liite 1).

Syyskuulle on aikataulutettu joka vuotinen henkilöstön työhyvinvointikysely. Kyselyyn vastaaminen vie yksiköltä noin viikon verran aikaa. Lokakuussa (kuva 20) on vuorossa työsuojelun, sekä henkilöstötyöryhmän kokoontuminen, joissa tarkastellaan edellisten päätösten ja tavoitteiden toteutumista ja käydään läpi uusia avoimia kysymyksiä. Marraskuussa henkilöstövastaava käy yhdessä yksikön kanssa työhyvinvointikyselyn tulokset ja tähän on hyvä varata riittävästi aikaa. Joulukuulle on kaavailtuna ainoastaan pikkujoulut.



Kuva 20. Vuosikello loka- joulukuu (liite 1).

#### 4 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena esitellään kohde yksikölle työhyvinvoinnin vuosikello ja sen toimintaan liittyvät työryhmät ja muut toimintaa tukevat asiat. Opinnäytetyössä käsitellyt aiheet koostettiin työhyvinvointikyselyn lisäksi työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa on myös sivuutettu sellaisia asioita, jotka eivät päätyneet opinnäytetyöhön. Työhyvinvointikyselyn osalta jouduttiin tekemään myös rajauksia, jotta opinnäytetyössä käsiteltyihin aihepiireihin pystyttiin keskittymään.

Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin tutustumalla teoriaan, jota seurasi tulosten läpikäynti sekä analysointi. Työn empiirinen osuus alkoi tulosten analysoinnilla ja valitsemalla työhyvinvointikyselystä sellaisia aihealueita, jotka vaativat toimenpiteitä. Opinnäytetyön raportti muodostui vetoketjumallin mukaisiksi kappaleiksi, jossa tietoperustaa seuraa työhyvinvointikyselyn tulokset ja kehitysehdotukset. Opinnäytetyön loppuvaiheilla laadin työhyvinvoinnin vuosikellon, joka on tarkoitus ottaa käyttöön kohde yksikössä.

Opinnäytetyössäni päädyin toiminnalliseen opinnäytetyöhön, joka sopi mielestäni kohdeyksikölle parhaiten. Kun ymmärretään mikä asia vaikuttaa mihinkin, voidaan alkaa prosessia purkamaan ja parantamaan. Toiminnallisen opinnäytetyön etuna on se, että se on työelämälähtöinen ja sen tuloksena syntyy tuotos, joka voidaan ottaa kohde yksikössä käyttöön.

Opinnäytetyön prosessi oli pitkä ja vaativa. Asioihin tuli perehtyä kunnolla ja niiden tarkoituksellisuutta oli pystyttävä arvioimaan analyttisesti ja niin, että ei asetu tuloksia analysoidessa kenenkään puolelle. Viitekehyksenä opinnäytetyössä on käytetty alaan liittyvää kirjallisuutta ja sisällysmallina päädyttiin käyttämään osittaista vetoketjumallia. Vetoketjumalli oli haastava, koska tätä mallia ei ole aiemmin tehtävissä käytetty ja näin ollen siinä onnistuminen on omassa harjoituksessa. Opinnäytetyössä on hyödynnetty sekä työhyvinvointikyselyä, että keskusteluja työntekijöiden kanssa.

Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla sain paremmin avattua opinnäytetyössä käsittelemiäni aihepiirejä ja kävin heidän kanssaan avointa dialogia niistä. Uskon, että keskustelujen myötä toimeksiantajan on helpompi ymmärtää työntekijöiden kantaa ja työntekijän on helpompi ymmärtää organisaation kantaa. Keskustelut avasivat minulle enemmän tulosten ta-

kana olevia aiheita, sekä toimivat työntekijöille hyvänä kanavana tuoda omia tunteita esiin. Keskustelujen avulla pääsin lähemmäksi työntekijöitä ja empiirisen osion tekeminen helpottui. Osa keskustelluista aiheista päättyi empiiriseen osioon, mutta aihepiirin rajauksen vuoksi kaikkia keskusteltuja asioita ei voida työssä huomioida.

Opinnäytetyö oli myös opettava prosessi, sillä työ eteni järjestelmällisesti. Sen aikana nousi esiin oma ammattimainen teorian lukutaito ja sen analysointi liittyen haluttuun aihepiiriin. Koen tärkeänä osana omaa oppimista teorian tarkastelun ammattimaisella näkökulmalla ja, että sitä osaa soveltaa halutulla tavalla empiriaan. Prosessin aikana olen kasvanut käsittelemään työhyvinvointia ammattimaisesti ja kiinnittämään huomion sellaisiin seikkoihin, jotka sitä vaativat. Työssäni pyrin välttämään suoria vastauksia, sillä mielestäni niiden toteutumista tulisi valvoa.

Opinnäytetyötä tehdessä oli myös ymmärrettävä se, että negatiivisten asioiden määrä on yleensä suurempi, kuin positiivisten. Huonot asiat hautaavat kaiken hyvän alle ja näiden olemista ei muisteta. Negatiivisuus on helpommin tartuttavaa ja sillä saadaan suurempi yleisö asioille, kuin puhuttaessa toimivista käytänteistä. Myös muiden ymmärtäminen ja tukeminen on mielestäni tärkeässä osassa työhyvinvointia. Vuosikello on tässä mielestäni oiva keino, sillä sen avulla voidaan yksikössä yhteisesti lähteä parantamaan työhyvinvointia. Yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen ovat ne asiat, joita haluan korostaa ja, jotka tultaisiin huomioimaan kohdeyksikön tulevaisuudessa. Kohdeyksikön tavoitteena oli saada prosessista hyvinvoinnin vuosikello, jonka heille toteutin ja näin ollen onnistuin annetuissa tavoitteissa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitelään niitä asioita, jotka katsoin yksikölle tärkeiksi käsitellä. Myös teoria ja empiirinen osio tulevat tarpeeseen.

Työhyvinvointiin voidaan puuttua monella eri tasolla, mutta mielestäni paras lähestymistapa kohdeyksiköllä on se, että työntekijät osallistetaan prosessiin ja luodaan malli, jota kaikki pystyvät toteuttamaan yhteisesti. Osallistamisen etuna on se, että työntekijät sitoutuvat paremmin prosessiin ja tulos siitä saadaan helpommin aikaan. Yhdessä toimiminen on parempi motivaattori, kuin yksipuolinen auktoriteetti, joka määrää kuinka asiat tehdään. Tällaiseen käyttäytymiseen sain mielestäni myös työntekijöiden puolelta tukea ja toivetta. Kun prosessissa on työntekijät mukana, näkevät he myös sen, että kaikki ei välttämättä etene halutussa ajassa ja, että muutoksia tulee aina jokaiseen prosessiin, haluttiin niitä tai ei.

Osallistamisessa on mielestäni myös se hyöty, että työntekijät oppivat ymmärtämään työelämään liittyvien prosessien näkemisen työntekijän ja työnantajan kannalta. Vaikka tarkoituksena olisi saada aikaan hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita, voidaan jonkun mielestä olla täysin hakotiellä. Prosessien läpivieminen ja toteutus vaatii suuria muutoksia, ja kaikki eivät ole tähän valmiita. Joka organisaatiossa on niitä henkilöitä, jotka eivät ole ikinä valmiita muutokseen ja joiden mielestä kaikki on aina väärin.

Opinnäytetyö on tarkoitus esittää toimeksiantajalle sen valmistuttua. Myös työntekijöille on tarkoitus pitää oma esitys. Tämän jälkeen on vuorossa työhyvinvointiryhmän kokoonpano seuraavalle vuodelle. Ryhmän toimintaa on tukemassa opinnäytetyöni ja muokattavissa oleva vuosikello-pohja, joka on muokattavissa. Kuitenkin tätä ennen henkilöstöjohdon on verrattava vuoden 2020 ja 2021 työhyvinvointikyselyjä. Näin työhyvinvointiryhmä pystyy kiinnittämään huomion sellaisiin asioihin, jotka vaativat toimenpiteitä. Työryhmässä on keskusteltava avoimesti asioista ja jokaiselle on taattava puheenvuoro ja mahdollisuus vaikuttaa omaan ja muiden työhyvinvointiin.

Yksikön nykytilaan saadaan vastaus uuden työhyvinvointikyselyn pohjalta, jonka jälkeen voidaan alkaa kehittämään sitä parempaan suuntaan. On tärkeää, että tulokset analysoidaan ja jaetaan henkilöstölle avoimesti. Tällöin henkilöstö voi tehdä huomioita ja kysymyksiä, jotka työryhmä voi ottaa huomioon vuosikelloa tehdessä. Opinnäytetyön onnistumista voidaan arvioida tulevien vuosien aikana.

Kohde yksikössä on tapahtunut muutoksia opinnäytetyön aloittamisen jälkeen ja toimintoja on osittain jo parannettu. Esimerkiksi aamun SIM-palaverit on muutettu hiljaisempaan tilaan, jossa äänen kuuluvuus on parempi. Tuotannon tiloihin on lisätty näyttöjä joka osastolle, joista voidaan jakaa informaatiota työntekijöille.

Opinnäytetyötä tehdessä on käytetty luotettuja lähteitä ja muita tietokantoja. Tekijänoikeuksia on kunnioitettu Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuksessa on eroteltu teoria ja empiirinen osio annetun ohjeistuksen mukaisesti. Tutkittavat aiheet on valittu hyvinvointikyselyn perusteella ja näitä on rajattu niin, että opinnäytetyö on saatu pidettyä toimivana kokonaisuutena. Opinnäytetyön tekoon on ajallisesti käytetty se aika, kuten siihen oli kaavailtu. Prosessissa otettiin huomioon vallitseva tilanne ja muut muutokset, joita sitä tehdessä koettiin. Yksikön muutosprosessi jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen uusin työväli-



nein ja lopullinen arvio opinnäytetyön onnistumisesta selviää tulevaisuudessa seuraavien hyvinvointikyselyjen jälkeen. Yksikön matka hyvinvoivaan työyhteisöön on saanut uuden alun.

## Lähteet

Aalto, M. 2012. Pidä tunkkis!: Tunnista tulkintasi, vapauta voimavarasi. Hausjärvi: My Generation.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (3., uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari.

Bogardus, A. M. 2004. Human Resources JumpStart™. John Wiley & Sons, Inc.

Elo, 2007. Teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatio-psykologiasta: Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja. Edita, 21-23.

Friman, T. 2016. Hyvä työpäivä. Helsinki: Viisas Elämä.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J. & Ahokas, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

ILO, N.d. Workplace well-being. Saatavilla 6.11.2021.  
[https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi?: Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2. painos). Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä (1. painos). Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2006. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön (4. uud. p.). Helsinki: Inforviestintä.

- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* (7. uudistettu painos). Helsinki: Inforviestintä.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. (1. painos). Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen*. (1. painos). Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- L44/2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 20.1.2006/44. Saatavilla 10.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044#O2L5P38>
- L738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla 24.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Luukkala, J. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Martela, F. 2015. *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Mieli N.d. *Tunnetaidot tukevat työssä*. Saatavilla 23.9.2021. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelama-ja-mielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>
- Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. & Feldt, T. 2017. *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Paju, S., Riekk, T. & Oinonen, V. 2019. *Järki töihin!: Parempien työtapojen kehittämisopas*. Jyväskylä: Tuuma.
- Rantanen, J. 2013. *Vaikuta tunteisiin!: Lisää voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p.). Edita.

Sadeniemi, M., Häkkinen, M., Koivisto, M., Ryhänen, T., Tsokkinen, A. & Rusanen, S. 2019. Viisas mieli: Opas tunnesäätelyvaikeuksista kärsiville (1. painos). Duodecim.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio (8. [i. e. 9.] p.). Helsinki: Talentum.

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

Työterveyslaitos.	N.d.a.	Työhyvinvointi.	Saatavilla	1.2.2021.
<a href="https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/">https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/</a>				

Työterveyslaitos.	N.d.b.	Uni ja palautuminen.	Saatavilla	1.2.2021.
<a href="https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/">https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/</a>				

Työterveyslaitos,	N.d.c.	Mitä työhyvinvointi on?	Saatavilla	1.9.2021.
<a href="https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/">https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/</a>				

Työturvallisuuskeskus,	N.d.a.	Psykososiaalinen kuormitus.	Saatavilla	21.5.2021.
<a href="https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#be3bdb48">https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#be3bdb48</a>				

Työturvallisuuskeskus,	2016.	Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.	Saatavilla	1.2.2021.
<a href="https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf">https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf</a>				

Työturvallisuuskeskus,	2009	D. Työhyvinvoinnin portaat.	Saatavilla	21.2.2021.
<a href="https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat#d799ec4c">https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat#d799ec4c</a>				

Työturvallisuuskeskus	2010.	Työstä hyvinvointia.	Saatavilla	20.6.2021.
<a href="https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf">https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf</a>				

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuosikello      N.d.      Työkalu      Vuosikello.      Saatavilla      14.5.2021.  
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>

Yankelevitch, S. & Kuhl, C. F. 2015. Lean communication: Applications for continuous process improvement (First edition.). Business Expert Press.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

Ängeslevä, S. 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan Käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Vuosikello

