



Työhyvinvoinnin kartoittaminen ja vaikutukset teollisessa ympäristössä

Vesa Lääveri

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2022
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikka

Lääveri Vesa

Työhyvinvoinnin kartoittaminen ja vaikutukset teollisessa ympäristössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2022, 132 sivua.

Tekniikan ala. Insinööri (ylempi AMK), logistiikka. Opinnäytetyö, YAMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointia ilmiönä ja sen eri vaikutuksia teollisessa ympäristössä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Suomalainen teollisuusyritys, jossa työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen koettiin olevan haasteellista. Tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilanne ja tutkia siihen liittyviä ilmiöitä sekä tuoda esiin näkökulmia niiden edistämiseksi. Tutkimuksen keskeisinä teemoina toimivat työn hallinta sekä vuorovaikutus ja niiden merkitys hyvinvoinnille.

Tutkimus toteutettiin talvella 2022 käyttämällä teemahaastatteluja ja kyselyä sekä hyödyntämällä kohdeyrityksen olemassa olevia materiaaleja. Tutkimuksessa haastateltiin 12 toimihenkilöä, joiden nähtiin liittyvän oleellisesti käsiteltäviin aihealueisiin. Haastattelujen tueksi suoritettiin valitulle ryhmälle työntekijöitä kysely, joka tuotti 30 vastaajaa kattavan otannan. Tutkimuksen tueksi ja ilmiöiden tunnistamiseksi perehdyttiin olemassa olevaan teoriaan monesta eri suunnasta.

Nykytila-analysissä todettiin kohdeorganisaation työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen sekä seurannan olevan heikolla tasolla. Suurimmat haasteet liittyivät vahvasti yrityksen tilanteeseen, valitsevaan pandemiaan sekä työhyvinvoinnin organisoimiseen. Tutkimuksessa tunnistettiin myös paljon organisaation normaalista toiminnasta heijastuvia ongelmia, jotka vaikuttavat ihmisten työn sujuvuuteen, tehokkuuteen sekä tyytyväisyyteen.

Johtopäätöksien perustella työhyvinvointia tulisi kehittää määrätietoisesti ja osana yrityksen strategiaa. Myös vuorovaikutukseen ja työhön panostamalla voitaisiin parantaa työyhteisön toimivuutta sekä ihmisten hyvinvointia merkittävästi. Työhyvinvointi ilmiönä todettiin hyvin laajaksi kokonaisuudeksi, joka kulminoituu arjessa tapahtuvaan työhön, sen tekemiseen ja siihen vaikuttaviin moninaiisiin tekijöihin.

Avainsanat (asiasanat)

Ilmapiiri, kehittäminen, osaaminen, työhyvinvointi, työn hallinta, työn rikastaminen, vuorovaikutus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kohdeyrityksen nimi on salattu.

Lääveri Vesa

Survey of well-being at work and its effects in an industrial environment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2022, 132 pages.

Master's Degree Programme in Logistics. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis investigated well-being at the workplace as a phenomenon and its various effects in the industrial environment. The target organization of the study was a Finnish industrial company, where well-being at work and its development were perceived as challenging. The aim was to find the current situation of the target company's well-being at work and to study the related effects and the present development opportunities. The essential themes of the study were the importance of job management and interaction for well-being.

The survey was conducted in the winter of 2022 using thematic interviews, survey and utilizing the target company's existing materials. The study was conducted by interviewing 12 staff members, who were having a substantial connection the researched topics. To support the interviews, a survey of a selected group of employees was conducted, which produced a sample of 30 respondents. In support of the research and to identify the phenomena, the existing theory was examined from many different perspectives.

The analysis of the current situation showed that the target organization's well-being at work and its development, as well as monitoring, were lacking. The biggest challenges were strongly related to the company's situation, the global pandemic, and the management of well-being at work. The study also identified a lot of problems that are reflected in the normal operations of the organization, which have a negative impact on people's work flow, work efficiency and job satisfaction.

The conclusions were that well-being at work should be developed purposefully and as part of the company's strategy. Work community activities and people's well-being could also be significantly improved by investing in interaction and job performance. As a phenomenon, well-being at work was identified as a very broad entity which focuses on daily work, work performance and the factors that affects it.

Keywords/tags (subjects)

Atmosphere, competence, development, interaction, job enrichment, job management, well-being at work

Miscellaneous (Confidential information)

Target company name is encrypted.

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Työhyvinvointi.....	5
2.1	Työhyvinvoinnin käsite.....	5
2.2	Työkyky.....	7
2.3	Työhyvinvointipääoma.....	10
2.4	Hyvinvoiva organisaatio	11
3	Vuorovaikutus	14
3.1	Vuorovaikutuksen käsite	15
3.2	Ammatillinen vuorovaikutus	16
3.3	Vuorovaikutus työyhteisössä	20
3.4	Palaute.....	24
3.5	Palaute työyhteisössä.....	27
3.6	Sisäinen viestintä.....	29
4	Työn hallinta.....	36
4.1	Hallinnan tunne	36
4.2	Työtyytyväisyys	38
4.3	Työmotivaatio	39
4.4	Oppiminen.....	43
4.5	Työn imu.....	48
4.6	Työn tuunaaminen	50
5	Tutkimuksen toteutus.....	55
5.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	55
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	56
5.3	Tutkimusprosessi.....	59
5.4	Aineistonkeruu	60
5.5	Tulosten purku, käsittely ja analysointi.....	63
6	Tulokset.....	64
6.1	Työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä	64
6.2	Vuorovaikutus ja ilmapiiri kohdeyrityksessä.....	72
6.3	Osaaminen ja työn hallinta kohdeyrityksessä.....	89
7	Johtopäätökset.....	101
7.1	Työhyvinvointi	101
7.2	Työhyvinvoinnin nykytila.....	104

7.3 Vuorovaikutus ja ilmapiiri	107
7.4 Osaaminen ja työn hallinta	114
8 Pohdinta.....	117
8.1 Tutkimuksen toteutus, eettisyys ja luotettavuus.....	117
8.2 Tulokset, johtopäätökset ja jatkokehitys	119
Lähteet	123
Liitteet	127
Liite 1. Työntekijäkyselyn tulokset koskien työhyvinvointia	127
Liite 2. Työntekijäkyselyn tulokset koskien vuorovaikutusta ja ilmapiiriä.....	129
Liite 3. Työntekijäkyselyn tulokset koskien työtä ja työn hallintaa	130
Liite 4. Työhyvinvoinnin haasteet ja sen kokeminen kohdeyrityksessä	131
Kuviot	
KUVIO 1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	7
Kuvio 2. Työhyvinvointitalo.....	9
KUVIO 3 Inhimillisen pääoman kytkennät	11
KUVIO 4 Oppivan organisaation kehittymistä edistäviä strategioita	13
KUVIO 5 Toimivan työyhteisön elementit.....	14
KUVIO 6 Hyvä vuorovaikutus	15
KUVIO 7 Vastavuoroisuus synnyttää työyhteisötaitoja	23
KUVIO 8 Sisäinen viestintä	32
KUVIO 9 Työn hallinnan ja vaatimusten malli.....	37
KUVIO 10 Motivaation määrä	42
KUVIO 11 Työhyvinvoinnin malli.....	56
KUVIO 12 Tutkimusprosessi	60
KUVIO 13 Haastatteluaineiston käsittelyprosessi	63
KUVIO 14 Työhyvinvoinnin ilmiö.....	102
KUVIO 15 Hyvinvoinnin lisääminen työn hallinnalla ja vuorovaikutuksella	103
Taulukot	
Taulukko 1 Haastatteluteemat	61
Taulukko 2 Yhteenvedo työhyvinvoinnin nykytilasta	72
Taulukko 3 Yhteenvedo vuorovaikutus ja ilmapiiri	88
Taulukko 4 Yhteenvedo osaaminen ja työn hallinta.....	100

Taulukko 5 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma	107
Taulukko 6 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kehittämisen toimintasuunnitelma.....	114
Taulukko 7 Osaamisen ja työn hallinnan kehittämisen toimintasuunnitelma	117

1 Johdanto

Työhyvinvointi on tämän päivän yrityksissä vahvasti pinnalla oleva aihe, joka koskettaa kaikkia työelämässä toimivia henkilöitä. Yritysten työhyvinvointi koostuukin monesta eri osa-alueesta, joiden yhteisenä päämääränä on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksessä organisaation toiminnan ja menestymisen perusta, joka edellyttää aktiivista panostamista sekä kehittämistä. Lisääntynyt ymmärrys hyvinvoinnista, nopeasti muuttuva ympäristö sekä kilpailu ovat ohjanneet organisaatioita muovautumaan enemmän oppiviksi organisaatioiksi, joissa oppimista tukeva kulttuuri, hyvä tiedonhallinta ja osallistava johtaminen tukevat henkilöstön kehittymistä. Nykyajan organisaation pärjääminen vaatiikin työyhteisöltä toimivaa yhteistyötä sekä vuorovaikutusta, jolla yhteiset taito- ja tietopääomat saadaan tuotua hyötykäyttöön (Kaivola & Launila 2007, 9).

Työntekijöille keskeisintä arjessa on itse työ, josta Kaivolan ja Launilan (2007, 10) mukaan myös työhyvinvointi saa alkunsa. Viimeisten vuosikymmenten aikana onkin alettu kiinnittämään enemmän huomiota työn tekemiseen sekä hallintaan ja siihen miten nämä vaikuttavat henkilöstön motivaatioon sekä tyytyväisyyteen. Taajamaan (2021) mukaan työn henkilökohtainen räätälöinti eli job crafting on osoitettu kansainvälisissä yrityksissä tärkeäksi teemaksi vuodelle 2021 ollen HR-ammattilaisten yksi vuoden keskeisimmistä trendeistä (Taajamaa 2021). Mielekkään työn mahdollistavatkin palvelevat esimiehet, jotka ovat työntekijöiden oppimisen sekä toiminnan kannalta ratkaisevassa asemassa. Toimiva esimiestyö on suuressa roolissa, kun tavoitellaan hyvää työpaikkakulttuuria, työyhteisön kokonaisvaltaista kehittymistä ja hyvinvoinnin lisääntymistä. Myös työyhteisön ammatillisuus ja avoimuus ovat keskeisiä osa-alueita hyvän työpaikkakulttuurin ylläpitämisessä, mutta usein niiden vaaliminen voi hukkuu arjen kiireeseen tai unohtua muutoksien keskellä. Vanhat ja juurtuneet työpaikkakulttuurit voivatkin luoda suuria haasteita työhyvinvoinnin sekä toiminnan kehittämiseksi. Työ 2040-raportin mukaisesti tulevaisuudessa hyvän työn merkitys tuleekin muodostumaan verkostotyyppisessä vuorovaikutuksessa ja työssä tullaan tarvitsemaan erityisesti metataitoja, kuten oleellisen tunnistamista, kriittistä ajattelua sekä oman ajankäytön hallintaa ja kykyä oppia uutta. (Työ 2040 2017, 11).

Opinnäytetyössäni kartoitan yhden suomalaisen teollisuusyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja tutkin siihen liittyviä ilmiöitä. Työn lähtökohtana on tarkastella työhyvinvoinnin toimivuutta ja sen vaikutuksia sekä tuoda esiin organisaation eri tasoilta heijastuvia haasteita. Tutkimuksen taustana

toimiikin työhyvinvoinnin kehittämisen haasteellisuus ja se, kuinka eritavoin ihmiset työhyvinvoinnin kokevat. Kohdeorganisaatiossa on myös havaittu, että ihmiset kokevat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan sekä yhteistyön toimivan heikosti. Työhyvinvointiin on pyritty panostamaan hyvin laajasti, mutta aihealueista työ hyvinvoinnin tekijänä on kuitenkin tunnistettu jääneen vielä kartoittamatta. Opinnäytetyössäni pyrin teorian kautta tuomaan esille, mitä työhyvinvointi ilmiönä on sekä osoittamaan, miten työn hallinnalla ja vuorovaikutuksella voidaan parantaa työhyvinvointia. Kohdeyrityksen nykytilan analysoimisen ja teoreettisen tarkastelun pohjalta selvitetään, miten toimintaa ja työhyvinvointia voitaisiin jatkossa kehittää.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi on terveyden, turvallisuuden, hyvinvoinnin sekä työn ja sen mielekkyyden muodostaman kokonaisuus (Työhyvinvointi n.d.). Se on käsitteenä hyvin laaja aihealue, jota voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta ja jonka merkittävyys kasvaa puhuttaessa hyvästä työpaikasta. Työntekijöiden perusoikeuksiin kuuluukin turvallinen ja terveellinen työympäristö, jossa fyysisesti turvallisen ympäristön lisäksi, on työyhteisön oltava sosiaalisesti ja psyykkisesti terve. (Kauhanen 2016, 21.) Kauhanen (2016) on kuvannut selkeäksi selitteeksi työhyvinvoinnille Työterveyslaitoksen ja Helsingin kappakorkeakoulututkijoiden laatimaa määritelmää: ”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.” (Kauhanen 2016, 25.)

Schulten ja Vainion (2010) mukaan hyvinvointi on termi, joka merkitsee terveyttä sekä tyytyväisyyttä työhön ja elämään. Se onkin tiivistävä käsite, joka kuvaa työelämän laatua, pitäen sisällään työturvallisuus- ja työterveysnäkökohdat sekä ollen mahdollisesti merkittävä tuottavuuden määrittäjä yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. (Schulte & Vainio 2010, 422.) Työhyvinvointi siis kuvaa positiivista työelämän laatua ja sen edistäminen kokonaisvaltaista työelämän kehittämistä (Kaivola & Launila 2007, 128).

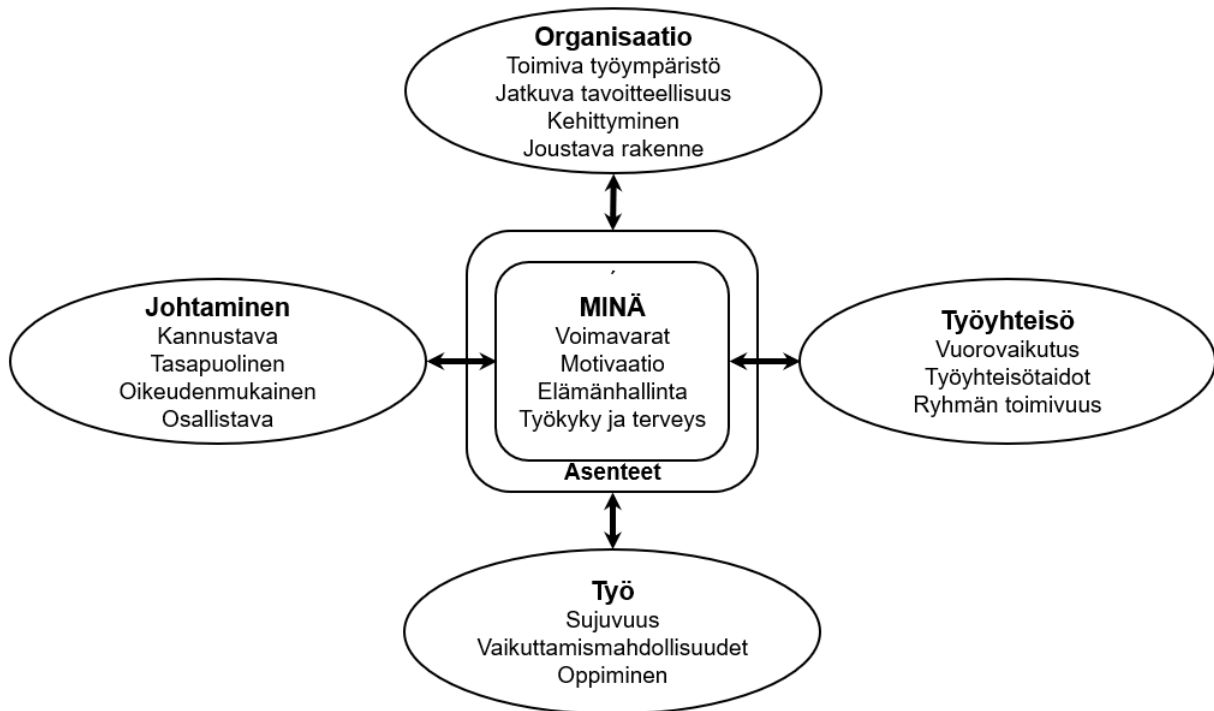
Kaivolan ja Launilan (2007, 127) mukaan työhyvinvointia on ajateltu hyvin paljon työstä irrallisena teemana, jonka ulkopuoliset tahot, kuten työterveyshuolto, kouluttajat, konsultit sekä kurssit tuottavat työyhteisöille. Todellisuudessa työhyvinvointi kuitenkin syntyy arjessa työn keskellä monesta eri tekijästä ja sitä on mahdotonta saavuttaa työstä irrallisilla tempauksilla tai kursseilla (Kaivola & Launila 2007, 127; Työhyvinvointi n.d.). Sonnentagin (2015, 261) mukaan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavatkin työkokemukset, jotka puolestaan vaikuttavat työkäyttäytymiseen, kuten työtehtävien suorittamiseen sekä muuhun työssä toimimiseen. Työhyvinvointia edistävä toiminta on luonteeltaan pitkäjänteistä ja läpileikkaavaa. (Työhyvinvointi n.d.) Se tarkoittaa sen tyyppistä työn sisällön rikastuttamista, työolojen parantamista, töiden järjestämistä sekä johtamista, joka vastaa sekä organisaation että yksilön tarpeita. Optimaalisen tuloksen saamiseksi onkin kaikki nämä osa-alueet huomioitava ja niitä kehitettävä johdonmukaisesti. (Kauhanen 2010, 200-201.)

Kauhasen (2010) mukaan suurimmat haasteet työhyvinvoinnin osalta liittyvät usein ihmisten toimintamotiiveihin ja arvoihin sekä työyhteisön kulttuuriin. Turvallisuuden ja terveyden vuoksi onkin työpaikalla tehtävä työtä sekä henkilöstön ymmärrettävä, että hyvä työkyky ja ammattitaito luovat perustan henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille, joilla on positiivinen vaikutus myös elämän laatuun. (Kauhanen 2010, 200-201.) Organisaation näkökulmasta toimiva työhyvinvointi liittyy osaltaan yrityksen maineeseen, mutta myös kilpailukykyyn sekä taloudelliseen tulokseen. Työhyvinvoinnilla on myös todettu olevan positiivinen vaikutus yritysten eri tulosmittareihin, kuten sairauspoissaoloihin, tapaturmiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen ja voittoon. Työhyvinvointiin panostamista olisikin ajateltava investointina, joka mahdollisesti maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. (Työhyvinvointi n.d.).

Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointiin huomattavasti vaikuttavat tekijät ovatkin moninaisia ja ne voidaan eritellä organisaation liittyviin sekä yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät asiat ovat pohjimmiltaan yksilön omaan fyysiseen sekä henkiseen puoleen liittyviä tekijöitä, johon vaikuttavat lähtökohtaisesti yksilön geeniperimän lisäksi osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio sekä kasvu- ja työolosuhteet. Näistä osaan yksilöllä ei olekaan itse mahdollisuutta vaikuttaa. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on huomattavasti enemmän, kuten työsuhteen sisältö, laatu, palkitseminen, työolosuhteet, työympäristö, työajat, sisäinen viestintä, osallistuminen päätöksentekoon,

työyhteisön toimivuus, osaaminen, työn hallinta, ammattitaito, kehittymismahdollisuudet, kasvupolut sekä esimiestyö ja johtaminen. (Kauhanen 2016, 28-29.) Manka (2011) onkin kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuviossa 1, todeten, että työntekijät tulkitsevat työpaikkansa aina omien asenteidensa kautta riippumatta organisaation työhyvinvointia tukevista ominaisuuksista. (Manka 2011, 76).



KUVIO 1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Työhyvinvointi on yhteinen... N.d.; Manka 2011, 76, muokattu)

2.2 Työkyky

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on työterveydenhuoltolaissakin määritelty työkyky, joka muodostuu työn vaatimusten ja ihmisten voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisten voimavaroista puhuttaessa viitataan toimintakykyyn ja terveyteen, osaamiseen ja koulutukseen sekä asenteisiin ja arvoihin. Työ käsitteenä sisältää työyhteisön, työympäristön, itse työn sisällön sekä työn vaatimukset ja organisoinnin. Tähän liittyvät oleellisesti myös Johtaminen sekä esimiestyö. (Kauhanen 2016, 22-23.) Mankan ja Mankan (2018) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen sijasta puhutaankin

yleensä työkykyjohtamisesta, joka edellyttää yhteistyötä työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyshuollon välillä. Tiiviin yhteistyön pääperiaatteina toimivat selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteet. Työkykyjohtamisen keskeisiin prosesseihin kuuluvat:

- järjestelmällinen työkyvyttömyyden ehkäiseminen
- selvät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurannassa
- työhön palaamisen tukeminen
- aktiivinen vuorovaikutus
- varhainen vaikuttaminen ongelmiin
- työpaikan luominen turvallisiksi ja terveiksi
- työkyvyn parantaminen työpaikkayhteistyöllä. (Manka & Manka 2018, 67-68.)

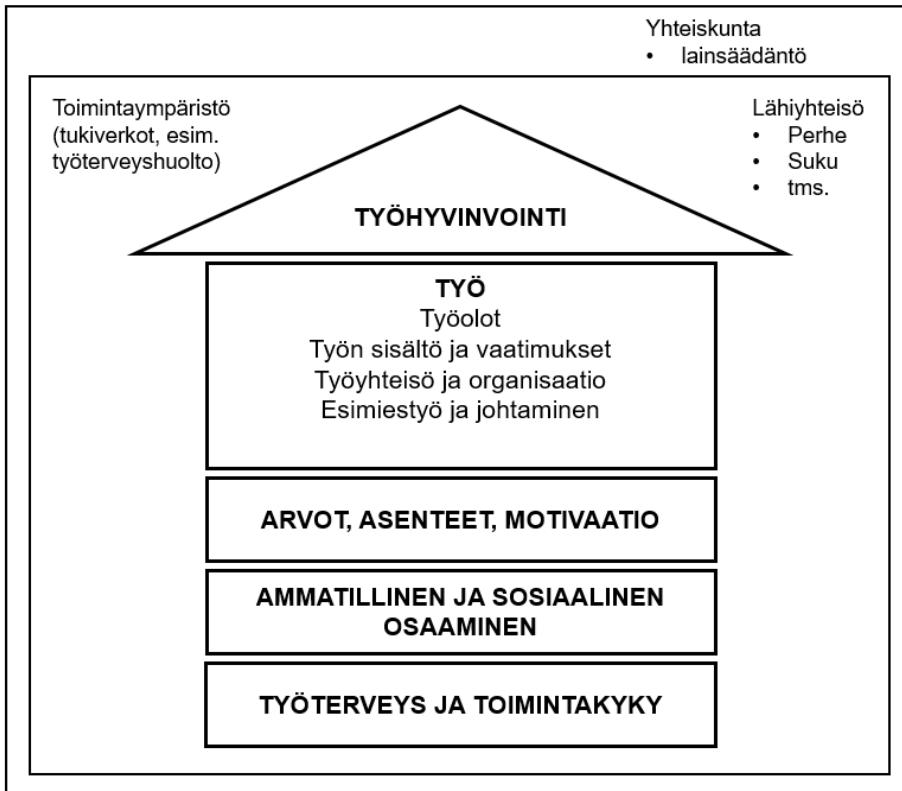
Työkyvyn tekijät

Työkyvyn perustana toimivat samat tekijät, mitkä vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki 2014, 195). Työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuvataan yleensä työhyvinvointitalolla, joka pitää sisällään useita eri kerroksia kuvion 2 mukaisesti. Ensimmäisenä eli alimpana kerroksena on terveys sekä sosiaalisen, psyykkisen ja fyysisen toimintakyvyn osa-alueet, joiden muutokset vaikuttavat suoraan työkykyyn. Muiden kerrosten eli muiden työkykyyn vaikuttavien tekijöiden kuormitus välittyykin aina tähän alimpaan kerrokseen. (Kauhanen 2016, 23-25.) Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan, vaikka terveydellä onkin suuri vaikutus työhyvinvointiin, se ei kuitenkaan ole työhyvinvoinnin edellytys, koska esimerkiksi vaikeasta terveydellisestä haasteesta kärsivä työntekijä voi olla työkykyinen sekä tuntea työhyvinvointinsa hyväksi (Virtanen & Sinokki 2014, 196).

Toisena kerroksista on osaamista ja ammattitaitoa kuvaava alue, jossa taitojen ja tietojen ylläpitämisellä sekä kehittämisellä pyritäänkin vastaamaan työelämän vaatimuksiin sekä haasteisiin muuttuvassa ympäristössä. Oman työn kehittämisen lisäksi myös työyhteisössä toimiminen on olennainen osa osaamista. (Kauhanen, 2016, 23-25.) Ammatillisen osaamisen rinnalla kulkevaa sosiaalista osaamista, eli sitä miten yksilö toimii sekä käyttäytyy muiden ihmisten kanssa, pidetäänkin erityisen tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. (Virtanen & Sinokki 2014, 196-197).

Kolmas kerros keskittyy omien voimavarojen ja työn väliseen tasapainoon sekä muun elämän ja työn suhteeseen. Sen kuvaus kohdistuu suoraan ihmisen motivaatioon, arvoihin sekä asenteisiin. Tämä kerros on tunnistettu hyvin alttiiksi erilaisille vaikutteille ja yleensä asenteet sekä arvot

muovautuvatkin prosessoinnin tuloksista syntyneiden käsitysten mukaisesti. Kolmanteen kerrokseen heijastuvatkin vahvasti myös lainsäädännön sekä yhteiskunnan muutokset. Neljäs eli suurin ja raskain kerros kuvaa työtä sekä siihen liittyviä asioita. Tämä suurin kerros onkin hyvin moniulotteinen, vaikeasti mitattava ja hahmottuva. Se pitää sisällään asioita, kuten työn vaatimukset, työyhteisön toimivuuden, johtamisen ja organisoinnin. Johtamista ja varsinkin esimiestyötä pidetäänkin erityisen tärkeänä organisoinnin ja muutosvastuun tekijänä. (Kauhanen 2016, 23-25.)



Kuvio 2. Työhyvinvointitalo (Virtanen & Sinokki 2014, 196, muokattu)

Yleisesti ottaen ihmiset etsivät optimaalista tasapainoa omien voimavarojensa ja työn välillä. Tämä tasapaino usein vaihtelee hyvin paljon työelämän eri vaiheissa ja vaatiikin jatkuvaa työn sekä voimavarojen yhteen sovittamista. Työn vaatimuksiin vaikuttavat työympäristön muutokset esimerkiksi digitalisoituminen, kun taas ihmisten voimavaroihin ikääntyminen ja sairaudet. Onkin siis selvää, että työkykyyn vaikuttavat asiat muuttuvat jatkuvasti. Vastuu työkyvyn kehittämisestä ja ylläpitämisestä kuuluukin työntantajalle sekä työntekijälle edellyttäen hyvää yhteistyötä puolin ja toisin. Työkyky liittyy myös vahvasti työntekijää ympäröivään elämään, kuten lähipiiriin ja perheeseen.

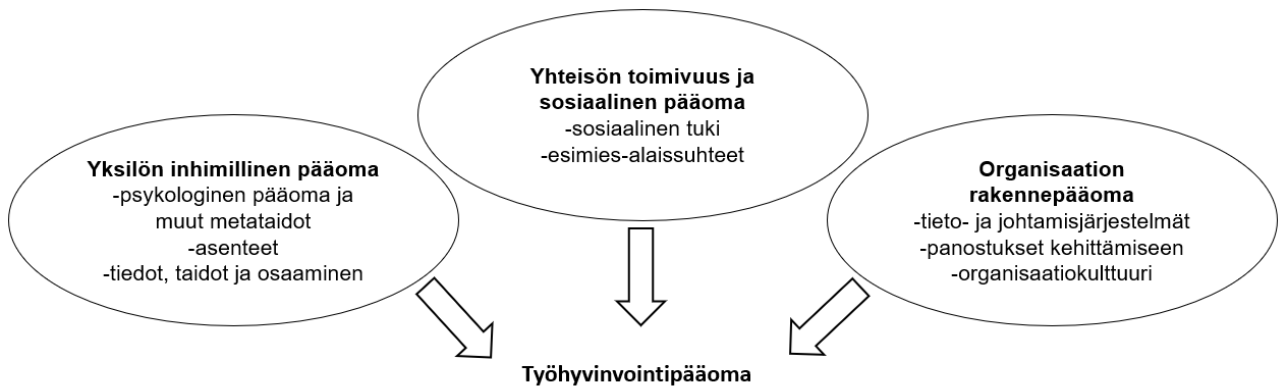
seen, jotka vaikuttavat vahvasti henkilön työkykyyn koko elämän ajan. Työn sekä muun elämän yhteensovittamista pidetäänkin erityisen tärkeänä työkyvyn kannalta ja siihen pyritäänkin yleensä vaikuttamaan työaika asioiden kautta, kuten työmäärillä ja ajoilla sekä lomien joustavuudella. (Kauhanen 2016, 23-25.)

2.3 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoman monimuotoinen käsite perustuu oletukseen, että yksilön terveydellä ja työkyvyllä on merkittävä suhde inhimilliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma kuvastaakin aineetonta pääomaa, joka auttaa organisaatioita nykyään selviytymään muuttuvissa olosuhteissa. Esimerkiksi innovatiivisuus ja kyky uudistua ovat muodostuneet merkittäviksi tulevaisuuden arvon lähteiksi. Aineetonta pääomaa on myös organisaation henkilöstöön sekä rakenteisiin, kuten toimintatapoihin kuuluva osaamispääoma. Aineellinen eli fyysinen pääoma taas pitää sisällään esimerkiksi kiinteistöt, koneet ja laitteet. (Manka & Manka, 2018, 51-53).

Mankan ja Mankan (2018) mukaan aineellisen pääomaan panostamisella on todettu olevan vaikutusta organisaation tulokseen tulevaisuudessa ainoastaan 10-50 prosentin verran, kun taas aineettoman pääoman vaikutus arvoon tulkitaan olevan jopa 50-90 prosentin luokkaa. Organisaatiossa aineettomasta pääomasta olisikin syytä pitää huolta ja pyrkiä kehittämään sitä aktiivisesti. Inhimillistä pääomaa eli aineettomia resursseja, jotka ovat sidoksissa ihmisiin voi kuitenkin olla vaikea havaita, koska ne liittyvät vahvasti ihmisten osaamiseen ja asenteisiin sekä työpaikan, historiaan, kulttuureihin ja prosesseihin. Organisaation onkin syytä tunnistaa organisaatiokulttuurin lisäksi ihmisten motivaation sekä asenteiden vaikutukset, koska kestäväällä, arvostavalla sekä motivoivalla henkilöstöpolitiikalla ja huolehtimalla ihmisten työhyvinvoinnista luodaan yrittäjämäisempää sekä oma-aloitteisempaa asennetta työntekoon. (Mts. 51-53.)

Työhyvinvointipääoma käsitteenä sitoo kaikki inhimillisen pääoman tekijät yhteen kuvion 3 mukaisesti ja sen taso määrittää, miten paljon organisaatio pystyy käyttämään inhimillisiä resursseja nykytilanteessa sekä tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääomaa pidetäänkin strategisena resurssina, jonka ylläpitäminen on tärkeää kauaskantoisen kilpailukyvyn kannalta. Organisaatiossa työhyvinvointipääomaa voidaankin parhaiten lisätä ennaltaehkäisevällä toiminnalla. (Manka & Manka, 2018, 51-53.)



KUVIO 3 Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2018, 53, muokattu)

2.4 Hyvinvoiva organisaatio

Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa suunnitelmallista johtamista eli strategista suunnittelua, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimia sekä työhyvinvoinnin keskeytymätöntä arvioimista. Työhyvinvointia voidaankin käsitellä osana organisaation normaalia strategiatyötä määrittämällä tavoitteet, joiden saavuttamista on mahdollisuus seurata. (Manka & Manka 2018, 80.)

Hyvinvoivan organisaation piirteitä ovat turvallisuuden lisäksi tavoitteellisuus, rakenteellinen joustavuus sekä itsensä jatkuva kehittäminen. Tavoitteellisella organisaatiolla onkin tulevaisuudesta selvä visio sekä strategia sen saavuttamiseksi. Strategiat elävät aktiivisesti ympäristöstä tulevien viestien mukaan ja niiden toteutusta sekä tavoitteiden luomista olisikin hyvä käydä läpi laajemmin koko henkilöstön kesken, eikä vain ylimmän johdon tasolla. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan enemmän saadaan luoduille käsitteille paremmin sisältöä sekä mahdollistaen työntekijöiden toimiminen motivoituneempina tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvointia tulisikin kehittää organisaation tavoitteiden mukaisesti ja henkilöstön hyvinvoinnin tukea niihin pääsemistä. Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla on suora yhteys organisaation tulokseen ja mitä aikaisemmassa vaiheessa hyvinvoinnin esteisiin on puututtu, sitä isompi vaikutus sillä on ollut organisaation menestykseen. (Manka & Manka 2018, 80-82.)

Organisaation hierarkkinen rakenne ei välttämättä nykyään mahdollista työpaikkojen organisoitumista optimaalisimmalla tavalla. Voimakkaissa ympäristön muutoksissa asemavaltaan pohjautuva yhteistyö ja kankeat sekä rajoittautuneet työnsisällöt eivät enää toimi ja asiakkaiden muuttuviin

tarpeisiin ei kyetä vastaamaan riittävän nopeasti. Työn luonteen muutoksessa ei myöskään työprosesseja ole mahdollista hallita nopeasti, joten tarvitaan toimintakulttuuri, joka perustuu henkilöstön osallistamiseen, luottamukseen sekä toiminnalliseen joustavuuteen. Joustavassa rakenteessa aloitteellisuus lisääntyy ja tiedon koetaan kulkevan paremmin, kun henkilöillä on mahdollisuus päätöksien tekoon omilla alueillaan sekä saada työn toteuttamiseen tarvittava tieto. (Manka & Manka 2018, 87.)

Oppiva organisaatio

Oppiva työyhteisö syntyy osaamisen jatkuvalla kehittämisellä, joka mahdollistaa toimimisen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Puhutaankin oppivasta organisaatiosta, missä organisaation tasolta yksilö tasolle ulottuva oppiminen on samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. (Manka & Manka 2018, 88.) Normaalisti organisaatiossa asiat valmistellaan, suunnitellaan ja toteutetaan ylhäältä alaspäin. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuukin alhaalta ylöspäin, joka mahdollistaa työn kehittämisen ja oppimisen yhdessä sekä tukee osallistamista, strategioita ja hyvää muutosjohtamista. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.)

Oppivalle organisaatiolle keskeisiä asioita ovat järjestelmällinen ajattelu, vapaa tiedonkulku, osallistava johtaminen, oppimista tukeva kulttuuri, tiimityössä kehittyminen, aktiivinen prosessien, työtapojen sekä henkilöstön kehittäminen sekä kehittymisestä ja oppimisesta palkitseminen. Henkilöstö myös kyseenalaistaa aktiivisesti toimintastrategian organisaatiossa ja kykenee myös sopeutumaan strategian muutoksiin. (Kauhanen 2010, 158-159.) Ruohotien (2000) mukaan on keskeistä, että oppivan organisaation filosofia koskettaa koko organisaatiota ja sen kehittymistä voidaankin tukea kuvion 4 mukaisilla strategioilla. (Ruohotie 2000, 69.)

Organisatoriset strategiat	Johtamisstrategiat	Tiimistrategiat
Oppimisen infrastruktuurin luominen	Toimiminen yhteisen vision puolesta	Vuorovaikutustaidon harjoittaminen
Kokeilujen edistäminen ja tukeminen	Epävarmuuden hallinta	Reflektiivisten taitojen kehittäminen
Vastuun ja valtuuksien antaminen työntekijöille	Mallioppiminen	Muutoksen hallinta

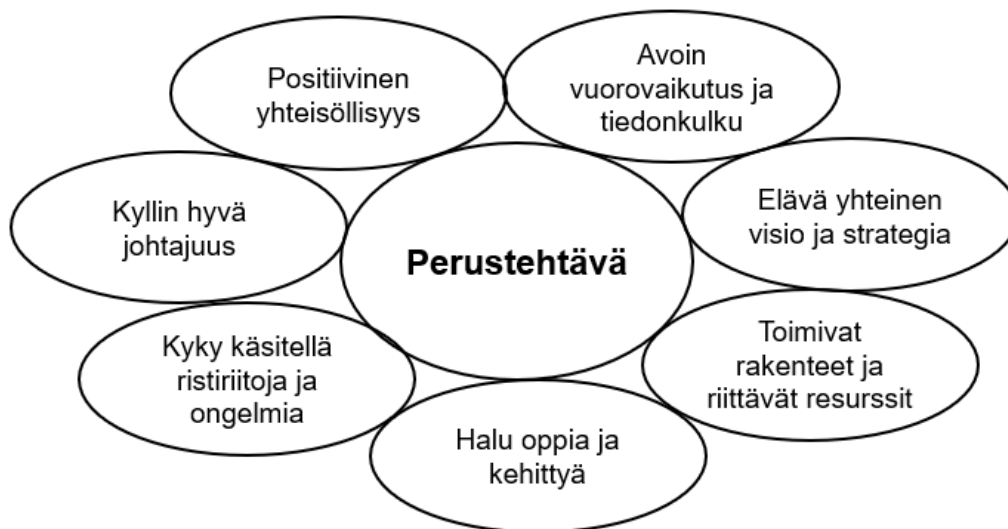
KUVIO 4 Oppivan organisaation kehittymistä edistäviä strategioita (Ruohotie 2000, 69, muokattu)

Ruohotie (2000, 71) mukaan, oppiva organisaatio perustuu ihmisten kollektiiviseen oppimiseen, missä ihmisten oppiminen tapahtuu yhteistoiminnan kautta. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetäänkin jokaisen ryhmän ja yksilön oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi synnyttämällä kehittämissä sekä oppimista tukevaa ilmapiiriä. Oppivassa organisaatiossa henkilöt kyseenalaistavat aktiivisesti toimintaansa, havaitsevat epäkohtia ja korjaavat niitä omatoimisesti. Ihmisiä myös kannustetaan sekä autetaan oppimaan ja kehittymään aktiivisesti lisäten sisäistä kilpailua ja sallien virheiden tapahtuminen matkanvarrella. Organisaation onkin mahdollista muuttaa käyttäytymistään uusien näkökulmien ja tiedon mukaisesti. Osaamista on myös mahdollista siirtää, luoda tai hankkia organisaation sisällä. (Kauhanen 2010, 158-159.)

Organisaation oppiminen ei tarkoita pelkästään yksittäisten henkilöiden oppimista, vaan yksilöt on saatava yhdistämään ja jakamaan osaamistaan sekä oppia toimimaan yhdessä, jonka myötä organisaatiollakin on mahdollisuus uusiutua. Organisaation oppiminen voidaan kuvata kehällä, jonka osat ovat oppiminen ja kokeminen, opitun arviointi, opitun sovittaminen käsitteelliseksi malliksi sekä mallin testaaminen tai soveltaminen uudenlaisessa tilanteessa. (Kauhanen 2010, 158-159.) Oppivan organisaatio vaatii oppimiskulttuuria, joka antaa ihmisille valtaa, sallien ja mahdollistaen yksilöllisen oppimisen, rohkaisten samalla henkilökohtaiseen kasvuun sekä tukien ryhmässä työskentelyä ja yhteistoiminnan edistämistä (Prashnig 2003, 23).

Toimiva työyhteisö

Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan toimiva työyhteisö muodostuu vuorovaikutuksellisista elementeistä, missä kaikki osat ovat riippuvaisia toisistaan liittyen yhteen isommaksi kokonaisuudeksi. Kaikki työyhteisön osat toimivatkin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa luovasti työskennellen ja aikaansaaden hyviä tuloksia sekä selviytyen kaikista tilanteista ja muutoksista, mitä toimintaympäristö sille asettaa. Toimiva työyhteisö edesauttaa ihmisen jaksamista sekä hyvinvointia parantaen koko henkilöstön hyvinvointia. Se myös houkuttelee osajia ja yhteistyökumppaneita paremmin sekä nauttii hyvästä asiakastytyväisyydestä. Toimiva työyhteisö koostuukin ydinosoamisen ja perustehtävän yhteyteen eri elementeistä, jotka on kuvattu kuviossa 5 (Kaivola & Launila 2007, 133-134.)



KUVIO 5 Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Lunila 2007, 134, muokattu)

3 Vuorovaikutus

Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutusta ja sen vaikutusta ihmisiin sekä heidän toimintaansa työyhteisössä. Lisäksi käydään läpi myös vuorovaikutuksen ja kommunikaation toimivuuden merkitystä organisaation palautteeseen, sisäiseen viestintään sekä yhteistyöhön.

3.1 Vuorovaikutuksen käsite

Vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten välistä toimintaa, missä välitetään erilaisia tunteita, asenteita sekä tieto. Vuorovaikutukseen vaikuttavat vahvasti ympäristö, missä toimitaan, ihmiset ja heidän roolinsa sekä tapahtumien kulku, mikä on vuorovaikutustilanteeseen johtanut. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 19.) Vuorovaikutusta tapahtuu aina, kun ihmiset kohtaavat toisiaan työpaikalla tai sen ulkopuolella. Samassa tilassa olevat ihmiset vaikuttavatkin aina toisiinsa tahdostaan riippumatta. (Työkäyttäytyminen N.d.) Ihmisten arki on tavallisesti täynnä vuorovaikutustilanteita eli kohtaamisia tai viestintää muiden ihmisten kanssa. Se millaisia tunteita tilanteet synnyttävät tai miten tilanteet kehittyvät, riippuukin paljon ihmisten toimintatavoista vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteet voivatkin olla haasteellisia varsinkin, jos niihin sisältyy tunteita, erimielisyyttä asioista tai yhteisiä päätöksiä. (Talvio & Klemola 2017, 7.)

Kauppilan (2005) mukaan hyvä sosiaalinen vuorovaikutus on tuottavaa, päämääriä tavoittelevaa ja yhteistyösuhteita vaalivaa. Sosiaalisten taitojen puolesta siis sen mukaista toimintaa, jossa ihmisten välillä pysyy hyvä yhteistyöhenki tuottaen samalla positiivisia tuloksia ja johtaen vahvasti positiivisiin seurauksiin. Hyvä vuorovaikutus ihmisten välillä koostuukin monesta tunnusmerkistä, jotka on kuvattu kuviossa 6. (Kauppila 2005, 70.)



KUVIO 6 Hyvä vuorovaikutus (Kauppila 2005, 72, muokattu)

Vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä synnyttää sosiaalista pääomaa sekä tukee yhteisön toimintaa parantavampia piirteitä, kuten vastavuoroisuutta, luottamusta sekä verkostoitumista (Manka &

Manka 2018, 132). Vastavuoroisuus merkitsee hyvien käytöstapojen mukaisesti toimimista eli ihminen kertoo, kun hän tietää, vastaa, jos häneltä kysytään, kuuntelee, jos hänelle puhutaan sekä auttaa, mikäli hän pystyy. Positiivinen vuorovaikutus taas puolestaan kuvaa avoimuutta, reiluuutta, ystävällisyyttä ja auttamisen halua. (Virtanen & Sinokki 2014, 204-205.) Yhteistyötaitojen parantaminen onkin tärkeä osa paremman sekä viihtyisemmän työyhteisön rakentamisessa (Rasila, Pitkonen & Sopanen 2009, 3). Ihmisten hyviä vuorovaikutustaitoja arvostetaan nykyään myös hyvin paljon niin työelämässä, kuin sen ulkopuolella (Talvio & Klemola 2017, 7). Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot voivatkin vaikuttaa merkittävästi henkilön työuraan, ollen mahdollisesti yhden sen tärkeimmistä menestystekijöistä (Rasila ym. 2009, 3). Linin ja Kwantesin (2015, 239) tutkimuksen mukaan työntekijöiden, jotka osallistuivat laadukkaaseen yksityiseen vuorovaikutukseen työkavereidensa kanssa, odotettiin olevan enemmän pidettyjä, he saivat parempia suoritusarvioita sekä todennäköisemmin työkavereidensa apua ja heidän uskottiin tulevan todennäköisemmin valituksi tuleviin projekteihin.

3.2 Ammatillinen vuorovaikutus

Vuorovaikutuksesta työyhteisössä puhuttaessa voidaan puhua ammatillisesta vuorovaikutuksesta. Siihen kuuluvat ammatilliset vuorovaikutustaidot, joita ovat muun muassa kuulemisen, kysymisen, tarkentamisen ja läsnäolon taidot. (Ammatillinen vuorovaikutus 2021.) Huonosti toimiva vuorovaikutus työyhteisössä heikentää motivaatiota, ilmapiiriä sekä aiheuttaa tulehtuneita ihmissuhteita. Myös laatuongelmat saattavat lisääntyä ja tuottavuus laskea. Ammatilliset haasteet työyhteisöissä lähtevätkin yleensä ihmisten välisestä kommunikaatiosta, kanssakäymisestä sekä yhteistyöstä. Huonon vuorovaikutuksen alueella energia kuluu keskinäisten, itse aiheutettujen sotkujen setvimiseen, eikä innovoinnille ja kehittämiselle jää tilaa. (Järvinen 2018. 121.)

Usein koetaan, että hyvä työyhteisö saavutetaan me-henkeä voimistamalla sekä yhteistä kivaa tekemällä työpaikan ulkopuolella tai, että työyhteisön tulehtuneet tilanteet korjataan matkoilla tai virkistyspäivillä. Samaan tavoitteeseen pyrkiminen ja välitön työilmapiiri ovat tärkeitä, mutta on myös pohdittava, koostuuko hyvä ilmapiiri työsuhteista vai ihmissuhteista sekä mitkä ovat näiden syyseuraus suhteet. (Järvinen 2018, 125-126.) Parhaimman ilmapiirin omaavat ja menestyvät ovatkin Järvisen (2018) mukaan ne työyhteisöt, joissa toimitaan ammatillisten roolien sekä suhteiden

pohjalta mahdollistaen paremmat, avoimemmat sekä luottamuksellisemmat ihmissuhteet. Ammatillisen vuorovaikutuksen omaavassa työyhteisössä ei tarvitse ajatella muiden suhtautumista palautteeseen sekä kritiikkiin tai pelätä negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Työpäikällä toimitaankin pääasiassa työrooleista käsin työtä sekä asiakkaita varten. Ammatillisen käytösperiaatteen omaavat henkilöt eivät pakene vuorovaikutuksesta ja menetä itsehillintäänsä epämiellyttävissä tilanteissa tai tullessaan väärinymmärretyksi. Ammatillisesti käyttäytyvässä työyhteisössä toteutuukin avoin ja stressitön vuorovaikutus syvän luottamuksen seurauksena siitä, että työasiat pystytään käsittelemään työasioina. (Järvinen 2018, 125-126.)

Ihmisten kotona opitut vuorovaikutustaidot voivat joskus olla riittämättömät, joten niitä olisikin hyvä kehittää työelämässä. Ammatillisen keskustelun, kanssakäymisen sekä mielipiteen ilmaisun kehittäminen lähteekin perusteista määrittämällä hyvät käytöstavat. Hyvät käytöstavat tiivistyvät työpaikoilla usein seuraaviin asioihin kuten tervehtimiseen, kuulumisten kyselemiseen, avun pyytämiseen ja tarjoamiseen, kiittämiseen, rakentavan palautteen antamiseen sekä siihen, ettei puhuta toisista selän takana tai anneta oman huonotuulisuuden vaikuttaa työkavereihin. Asioista keskusteleminen onkin tärkeää, koska ryhmässä ihmisen ilmeet, eleet sekä käytös vaikuttavat suoraan toisten ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. (Järvinen 2018, 123.)

Ammatilliset tunteet

Tunteet, tunneäly sekä tunnetaidot liittyvät vahvasti ammatilliseen vuorovaikutukseen (Ammatillinen vuorovaikutus 2021). Työyhteisössä tunteet tarttuvatkin herkästi ihmisten välillä. Positiiviset tunteet ruokkivat hyvää oloa ja negatiiviset tunteet taas luovat kielteistä asennetta. (Järvinen 2018, 124). Tunteet kuuluvat ammatillisuuteen vahvasti ja niitä pitäisikin käyttää aktiivisesti. Tunteista ei voi koskaan päästä eroon ja jos niitä ei olisi, mikään ei tuntuisi miltään. Tunteet merkitsevätkin elävää yhteyttä ihmisten välillä, joka on olennainen osa ammatillista käyttäytymistä. Tunteista on paljon hyötyä työssä ja niitä tulisikin opetella käyttämään, eikä vain sulkea pois. (Järvinen 2018, 176.) Yleensä tunteet antavatkin impulssin toimia, joka ohjaa ihmiset tekemään töitä, mutta joskus myös välttelemään niitä. Työnteko voi joskus tuntua mukavalta tai ikävältä ja aina se ei vain huvita. Työn tekeminen onkin usein ristiriitaista, kun tunteet vievät ihmisiä eri suuntiin. Ihmisiä motivoikin tietynkaltaisten tunnetilojen saavuttaminen työssä. Kuitenkin, jos työntekoon sisältyy

paljon vapauksia, voi ihmisillä olla vaikeuksia saada itseään toimimaan, jolloin myös itsensä johtamisen rooli korostuu. (Järvinen 2018, 177.)

Tunteet ovat erityinen osa ihmisten psyykkisiä voimavaroja tuoden uutta energiaa mielessä kehityvistä haluista sekä mielikuvista. Syvä ja rikas tunne-elämä kuvaakin hyvin ihmisten elinvoimaisuutta. Tunteet ovat myös olennainen osa päätöksentekoa, vaikka yleensä ajatellaankin, etteivät ne saisi vaikuttaa asioihin. Tunteet ja järki eivät olekaan niin vastakkaisia tai erillisiä, kuin on ajateltu. Koska ihmisten tiedonkäsittely kapasiteetti on hyvin rajallinen, on myös näiden suhde erityisen tärkeä. Tunteet ovatkin usein apuna, kun ihmiset tekevät hankalia päätöksiä tai valintoja. (Järvinen 2018, 178.) Tunteet voivat myös altistaa huonoille päätöksille tai valinnoille ja joskus ihmiset toimivatkin harkitsemattomasti tunne kuohuissaan tai uteliaisuuttaan. Ammatillinen käyttäytyminen vaatiikin välillä myös pysähtymistä ja järjen äänen kuuntelemista. Virheiden tultua ilmi ihmiset kokevat yleensä psyykkistä ristiriitaa, jota helpottaakseen he voivat tunnustaa ajattelemattomuutensa muille sekä itselleen. (Järvinen 2018, 179.) Ammatillisuus vaatiikin tunteiden käyttämisen lisäksi kykyä käsitellä järjen ja tunteen ristiriitoja. (Järvinen 2018, 181.)

Järvisen (2018) mukaan, työyhteisöjä kehitettäessä voi tapahtua ylilyöntejä, kun puututaan tunteisiin. Ihmisiltä voidaan mahdollisesti vaatiakin jopa liikaa töiden suorittamista intohimoisesti ja innostuneesti, jolloin voi syntyä mielikuva siitä, ettei riitä, jos vain hoitaa työnsä hyvin. Onkin muistettava, että kukaan ei jaksakaan aina olla työn hurmoksessa. Myös esimiesten jatkuva tsemppaaminen voi herättää ahdistusta ja onkin muistettava, että työntekijät ovat aikuisia ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet työhönsä, kun heidät on palkattu. Mahdollisesti esimies voikin ajaa positiivisuutta liian fanaattisesti ymmärtämättä, että kaikkia ilmenneitä ongelmia ja epämieluisia asioita ei tule aina kääntää positiivisiksi. Asiat kannattaakin pääsääntöisesti käsitellä asioina ilman, että niitä muutetaan liian myönteisiksi tai kielteisiksi. (Järvinen 2018, 198.)

Sosiaalisuus

Reddyn ja Parumasurin (2014, 24) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät kokivat heidän vuorovaikutukseensa työtovereiden kanssa vaikuttavan todennäköisimmin asenteet, työkokemus sekä persoonallisuus. Yhteisen tekemisen myötä organisaatioissa kiinnitetäänkin nykyään enemmän

huomiota ihmisten persoonallisiin sekä sosiaalisiin ominaisuuksiin (Järvinen 2018, 182). Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat kaksi eri asiaa, jotka ovat työelämän kannalta oleellisia ja hyvä ottaa huomioon puhuttaessa ammatillisesta vuorovaikutuksesta tai sen kehittamisestä. Sosiaalisuus merkitseekin ihmisen halua olla toisten ihmisten seurassa, kun taas sosiaaliset taidot tarkoittavat, että ihminen pystyy tekemään yhteistyötä sekä olemaan rakentavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaalisuus ei siis takaa sitä, että ihmisellä olisi sosiaalisia taitoja, vaan ne kehittyvät oppimalla. (Järvinen 2018, 190-191.)

Jokaisella ihmisellä on synnynnäinen temperamentti, joka ohjailee vuorovaikutusta tietyn suuntaisesti (Järvinen 2018, 182). Temperamentti kuvastaakin ihmisen tyypillistä käyttäytymistä ja tapaa toimia sekä sitä, miten hän ilmaisee tunteensa (Keltinkangas-Järvinen 2003, 37). Temperamentin yksi ilmentymä onkin sosiaalisuus, jonka määrä vaihtelee paljon ihmisten välillä. Vahvasti sosiaaliset ihmiset saavat mielihyvää yhdessä toimimisesta sekä kanssakäymisestä, kun taas vähemmän sosiaaliset viihtyvät omissa oloissaan sekä vetäytyen helpommin vuorovaikutustilanteista. Ylisosiaalinen ihminen ohjaa toimintaansa paljon ulkoisen hyväksynnän mukaan, kun taas heikosti sosiaalinen ihminen ei piittaa siitä, mitä muut hänestä ajattelevat, vaan hänelle on merkityksellisempää keskittyä itse työskentelyyn. (Järvinen 2018, 182-185.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti sosiaaliseen luottamukseen työpaikalla (Cui, Vertinsky, Robinson & Branzei 2018, 378). Sosiaalista ja lämminsydämistä esimiestä on mahdollisesti helpompi lähestyä, mutta samalla tämä voi käyttäytyä ja tehdä päätöksiä epäjohdonmukaisesti sekä epäluotettavasti. Sosiaalinen esimies saattaa kuvitella itsensä huomioivaksi, joustavaksi ja empaattiseksi huomaamatta, että hänen mielipiteensä muuttuvat aina tilanteen mukaan. Sosiaalinen esimies voi ajatella, että on normaalia olla alaistensa kanssa tekemisissä työajan ulkopuolella tai kaveri sosiaalisissa medioissa, pitäen oleellisena huomioida ja auttaa alaisiaan myös siviilielämän haasteissa. Esimies voikin käyttää demokraattista johtamistapaa, jossa hän kuulee ja osallistaa alaisiaan paljon pyrkien yleensä tiedostamatta välttelemään hankalia päätöksiä sekä pääsemään alaistensa suosioon. Ihmisläheisyys ja ulospäinsuuntautuneisuus ovat ihmisillä pääasiassa hyviä asioita, mutta liian voimakkaina persoonallisuuden piirteinä ne merkitsevät epäitsenäistä käyttäytymistä. Hyväksynnän hakeminen muita miellyttämällä onkin eri asia, kuin ammatillinen toisten ajatusten kuuleminen ja kunnioittaminen. (Järvinen 2018, 184.)

Järvisen (2018) mukaan vähemmän sosiaalinen esimies voi mahdollisesti paremmin keskittyä organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja eihän esimiehen päätehtävä olekaan edustaa henkilöstöä vaan työnantajaa sekä organisaation menestystä. Työyhteisössä asiakeskeisyys saatetaan kokea hieman värittömänä, mutta oletettavasti osa taas näkee mutkattoman sekä tehokkaan esimiehen hyvänä asiana. Yleistä suomalaista johtamistapaa kuvaakin hyvin asiakeskeinen ja manageeraava esimiestyö, jota ajatellaan myös insinöörimäisenä tapana johtaa. Temperamenttitutkimusten näkökulmasta vähemmän sosiaalinen luonne esimiehellä ei ole kuitenkaan huono asia, koska hän ei ajattele toimintaansa ensisijaisesti alaiensa suosion näkökulmasta tehdessään epämiellyttäviä päätöksiä tai käyttäessään kovempaa valtaa. Itsekeskeisten tunteiden ja ajatusten sijaan hän keskittyykin ajattelemaan miten päätökset vaikuttavat organisaation tulokseen, toimivuuteen sekä tulevaisuuteen. (Järvinen 2018, 184-185.)

3.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Esimiehillä on keskeinen rooli työyhteisössä sekä valtaa vaikuttaa asioihin. Mikäli esimies ei itse osallistu alaiensa toimintaan, voi hän silti järjestää alaisilleen mahdollisuuksia kehittää vuorovaikutustaitoja sekä aikaa, jotta he oppisivat tuntemaan toisensa paremmin. Tavoitteena onkin, että työntekijät oppisivat toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja omaehtoisesti ilman, että esimiehen on aktiivisesti valvottava ja ohjattava toimintaa. Osa johtajista ja esimiehistä voi haluta kontrolloida kaikkia työn tapahtumia sekä alaiensa toimintaa. Johtaminen muodostuu usein näissä tilanteissa haasteelliseksi, koska ilman vaikuttavaa kontrollia alaiset eivät aktivoitu ottamaan vastuuta työstään ja toiminnastaan. (Talvio & Klemola 2017, 77.)

Nykypäivän johtamisessa ei riitä, että esimiehet vain jakavat tehtäviä yksipuolisesti työntekijöilleen vaan on osattava käyttää myös pehmeitä vaikutuskeinoja, kuten osallistaa työntekijöitä toimimaan paremmin. Esimies ei voi olla täysin tietoinen ongelmista ja tilanteesta, mikäli työntekijät eivät niistä puhu. Tilanne vaatiikin aktiivista keskustelun luomista, kysymistä, haastamista sekä kuuntelemista. (Järvinen 2018, 120.) Vaikenemista pidetään työyhteisön näkökulmasta ongelmallisenä ja monesti työpaikoilla onkin henkilöitä, jotka vastaavat vain kysyttäessä. Osalle vuorovaikutustilanne ei ole luontaista ja sitä mahdollisesti jännitetään tai pelätään. Tämä on myös ominaista joillekin esimiehille, jotka usein pyrkivätkin välttelemään esillä oloa sekä konflikteja työyhteisössä. (Järvinen 2018, 122.) Blombergin ja Rosanderin (2019) tutkimuksen mukaan työkavereiden sekä

esimiehen tuki työyhteisössä ovat hyvin tärkeitä. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen negatiiviset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin ovat heikompia, mikäli uhri kokee saavansa tukea työkavereiltaan. Vaikutuksen havaittiin kuitenkin olevan riippuvainen siitä, miten esimiehen tuki koetaan, eli tukevan johtajuuden puuttuminen voikin vesittää myös työkavereilta saadun tuen hyödylliset vaikutukset. (Blomberg & Rosander 2019, 479.)

Toimivan työyhteisön ja ammatillisen käyttäytymisen pohjan muodostavat henkilöstön sekä esimiesten hyvät käytöstavat. Esimiehille hyvien käytöstapojen omaaminen ja niiden mukaan toimiminen on tärkeää, koska he toimivat ammatillisena esikuvana työyhteisössä. Huonot käytöstavat ja huonotuulisuus usein tarttuvatkin alaisiin. Kenenkään etu ei ole, että esimies käyttäytyy epäasiallisesti tai tylästi. Yleisesti ilmapiirin kannalta esimiehen tulisikin pyrkiä olemaan asiallinen, tahdikas ja hyväntuulinen. (Järvinen 2018, 124). Myös esimiehen arvostava kohtelu on tärkeää ja sillä on Koivistin (2018) mukaan oleellinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen yhteistyöhön sekä yhteisiin tavoitteisiin, vähentäen työstressiä ja lisäten tyytyväisyyttä. Esimiehen arvostava kohtelu heijastuu lisäksi työpaikan ulkopuolelle ja tieteellisesti onkin todistettu, että reilun esimiehen alaiset nukkuvat yönsä paremmin. (Koivisti 2018.)

Hyvillä ammatillisen vuorovaikutuksen taidoilla voidaan välttää konflikteja ja osataan suhtautua asioihin ammatillisesta näkökulmasta, mikä osaltaan ehkäisee ristiriitojen syntymistä. Ammatillisen vuorovaikutustaitojen lisäksi on työyhteisössä huomioitava se, miten puututaan epäammatilliseen käyttäytymiseen. (Ammatillinen vuorovaikutus 2021.) Asioista, jotka liittyvät työhön ja erityisesti niihin liittyvistä ongelmista onkin keskusteltava heidän kanssaan, jota asiat koskevat. Vaikka ongelmat olisivat jatkuneet jo pidemmän aikaan, niitä ei oteta välttämättä puheeksi, mikäli aihe tai asia on arkaluontoinen. Onkin mahdollista, että joku työyhteisössä saa syyllisen leiman ilman, että asiasta on keskusteltu asianomaisen kanssa, antaen mahdollisuutta virheiden korjaamiseksi. Esimies voi joutua usein syntipukiksi toiminnastaan riippumatta, koska häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia ja joukossa on yleensä myös tyytymättömiä alaisia. Onkin tärkeää osata antaa myös omalle esimiehelle rakentavaa palautetta, jotta hän voi kehittää johtamistaitojaan ja edistää täten työyhteisön hyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014, 169.)

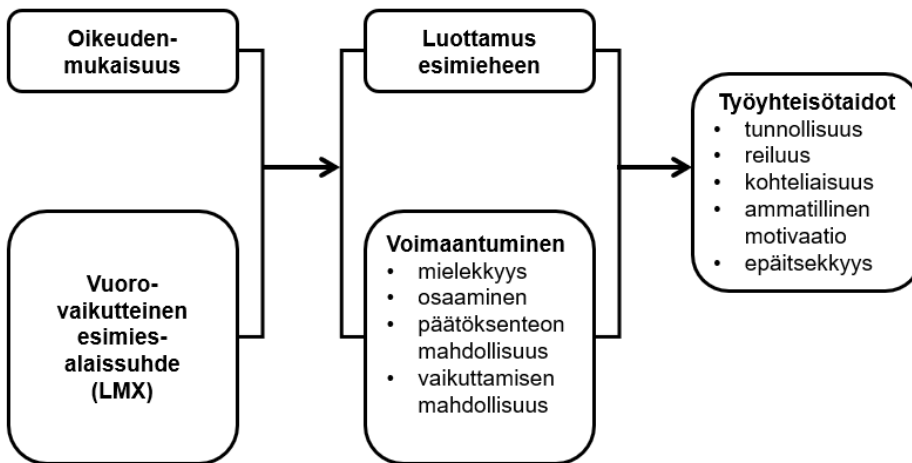
Työntekijät harvoin puuttuvat työkavereidensa toimintaan sekä ongelmiin, vaikka se ärsyttäisi merkittävästi tai aiheuttaisi heille itselleen lisätyötä. Mikäli esimiehelle tästä kerrotaan, halutaan

se usein tehdä anonyymisti, koska ei haluta aiheuttaa eripuraa ja pilata välejä henkilöihin, joiden kanssa työskennellään aktiivisesti. Työntekijät yleensä kokevatkin, että esimiehen velvollisuus on hyvän ilmapiirin tai työyhteisön edun vuoksi uhrata hyvät välit kyseiseen henkilöön. Tämä kuvaakin hyvin työnantajan edustajan rooliin liittyvää ristiriitaa, jossa väheksytään esimiehen valta-asemaa ja samalla vaaditaan häneltä auktoriteettia. Myös esimiehet voivat reagoida tähän eritavoin. Esimies voi pyrkiä liikaa olemaan hyvän tyyppin maineessa kuulumalla niin sanotusti samaan porukkaan alaistensa kanssa. Haasteeksi nouseekin ongelmat, joiden kohdalla esimies toivoo asioiden hoituvan itsestään ja usein perusteleekin tilannetta kiireellä. Mahdollisesti voidaan myös pelätä mielipahan aiheuttamista ja syytöksiä puuttumisen seurauksena. (Järvinen 2018, 138-139.) Vaikka asioihin puuttuminen voi tuntua vaikealta, on tärkeää, että esimies pystyy tekemään päätöksiä sekä hoitamaan vastuunsa, koska muuten asioiden jäädessä junnaamaan, epävarmuus yhteisössä kasvaa. Tämä pahimmillaan johtaa työntekijöiden keskinäisiin riitoihin sekä perättömien huhujen leviämiseen työyhteisössä. (Talvio & Klemola 2017, 81-82.)

Järvisen (2018) mukaan työyhteisössä pitää pystyä keskustelemaan vaikeistakin asioista ja jokaisella on oikeus olla erimieltä asioista. Se vaatiikin työntekijöiltä ja esimiehiltä pelkojen voittamista sekä rohkeutta, joka muodostuu ammatillisesta identiteetistä ja itsetunnosta. Ammatillisesta näkökulmasta töissä ei olla lähtökohtaisesti sitä varten, että miellytetään toisia. Rehellisiä sekä suoraan asiat sanovia ihmisiä yleensä arvostetaan työyhteisössä. Suorapuheisuutta voivat jotkut vierastaa, mutta suurin osa pitää kuitenkin näin toimivia henkilöitä luotettavina, koska he keskustelvat asioista ollen käytökseltään suoraselkäisiä. (Järvinen 2018, 138-139.) Työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa onkin tärkeää, että toimitaan asiallisesti ja rakentavasti tukien työntekoa ja hyvinvointia työyhteisössä. On kuitenkin tiedostettava, että rakentava sanoma voidaan ymmärtää joskus negatiivisesti, koska joidenkin henkilöiden ristiriitojen sietokyky sekä psyykinen joustavuus eivät riitä uusien asioiden hyväksymiseen, vaan he pitävät tiukasti kiinni omista ajatuksistaan. Avoimessa vuorovaikutuksessa onkin tärkeää, että viesti ymmärretään oikein. Viestien tulkintaan vaikuttavat muun muassa sanat, sanavalinnat, tauotukset, eleet, ilmeet, äänensävy sekä äänenpaino. Esimerkiksi sähköposti on haasteellista tulkita, koska vastapuolen sanaton reagointi ei välity keskusteluun. (Virtanen & Sinokki 2014, 169.)

Vuorovaikutteinen johtajuus

Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu Mankan (2011) mukaan LMX-teoriaan, eli esimiehen sekä alaisen väliseen vaihtosuhteeseen ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen. Hyvälle vaihtosuhteelle keskeisiä asioita ovat luottamus, kunnioitus sekä vastavuoroisuus, jotka synnyttävät työyhteisötaitoja kuvion 7 mukaisesti. Hyvät työyhteisötaidot toimivatkin työssä hyvinvoinnin perustana. (Manka 2011, 109.)



KUVIO 7 Vastavuoroisuus synnyttää työyhteisötaitoja (Manka 2011, 109, muokattu)

Palveleva johtaminen

Hakanen (2020) on kuvaillut esimiesten vuorovaikutusta palvelevalla johtamisella. Palveleva johtaja tukee alaisiaan aktiivisesti eri työvaiheiden aikana ja työn valmistuttua osaa astua syrjään. Hän ei ota kunniaa itselleen, vaan antaa ansaitut kiitokset ja kunnian alaisilleen hyvästä työstä, ollen itse tyytyväinen alaisensa onnistumisista. Palveleva johtaminen on kannustamisen ja mahdollistamisen lisäksi voimaannuttavaa johtamista. Voimaannuttavan johtamisen tarkoituksena on saada työntekijät luottamaan itseensä ammattilaisina, jotka tahtovat olla luovia sekä kehittyä työssä. Se edellyttääkin aktiivista kehittymisen tukemista, kaksisuuntaista tietojen jakamista ja kannustamista aloitteellisuuteen, itsensä johtamiseen sekä itsenäisiin päätöksiin. (Mts. 79.)

Ihmisten vaatimusten ja ihmislähtöisen johtamisen lisäksi palveleva johtaja ymmärtää suunnan mi-
hin ihmisiä ja organisaatiota on vietävä osoittaen tämän alaisilleen sekä antamalla heille vastuut.

Vastuuttaminen kertoo alaisille, mitä heiltä vaaditaan sekä mitkä ovat velvollisuudet tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttamisen mukaan alaiset saavat itse määrittää keinot tavoitteen täyttämiseksi, joka vaatii luottamusta, mutta myös kasvattaa sitä. Rohkea ja esimerkillä innostava esimies on halukas kokeilemaan uutta sekä ottamaan tarvittaessa riskejä, uskaltuen tarpeen mukaan perustellen kyseenalaistaa organisaation toimintaa ja ajattelutapaa. Tarpeen tullen hän puolustaa omia alaisiaan sekä heidän toimintaansa omille esimiehilleen, jonka johdosta alaiset usein motivoituvatkin paremmin uudistushakuisen toimintaan. (Mts. 79-80.)

Palvelevaa esimieskulttuuria kuvataankin sosiaalisesti kestäväksi ja vastuulliseksi. Esimies ei ota vastuuta ja toimi oman etunsa mukaisesti vaan koko organisaation hyväksi edistäen yhteisvastuullisuutta ryhmänsä vetäjänä sekä omaten laajan näkemyksen organisaation ja työn tavoitteista. Näiden ominaisuuksien kehittämällä johtamistyössä parannetaan uudistumishakuisuuden lisäksi luottamusta, aloitteellisuutta sekä hyvinvointia koko henkilöstön osalta. Johtaja, jota halutaan seurata, olivatpa ajat hyvät tai huonot, osaa osoittaa alaisilleen, että he ovat tärkeitä. Organisaatioissa, joissa palvelevaa esimieskulttuuri hyödynnetään, on myös huolehdittava, etteivät esimiehet jää itse yksin tai ilman työyhteisön tukea. Organisaatiossa toimivalla palvelevalla esimiehellä onkin aina oltava oma palveleva esimiehensä. (Hakanen 2020, 80-81.)

3.4 Palaute

Palautteen puute on haasteena useimmissa työyhteisöissä ja sen antaminen sekä vastaanottaminen mielletään vaikeaksi. Palaute onkin yksi oppimisen ja kasvun tärkeimmistä lähtökohdista, jonka tarkoitus saada palautteen vastaanottaja kehittymään. Palaute voidaan jaotella negatiiviseen eli kielteiseen palautteeseen sekä positiiviseen eli myönteiseen palauttamiseen. Negatiivinen palaute viestii, että toimintamme tarvitsee muutosta, esiintyen huonoimmillaan moittimisena tai haukkumisena, joista yleensä ei ole hyötyä kenenkään kannalta. Positiivinen palaute taas kuvaa kehuja sekä kiitoksia viestien, että on toimittu oikein tai, että työssä on onnistuttu hyvin. Palautteesta käytetäänkin myös usein termejä korjaava palaute, kriittinen palaute, rakentava palaute sekä rakentava kritiikki, joilla tavoitellaan muutosta toimintaan tuoden esille asiat, joissa on onnistuttu. (Rasila ym. 2009, 5-6.)

Palautteen tarkoituksena on luoda suuntaa kehittymiselle sekä motivoida ihmisiä. Rohkaiseva palaute onkin mahdollisesti hyvinkin palkitsevaa, joskin haasteellista, mutta sen antamisessa on mahdollista kehittyä keskittymällä omaan asenteeseen sekä sanoihin. (Rasila ym. 2009, 28.) Palautteen tavoitteena on myös parantaa ihmisten keskinäisiä suhteita sekä yhteistyötä ja auttaa huomaamaan toimintansa vaikutukset tiimien sekä koko työyhteisön näkökulmasta (Silvennoinen & Tilli 2017, 6).

Positiivinen palaute

Positiivinen palaute on työyhteisön kannalta arvokasta ja tuottaa henkilöille energiaa lisäten jaksamista työssä. Tutkimuksissa onkin todettu, että kiitoksilla on työntekijöille merkittävämpi vaikutus, kuin aineellisella palkitsemisella. Positiivinen palaute auttaa henkilöitä jaksamaan sekä tavoittelemaan vastaavaa tai parempaa suoritusta työssä lisäten työn iloa. Ihmisille onkin tärkeää tiedostaa olevansa hyviä työssään ja siinä, miten he toimivat. Positiivinen palaute vaikuttaa positiivisesti myös ihmisten itsetunnon sekä itseluottamuksen kasvuun. Kun ihmiset kuulevat asioista, joista he eivät ole välttämättä tietoisia, voi itsetuntemustakin syventää. Ilman palautetta voikin syntyä epä-tietoisuutta siitä, onko toimittu oikein sekä tuntemus siitä, että tehdyllä työllä ei ole mitään merkitystä. (Rasila ym. 2009, 12-17.)

Usein työtehtävissä kiinnitetään enemmän huomiota kesken oleviin töihin ja niiden ongelmiin, kuin palkitsemiseen palautteella hyvin tehdyistä ja valmiista töistä. Olisikin tärkeää, että vuoronvaihdossa sekä palavereissa myös saavutukset huomioitaisiin. Positiivista palautetta tulisikin ruokkia paljon ja yksinkertaisimmillaan hymyt sekä kiitokset toimivatkin hyvin ja ovat helppo ottaa vastaan. Positiivista palautetta voi antaa kahden kesken tai julkisesti sekä myös poissaolijoille. Yhtenä keinona onkin positiivinen juoruilu selän takana, kuitenkin niin, että myös kehujen kohde saa viimekädessä palautteensa. (Rasila ym. 2009, 12-17.) Positiivinen palaute on myös osaltaan palkitsemista, joka vaatii antajalta tiettyä herkkyyttä. Mikäli työpaikalla esimies antaa työntekijälleen kiitosta, voi viereinen työkaveri kokea tämän itseensä kohdistuvalta moitteelta. (Virtanen & Sinokki 2014, 159.)

Ihmiset ovat yleensä enemmän tietoisia virheistään, kuin onnistumisistaan, joten positiivinen palaute voikin tulla yllätyksenä aiheuttaen hämmennystä ja itsensä vähättelemistä. Palautteen saaja

voi myös ajatella, että hänen on syytä myös kehua palautteen antajaa. Saadusta palautteesta voi kiittää ja mikäli palautteen antaja on oleellisesti vaikuttanut onnistumiseen voi tästä antaa vastavuoroisesti positiivisen palautteen takaisin. Tämä motivoi palautteen antajaa antamaan positiivista palautetta jatkossakin kasvattaen positiivista kierrettä. (Rasila ym. 2009, 12-17.)

Korjaava palaute

Korjaava palaute on tärkeää, mutta sen antamista tulisi käyttää harkiten. Haitallisia tapauksia ovatkin esimerkiksi ne, kun haukutaan toisia tunnekuohuissaan aggressiivisesti negatiivisia asioita korostaen tai tilanteet, joissa ei uskalleta tai osata antaa palautetta ollenkaan. Jälkimmäisessä tapauksessa asiaa saatetaankin jäädä hautomaan omissa ajatuksissa, eikä ilman palautetta jäänyt kohde tiedosta toimineensa väärin. Korjaavan palautteen käsittely on haastavaa sekä antajalle, että saajalle. Tärkeää ennen korjaavan palautteen antamista onkin pohtia, onko palaute tarpeellinen vai tiedostaako kohde henkilö jo virheensä tai puutteensa. Palautteen antajan olisi myös hyvä tunnistaa oma motiivi palautteen antamiselle, oma vastuu asiassa, onko tähän puututtu aiemmin sekä mikä on realistinen tavoite palautteen vaikutuksille. Palautetta tulisikin antaa vain silloin, kun ajatuksena on kohde henkilön tukeminen, eikä omien höyryjen ulos päästäminen tai vallan osoittaminen. On myös syytä tiedostaa, onko oma tehtävä antaa palautetta ja puuttua asiaan sekä onko asiaan puututtu jo aiemmin ja miten hän silloin reagoi tai paransi toimintaansa. Jokaiseen asiaan ei ole mahdollista vaikuttaa ja onkin hyvä ymmärtää odotukset, eli mikä on kohde henkilön toiminnan ja käytöksen muutokselle realistista. (Rasila ym. 2009, 18-20.)

Rasilan ja muiden (2009) mukaan negatiivista palautetta onkin käytettävä varoen, kun pahimmat tunnekuohut ovat menneet jo ohi ja tilanne rauhoittunut. Palaute olisi kuitenkin hyvä antaa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Suunnittelu onkin tehtävä hyvin ja muistettava, että palaute ei saisi kohdistua henkilön ominaisuuksiin tai persoonaan vaan johonkin toimintaan. Palaute tulisi myös keskittyä tiettyyn hetkeen tai tapahtumaan, eikä yleisesti kaikkeen henkilön toimintaan. (Rasila ym. 2009, 22-23.) Tuhoisia sanoja palautteessa ovat liioittelevat sanat, kuten ”ei koskaan”, ”sekä”, ”aina”, jotka aiheuttavat usein vastustusta. Myös ”miksi”-sanalla alkavat kysymykset koetaan usein hyvin syyttävänä ja voivat turmella keskustelun. (Rasila ym. 2009, 26-27.)

Negatiivinen palaute onkin hyvä aloittaa kysymysten muodossa, jolloin kohde henkilö saa tuoda

esille omat ajatuksensa asiasta sekä hänelle syntyy mahdollisuus oivaltaa itse virheensä ja kehitystarpeensa. Tämä onkin yleensä paras tapa ratkaista ongelmat. Kysymykset ovat hyödyllisiä myös tilanteissa, joissa itsellä ei ole täyttä varmuutta asiasta ja keskustelussa voi täten syntyä uusia näkemyksiä sekä oivalluksia tapahtumasta. (Rasila ym. 2009, 28-29.)

Hampurilaismalli

Negatiivista palautetta käytettäessä hyödynnetään usein rakentavan palautteen hampurilaismallia. Usein negatiivista palautetta saadessa itsessä ei nähdä mitään hyvää ja olevan epäonnistuja. Negatiivinen palaute saadaankin vaikuttamaan paremmin, mikäli mukaan lisätään positiivista palautetta. Hampurilaismallissa pihvi kuvaa parannusta vaativia asioita taas ja sämpylät positiivisia asioita, mikä on hyvää ja missä on onnistuttu. Pihvin ollessa sämpylöiden välissä tukeekin ajatusta, että palaute aloitetaan sekä lopetetaan positiivisesti. Aluksi rakennetaan hampurilaisen pohja, eli tuodaan esille ne asiat, joissa on onnistuttu, jolloin yhteisyyden tunne sekä hyvä ilmapiiri kasvavat ja kynnyksensä ottaa palautetta vastaan pienenee. Seuraavana tulee pihvin vuoro, jossa pureudutaan asioihin, mitkä tarvitsevat kehitystä tuoden esille ehdotuksia sekä toiveita toiminnan parantamiseksi. Lopuksi hampurilaisen päällyksosaan varataan positiivisia asioita, joista muodostuu myönteinen kokonaiskuva ja palautteen päättyessä valitsee positiivinen ilmapiiri. Onkin tärkeää muistaa, että positiivisen palautteen osuus on oltava aitoa ja aiheellista, eikä ajatus ole vain piilottaa itse asiaa keksittyjen kehujen keskelle. Vaikka palautteen antaminen mielletään yleensä kahdenkeskeiseksi vuorovaikutustilanteeksi, on hampurilaismallilla mahdollista hyödyntää myös korjaavan ryhmäpalautteen antamisessa. (Rasila ym. 2009, 31-32.)

3.5 Palaute työyhteisössä

Useissa työpaikoissa työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan (Rasila ym. 2009, 9). Yleensä työpaikoilla ihmiset odottavatkin enemmän palautetta, mikä näkyy usein organisaatiossa tehtävissä ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyissä (Silvennoinen & Tilli 2017, 3). Vaikka ihmiset kokevat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan, on jokaisella kuitenkin itse mahdollisuus vaikuttaa tähän antamalla toisilleen palautetta sekä vaatimalla sitä, mikäli sitä ei tarpeen mukaan saada. Rakentavan palautteen antaminen pitäisikin olla normaalia päivittäistä vuorovaikutusta työpaikalla. Se ei kustanna mitään, mutta sen saamisen arvo on merkittävä ja se ilmeneekin

parantuneessa työpanoksessa sekä ihmisten motivaatiossa. Osittainen syy palautteen antamisen haasteisiin tuleekin suomalaisesta kulttuurista, jossa ei edistetä omien tunteiden näyttämistä. Toisen mieltä ei tahdota pahoittaa ja voidaan pelätä toisen vastareaktiota niin paljon, että varsinkaan negatiivista palautetta ei uskalleta käyttää. On kuitenkin todettu, että myös negatiivinen palaute motivoi ihmisiä enemmän, kuin palautteen puuttuminen kokonaan. (Rasila ym. 2009, 9-10.)

Yleensä ihmiset tunnistavat virheensä tai suoriutuneensa huonosti ja olettavat, että siitä puhutaan selän takana. Hyvän ilmapiirin takia onkin tärkeää, että käydään avointa keskustelua sekä annetaan rakentavaa palautetta. Ilmapiiriin ja ennen kaikkea työn tuloksiin vaikuttavat työn mielekkyyks ja itsearvostus lisääntyvät positiivisen palautteen motivoivien vaikutusten myötä. Positiivista palautetta ei pitäisikään pihdata, vaikka sen antaminen voi joskus tuntua vaivaannuttavalta. Usein koetaan, että palautteen antaminen kuuluu vain esimiehelle, mutta todellisuudessa sitä tarvitaan muualtakin, kuten työkavereilta, asiakkailta, alaisilta ja ennen kaikkea itseltä. (Rasila ym. 2009, 9-10.)

Kehityskeskustelu

Perinteisesti työpaikoilla pidettävissä suoritusarvioinneissa tai kehityskeskusteluissa työntekijät käyvät läpi tavoitteita esimiehiensä kanssa. Keskustelussa tarkastellaankin, onko edellisen vuoden tavoitteisiin päästy sekä asetetaan tavoitteet kuluvalle vuodelle. Nämä tavoitteet voivat myös vaikuttaa henkilön sijoittumiseen, arvostukseen sekä palkkaan. (White, 2018.) Kehityskeskustelu onkin olennainen osa palautejärjestelmää, jossa asioita pohditaan yhdessä osaamisen, tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmista. Onnistunut kehityskeskustelu voi parantaa työhyvinvointia, mutta mikäli työntekijä kokee, ettei keskustelusta ollut mitään hyötyä voi vaikutukset työhyvinvointiin olla negatiivisia. Onnistunut keskustelu vaatiikin yleensä, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun. Keskusteluilla on monta merkitystä, kuten synnyttää parempaa ilmapiiriä, selkiyttää tavoitteita sekä rooleja ja auttaa kehittymisessä sekä toiminnan suunnittelemisessa. Keskustelujen pitäisi pyrkiä myös olennaisesti lisäämään ihmisten sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä arvostuksen tunnetta. Esimiesten onkin osattava antaa rakentavaa palautetta oikein ja kuunnella alaisiaan keskustelujen aikana sekä mahdollistettava myös työntekijälle antaa palautetta esimiehen omasta toiminnasta. Esimiesten rooli kehityskeskustelujen onnistumisessa on

oleellinen, joten organisaation onkin annettava tarpeelliset valmiudet, kuten ohjeistus sekä koulutusta keskustelujen toteuttamiseksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 157-158.)

Whiten (2018) mukaan mikäli keskustelu käydään vain kerran vuodessa, työntekijä joutuu odottamaan jopa 364 päivää saadakseen palautetta toiminnastaan, joka ei ole tarpeeksi usein. Työntekijät voivatkin kokea ahdistusta ja stressiä keskusteluista, mikäli arviointi vaikuttaa henkilön statukseen tai palkkaan työyhteisössä. Lisäksi vain tietyllä ajan hetkellä tapahtuva mahdollinen numeerinen pisteytys on haasteellista, koska usein sen hetkinen tilanne vaikuttaa arviointiin oleellisesti. Inhimillisen pääoman lisäämisen kannalta vuosittainen tulosarviointi ei olekaan välttämättä optimaalinen ja tuota lisäarvoa organisaatiolle, joten useat kansainväliset yritykset ovat alkaneet tämän sijaan panostamaan jatkuvaan suorituskyvyn kehittämiseen ja reaaliaikaiseen palautteeseen. Johtamisen rooleja on muutettu osa-aikaisesta arvioimisesta sekä suorituskyvyn johtamisesta enemmän kokopäiväiseen valmentamiseen ja suorituskyvyn kehittämiseen. Korkean suorituskyvyn kulttuurin edistämällä ja paremmalla suoritusjohtamisella onkin havaittu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisten sitoutumiseen sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun laadukkuuteen. (White, 2018.)

3.6 Sisäinen viestintä

Viestintä on kaksisuuntainen vuorovaikutustapahtuma lähettäjän ja vastaanottajan välillä, joka synnyttää sanomia ja palautetta. Palaute kertoo, että vastaanottaja on saanut ja tulkinut sanoman sekä toivon mukaan myös ymmärtänyt sen tarkoituksen. Viestinnän tarkoitus onkin yleensä vaikuttaa vastaanottajan tietoihin, mielipiteisiin tai mielikuviin asioista, mutta usein myös hänen omaan käyttäytymiseensä ja asenteisiin. (Siukosaari 2002, 11.)

Yrityksen viestintä

Viestintää tapahtuu koko ajan ja joka paikassa yrityksessä puheen sekä tekstin muodossa, henkilökohtaisesti tai viesteillä, virallisten tai epävirallisten kanavien kautta. Viestintä yhdistääkin toiminnot sekä työntekijät yhdeksi kokonaisuudeksi yrityksen sisällä. Se yhdistää myös oman organisaation toiminnat ulkopuoliseen ympäristöön, kuten tapahtumiin, asioihin, ihmisiin sekä muihin organisaatioihin. Viestinnän myötä yrityksillä on myös kytkös omaan historiaansa, joka mahdollistaa paremman tulevaisuuden visualisoinnin ja toteuttamisen. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 7.)

Kortejärvi-Nurmen ja muiden (2008) mukaan yrityksessä viestintää voidaan kuvata kolmesta eri perspektiivistä. Se voidaan nähdä vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka sisältää kaiken yrityksen viestinnän yhdistäen toiminnat ja toimijat yhdeksi kokonaisuudeksi. Toinen näkökulma on käsitellä viestintää tiettyjen osaajien ylläpitämänä viestintätoimena, jolle on määritetty oma vastuualue sekä tulostavoitteet. Kolmas rooli viestinnälle on toimia tärkeänä osana johtamista, jonka tarkoituksena on lisätä sekä vaalia organisaation osaamispääomaa. Viestintä onkin yksi johtamisen ydin tehtävistä, jolla tehdään ja tuodaan näkyviin muun muassa yrityksen arvot, missio, visio sekä yhteiset tavoitteet. Viestinnän avulla delegoidaan asioita, ohjataan ihmisiä ja toimintoja sekä myös motivoidaan ja annetaan palautetta. Tuotannossa vaikuttavaa työviestintää tarvitaan hankintaan, suunnitteluun, kuljetuksiin, huoltoihin sekä operatiivisten ohjeistusten antoon. Asiakas- ja markkinointiviestinnällä vaikutetaan asiakassuhteisiin ja yhteistyöhön sekä tuetaan omaa myyntiä. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 8.)

Henkilöstön viestintäosaaminen on tärkeä osa organisaation osaamispääomaa. Nykyään päätösvalta onkin usein jaettu erityyppisille tiimeille organisaatiossa. Päätösvalta lisää vastuuta ja tavoitteisiin pääseminen edellyttää tiimeiltä toimivaa yhteistyötä. Tiimissä toimivien ihmisten hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin toimivan yhteistyön kannalta ratkaisevassa asemassa. Jaettu vastuu päätöksistä sekä sähköisen viestinnän mahdollisuudet ovat synnyttäneet hajautetun viestinnän muotoja, joissa henkilöt, jotka vastaavat tietystä asiasta, hoitavat myös siihen liittyvän viestinnän. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 7-8.) Organisaatiossa tulisikin miettiä miten henkilöstö saadaan motivoitua hyödyntämään tarjottua tietoa sekä hankkimaan sitä itse. Muun muassa etätyöt, osa-aikaisuudet ja määräaikaiset työsuhteet voivat tuoda omat haasteensa tiedon välittämiseen ja jakamiseen. (Kauhanen 2009, 176.) Kauhanen (2009) onkin todennut, että usein osa henkilöstöstä saattaa suhtautuu työhönsä melko välinpitämättömästi ja todeta asiakkaille tai muille sidosryhmille: ”Minä en tiedä mitään, koska olen täällä vain töissä”. Organisaation olisikin syytä pohtia, miten tämänlaisen suhtautumiseen voitaisiin vaikuttaa ja vastaavia tilanteita välttää. (Kauhanen 2009, 176.) Yrityksen menestymistä varten on ammattitaidon sekä tiedon lisäksi myös osattava hyödyntää osaamista, jonka edellytyksenä on kommunikaatiokykyinen henkilöstö ja kommunikointia tukevat puitteet (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 8).

Sisäisen viestinnän merkitys

Organisaatioissa viestintä jaetaan tavallisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä kohdentuu työyhteisön jäseniin ja sitä pidetäänkin todella tärkeänä hyvän työilmapiirin kannalta. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa taas suoraan henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon sekä näiden myötä parempaan asiakastyytyvyyteen. (Kauhanen 2009, 174-175.) Kortejärvi-Nurmi ja muut (2008, 8) ovatkin todenneet hyvän sisäisen viestinnän motivoivan ihmisiä tuloksellisempaan työskentelyyn. Voidaankin siis ajatella, että toimivalla sisäisellä viestinnällä on suora vaikutus organisaation menestymiseen. Sisäisen viestinnän käytännön toteuttaminen onkin linjaorganisaation keskeinen tehtävä ollen yksi johtamisen työkaluista, jolla vaikutetaan henkilöstön motivaatioon sekä organisaation toiminnan tehokkuuteen. Myös yhteistoimintalaki pitää sisällään lakisäätteisiä velvoitteita koskien sisäistä viestintää. (Kauhanen 2009, 174-175.)

Sisäinen viestintä on työyhteisössä enimmäkseen henkilöstöviestintää, joka on organisaation viestinnän oleellisin osaamisalue sekä tavoitteellisin toiminto (Siukosaari 2002, 65). Siukosaari (2002) onkin kuvannut sisäisen viestinnän olevan tunnettuuden ja tietoisuuden lisäämistä koko henkilöstön kesken:

1. *työ- ja talohingun vahvistamiseksi,*
2. *yhteistyön tehostamiseksi*
3. *tuloksenteon varmistamiseksi,*
4. *työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi,*
5. *yhteisökuvan rakentamiseksi ja*
6. *oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi elämämpiireille (henkilölähiverkoille).* (Siukosaari 2002, 65.)

Organisaation sisäiseen viestintään liittyvät vahvasti yhteystoiminta, jonka avulla kommunikoidaan henkilöstön kanssa sekä tiedotus, millä välitetään informaatiota organisaation sisälle. Sisäinen markkinointi liittyy myös vahvasti sisäiseen viestintään tuoden yrityksen vision, arvot, tavoitteet sekä toiminnan, kulttuurin, palvelut ja tuotteet tutuiksi henkilöstölle. Muita sisäisen viestintään liittyviä osa-alueita organisaatiossa ovat luotaus, työtiedotus sekä perehdyttäminen. Luotaus kuvastaa henkilöstön kuuntelemista, jonka tarkoituksena on johdon tietoisuus ihmisten ajatuksista työyhteisön sisällä. Työtiedotus puolestaan on puhdasta toimintaan liittyvän tiedon välittämistä ja

perehdyttäminen toimii sisäisen viestinnän perustehtävänä aina, kun uusia ihmisiä palkataan ta-
loon. Sisäiseen viestintään liittyvä ja vaikuttavat osa-alueet on kuvattu kuviossa 8 (Siukosaari 2002,
65.)



KUVIO 8 Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66, muokattu)

Siukosaaren (2002) mukaan henkilöstö on yhteystoiminnan kannalta tärkein ryhmä organisaatiossa. Yhteystoiminnalla, eli johdon ja henkilöstön välisellä yhteydenpidolla kuvataankin sitä sisäisen viestinnän toimintaa, missä ei varsinaisesti tiedoteta mitään tai vain välitetä tietoja. Hyvällä yhteystoiminnalla tavoitellaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vuorovaikutusta kaikkien tahojen välille. Työyhteisössä ihmisten pitäisikin tietyllä tapaa olla tuttuja toisilleen tiedostaen toistensa työtehtävät, jolloin tapaamiset, keskustelut ja palaveritkin olisivat vuorovaikutteisempia. Hyvä yhteystoiminta yhdessä toimivan tiedottamisen kanssa lisäävät henkilöstön viihtyvyyttä, johtaen motivoivaan, mielekkääseen, sitoutuvaan sekä tulokselliseen toimintaan (Siukosaari 2002, 67). Tutkimuksissa onkin todettu toimivan viestinnän liittyvän oleellisesti työtyytyväisyyteen. Ihmiset

ovatkin yleensä tyytyväisiä viestintään silloin, kun he ovat tyytyväisiä työyhteisöönsä sekä omaan työhönsä, joten tyytyväisyyttä viestintään voidaan ajatella edesauttavaksi tekijäksi työyhteisöön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106). Myös Kauhasen (2009) mukaan vanhemmissa tutkimuksissa on havaittu, että johdon viestintä liittyen organisaatiota koskeviin asioihin vaikutti oleellisesti henkilöstön tyytyväisyyteen sisäistä viestintää kohtaan. Muita tutkimuksissa havaittuja asioita olivat vaikutukset muun muassa oman osaston ilmapiiriin, keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen jatkuvuuteen. (Kauhanen 2009, 174-175.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteet ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä on varmistettava, että ihmisillä on kaikki tarvittavat tiedot työn suorittamista varten ja ne löytyvät helposti aina kun niitä tarvitaan. Sisäisellä viestinnällä on myös tavoite tuoda ilmi ihmisen ja tämän työn merkitys osana isompaa kokonaisuutta niin yksikön, kuin yrityksen tasolla. Toisena sisäisen viestinnän tavoitteena on edesauttaa avoimempaa vuorovaikutusta organisaatiossa. Avoimuuden varmistamiseksi viestit on kulkeuduttava molempiin suuntiin eli ei pelkästään johdolta työntekijöille vaan myös työntekijöiltä johdolle. Sisäisen viestinnän ollessa avointa, asiat, syyt sekä seuraukset tuodaan ilmi rehellisesti sekä todenmukaisesti. Kolmas sisäisen viestinnän tavoite on yrityksen arvojen, strategian ja vision tukeminen, jotka liittyvät oleellisesti johtamisviestintään. Tärkeintä olisikin käsitellä näitä asioita henkilöstön kanssa yhdessä, koska ihmisten toiminta ja arvot eivät yleensä muutu, jos heillä ei ole mahdollisuutta keskustella asioista sekä sisäistää niitä. Ei siis riitä, että tietoa vain annetaan, koska sitoutumisen kannalta ihmisten on se myös ymmärrettävä ja hyväksyttävä. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.)

Kortejärvi-Nurmen ja muiden (2008) mukaan organisaation sisäisessä viestinnässä yhtenä haasteena voi olla tiedon määrä. Tietoa voi tulla jostain liikaa ja taas toisaalta liian vähän. Liikaa tietoa ei välttämättä ehditä tai osata hyödyntää kunnolla ja liian vähäinen tieto taas usein merkitsee sitä, että ei saada sitä tietoa mitä oikeasti tarvitaan. Tällöin kyse ei olekaan yleensä tiedon määrästä vaan laadusta ja sisällöstä. Viestintätyytyväisyys yleensä kulminoituukin viestinnän sisältöön ja johtamistyyliin organisaatiossa. Johtamistyyli näkyy esimiesten ja johtajien kyvyissä viestiä alaisilleen

tärkeistä ja heitä liikuttavista asioista organisaatiossa sekä halukkuudesta olla vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Tiedottaminen

Yrityksessä myös tiedottaminen jaetaan yleensä sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään, vaikka useissa paikoissa nämä osittain ovatkin integroituneet yhdeksi kokonaisuudeksi, esimerkiksi talouden liittyvää viestintää koskien. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 103). Tiedottamisen tarkoituksena on tuoda yritystä esille ja uutisoida sen tapahtumista sekä antaa siitä relevantti kuva kaikille sidosryhmille (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 8-9). Yrityksen tiedottamisessa tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluvatkin oma henkilöstö, jonka on tiedettävä oman yrityksen ja oman yksikön tavoitteet sekä heidän osuutensa niiden tavoittelemisessa. Tämän lisäksi tulisi henkilöstöä informoida, miten tavoitteisiin on päästy, koska yrityksen tulevaisuuden näkymät sekä taloudellinen tilanne antavat kuvaa heidän työpaikkansa pysyvyydestä. Työntekijöitä myös yleensä kiinnostaa oman yrityksen imago, joka vaikuttaaakin osaltaan heidän omaan statukseensa. Hyvämaineisessa yrityksessä toimiminen voikin lisätä työntekijän arvostusta merkittävästi niin työpaikalla, kuin sen ulkopuolella. (Kortejärvi-Nurmi yms. 2008, 105). Kauhasen (2009) mukaan hyvin hoidetussa viestinnässä organisaation oleellisista asioista tiedotetaan omalle henkilöstölle ensimmäisenä tai vähintään saman aikaisesti, kuin ulkopuolisille tahoille (Kauhanen 2009, 174).

Puskaradio

Sisäinen viestintä ja keskustelu muutoksista tai ikävistä tilanteista on suuri haaste monissa organisaatioissa. Usein ihmiset aavistavatkin, että jotain on tapahtumassa, mutta eivät tiedä mitä, jolloin ns. puskaradio alkaa toimimaan. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Avoimen viestinnän ollessa puutteellista syntyykin tietotyhjiöitä, jotka täyttyvät huhuilla (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 107; Siukosaari 2002, 100). Puskaradion kautta tiedot yleensä leviävät nopeasti ollen pääosin oikeita, mutta samalla mahdollisuus tiedon väritymiselle sekä liioittelulle kasvaa. Joissakin tapauksissa puskaradioon voidaankin laittaa vääriä ja yritykselle haitallisia huhuja kiertämään sisäisten tai ulkoisten tahojen toimesta. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 107.)

Manka ja Manka (2018) ovat todenneet, kun tietoa ei saada tai jaeta tarpeeksi henkilöstölle, ihmiset korvaavat puutteet kuvitelmilla, jolloin syntyy huhujen ilmapiiri. Huhujen ilmapiirissä keskitytäänkin tiedon pimittämiseen, omien reviiereiden suojelemiseen ja syyllisten löytämiseen. (Manka & Manka, 2018, 88.) Ihmisten toiminnan ja mielenrauhan kannalta on erityisen tärkeää, että tietotyhjiötä ei pääse syntymään aiheuttaen negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin lisäksi myös työntekijöiden motivaatioon. Oikea tieto olisikin annettava mahdollisimman nopeasti ja vaikka uutta tietoa ei olisikaan jaettavaksi, olisi tästä hyvä informoida henkilöstöä, jolloin ihmiset pysyvät rauhallisempina, eivätkä lähde turhaan spekuloidaan asioita. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 108.) Tavoitteena organisaatiossa tulisikin olla nopea ja avoin sisäinen viestintä, jättäen puskaradiolle osansa ainoastaan myönteisten huhujen levittämiseen (Siukosaari 2002, 100).

Viestinnän kehittäminen

Mikkola ja Valo (2020) ovat kuvanneet nelitasoista viestinnän kehittämisen mallia, jonka avulla työpaikan viestintää voidaan paremmin ymmärtää sekä parantaa. Nelitasoisen mallin ensimmäinen taso on yhteisymmärrys tavoitteista ja tehtävistä, jossa varmistetaan, että yhteisössä on yleisesti ymmärrys asioista sekä tarvittavat tiedot, työkalut ja resurssit mitä työhön tarvitaan. Toisena on tiedon ja tietämyksen hallinta, jossa olennaisten tietojen aikataulut ja saatavuus arvioidaan. Kolmantena on viestintäkäytäntöjen arviointi ja analysointi, jolla varmistetaan niiden toimivuus ja ajantasaisuus. Viimeisenä on ihmisiin ja ihmissuhteisiin liittyvät haasteet, kuten sosiaalinen tuki, palaute sekä suhteellinen osaaminen. Malli luokittelee systemaattisen läpikäynnin kehittämiseksi luoden pohjaa viestinnän parantamiselle organisaatiossa. (Mikkola & Valo 2020, 181).

Yhteenveto

Organisaatiossa sisäinen viestintä on olennainen johtamisen väline, joka vaikuttaa myös merkittävästi yrityskuvaan (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 105). Organisaation toimivalla sisäisellä viestinnällä muodostetaan yhteisökuva varmistaen vuorovaikutteinen tiedonvälitys, jonka on toimittava yhteisön etujen mukaisesti muuttuvissakin tilanteissa. Organisaation viestinnän on oltava johdettua, tavoitteellista sekä ennen kaikkea suunniteltua toimintaa, perustuen työyhteisön jäsenten

ammattilliseen osaamiseen ja omistautumiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimivassa viestinnässä työyhteisön jäsenet saavat oikean kuvan organisaatiosta ja tieto liikkuu tehokkaasti sekä vuorovaikkuteisesti tukien päivittäistä tekemistä. (Siukosaari 2002, 11.)

4 Työn hallinta

4.1 Hallinnan tunne

Psykologisten tutkijoiden mukaan ahkerien ja terveiden työntekijöiden olisi oltava myös sitoutuneita ja innostuneita. Pitäisikin ajatella mikä tekee työstä tekemisen arvoista, eli mielikuva siitä, jos kuormittavuuden, konfliktien ja ongelmien sijasta olisikin mahdollisuuksia, haasteita sekä äärikoemuksia. Voidaankin puhua työn hallinnan tunteesta, joka tarkoittaa henkilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Työnhallinta kuvaakin työn itsenäisyyttä ja sen mittarina toimii kuinka paljon, työ tarjoaa itsenäisyyttä, vapautta sekä valtaa muun muassa menettelytavoissa, aikatauluissa tai päätöksissä. (Manka & Manka 2018, 107.)

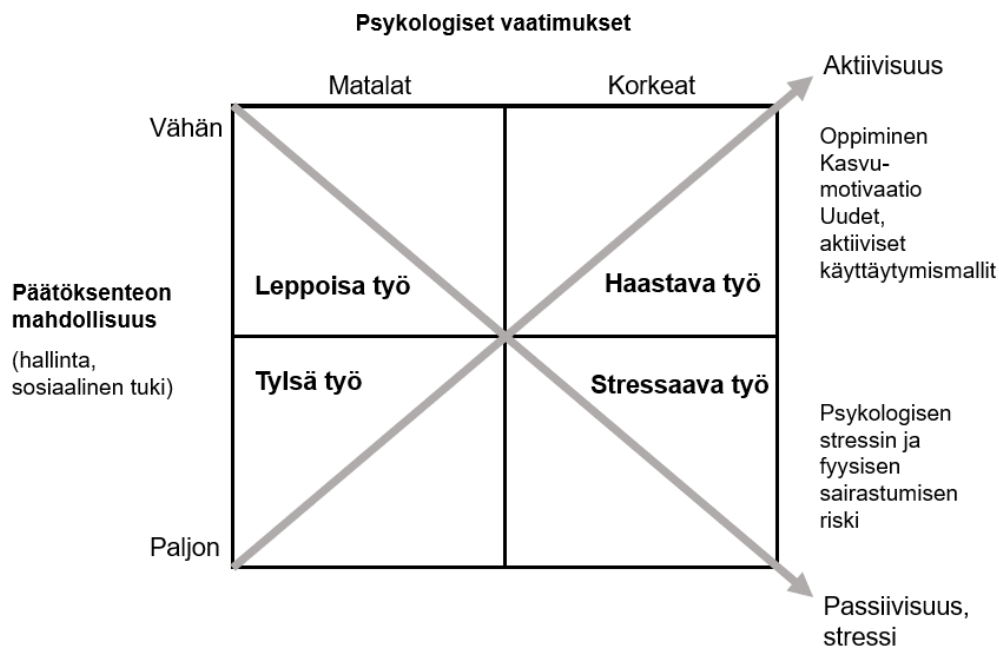
Jotta työ koetaan mielekkääksi, vaaditaan työn merkityksellisyyttä, osaamisen käyttömahdollisuuksia sekä tehtävien hahmottamista kokonaisuuden osana. Työn vastuullisuus ja työstä saatu palaute vaikuttavatkin työn motivoivuuteen. Mikäli henkilö ei voi vaikuttaa työhönsä myönteisin tavoin voi hän toteuttaa sen negatiivisesti monin tavoin. Henkilö voikin suunnata katseen ulospäin aggressiivisuudella muita kohtaan tai hakea syntipukkeja. Toisena vaihtoehtona henkilö voi suunnata katseen sisäänpäin esimerkiksi kyynistymällä, tulemalla avuttomaksi tai sairastumalla. (Manka & Manka 2018, 107.) Hallinnan tunne toteutuu, kun työntekijä kokee työnsä sujuvan tasapainossa muun elämän rinnalla ollen kuitenkin tarpeeksi haastavaa, mutta aiheuttamatta liiallista kuormitusta (Joensuu 2019).

Työllä tulisi olla myös tietty kannustearvo, joka tarkoittaa mahdollisuutta oppia uutta ja monipuolista työn sisältöä. Tärkeäksi koetaankin erityyppiset asiat, jotka mahdollistavat hyvän informaation, asiantuntijuuden kehityksen sekä sisäisen liikkuvuuden kannustearvon, koska tuottoisin oppiminen tapahtuu työpaikalle, eikä kursseilla. Työn hallinnan tunteeseen voidaan vaikuttaa aineettomalla palkitsemisella, kuten kannustamisella ja kiitoksilla, joiden lisäksi työn olisi hyvä mahdollistaa myös ulkoisia palkkioita, kuten etenemismahdollisuuksia sekä rahallisia korvauksia.

Tutkimusten mukaan työntekijöille ei kuitenkaan ole tärkeintä palkan suuruus vaan onnistumisen kokemukset työssä. (Manka & Manka 2018, 107-108.)

Työn hallinnan malli

Työnhallinnan malli on yksi yleisimmistä yksilön sekä ympäristön suhteeseen keskittyvistä vuoro-vaikutusmalleista, mikä on kuvattu kuviossa 9. Mallissa omassa työssä päättämisen mahdollisuuksien sekä työn psykologisten vaatimusten mukaan syntyy työhyvinvointia lisäävä eli aktiivinen työ tai voimavaroja kuluttava eli passiivinen työ. Hallinnan sekä vaatimusten mukainen malli pitääkin sisällään kaksi diagonaalia, jotka kuvaavat aktiivisuustasoa ja stressitasoa. Aktiivisuustasossa työn hallinta sekä vaatimukset ovatkin tasapainossa ja stressitasolla epätasapainossa. Sosiaalinen tuki toimii mallissa terveyteen vaikuttavana lieventäjänä, joka voikin olla passiivisessa ja kuormittamattomassa sekä aktiivisessa ja kuormittavassa työssä hyvä tai huono. Mallin ydin onkin, että työhön liittyvä päätösvalta lisää oppimisen halua vähentäen samalla stressiä. (Manka 2011, 56-57.) Mankan (2011) mukaan hyvä työn hallinta vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon sekä työsuoritukseen. Myös ruumiillinen ja henkinen oireilu sekä vaihtuvuus ja poissaolot yleensä vähenevät. (Manka 2011, 58.)



KUVIO 9 Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2011, 57, muokattu)

4.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys merkitsee emotionaalista reaktiota, jonka työ synnyttää työntekijässä eli toisin ilmaistuna työtyytyväisyys on työntekijän työhönsä asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteisvaikutus. Näitä tekijöitä ovat muun muassa organisaation ilmapiiri, työryhmän suhtautuminen työntekijään, esimiesten johtamistapa sekä työmäärä ja työn sisältö. (Juuti 2006, 27-28.) Juutin (2006) mukaan työtyytyväisyyden on yleisesti oletettu vaikuttavan työsuoritukseen, jonka seurauksena on syntynyt uskomus, että organisaatioiden olisi mahdollista parantaa tuottavuutta työtyytyväisyyttä parantamalla. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vaikutukset työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välillä ovat yleensä positiivisia, mutta suhteellisen pieniä, josta voidaan päätellä työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välisen suhteen olevan monimutkainen. Suhteellisen pienet positiiviset vaikutukset ovatkin enemmän tulos siitä, että hyvin tehdystä työstä seuraa työtyytyväisyyttä kuin siitä, että työtyytyväisyys vaikuttaisi työsuoritukseen. (Juuti 2006, 32-33.)

Työtyytyväisyyden yhteys vaihtuvuuteen ja poissaoloihin

Työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden yhteys on käänteinen ja vaihtuvuuden todennäköisyys pienee mitä paremmin ihmiset työssään viihtyvät. Työtyytyväisyys vaikuttaa ihmisten päätöksiin ja ihmiset tekevätkin jatkuvaa arviointia muun muassa työtilanteesta. Vaihtopäätöksiin vaikuttaa usein myös se onko muita työtilaisuuksia, miten tarjolla, mutta yleensä työpaikan vaihto edellyttää jo aiemmin tehtyä päätöstä asiasta. Kun työtilaisuuksia on paljon tarjolla ja ihminen ei ole tyytyväinen työhönsä hän alkaa todennäköisimmin etsiä uutta työpaikkaa. On kuitenkin muistettava, että kaikki työpaikan vaihtopäätöksen tehneet eivät vaihda työpaikkaa, koska aina ei ole sopivia työpaikkoja tarjolla eikä paikan saaminenkaan ole aina varmaa. Myös poissaolojen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on käänteinen ja jopa suurempi, kuin vaihtuvuuden suhde työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys vaikuttaakin ihmisten halukkuuteen tulla töihin, mutta ei kuitenkaan työkykyyn, joten sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys eivät ensisijaisesti korreloi keskenään. (Juuti 2006, 34.)

Organisaation kannalta vaihtuvuutta tarkastellessa on kuitenkin hyvä muistaa katsoa asiaa eri näkökulmista, eli ketkä lähtevät ja onko tähän tietty syy. Hakevatko 4-5 vuotta organisaatiossa työskennelleet uusia haasteita vai ovatko lähtijät alle kaksi vuotta talossa olleita, jotka ovat mahdollisesti pettyneitä organisaatioon ja sen kulttuuriin. Organisaation kannalta olisikin tärkeää pystyä

haastattelemaan lähtijöitä, jotta syyt eivät jää pimentoon. Optimaalinen vaihtuvuus organisaatiossa on yleisesti noin 5-10% koko henkilöstön määrästä ja osa vaihtuvuudesta onkin sellaista, johon organisaatio ei voi vaikuttaa, kuten henkilön muutto toisaalle tai opiskelemaan lähteminen. Liian suuren vaihtuvuuden on tunnistettu kuormittavan rekrytointiin ja perehdyttämiseen kuluvia resursseja sekä aiheuttavan organisaatiolle välillisiä ja välittömiä kustannuksia. Henkilön poislähtö myös usein vaikuttaa monin tavoin tärkeisiin sidosryhmäsuhteisiin. Edut ja palkka ovat harvoin puhtaasti syynä poislähtöön, vaikka voivatkin lisätä lähtöalttiutta. Tutkimusten mukaan merkittävimpiä syitä poislähdölle ovatkin huono esimiestyö ja johtaminen sekä haasteellisten ja mielenkiintoisten työtehtävien puute. (Kauhanen 2019, 75-76.)

4.3 Työmotivaatio

Työtyytyväisyydellä ja motivaatiolla on merkittävä vastavuoroinen riippuvuus. Aiemmin on ajateltu, että työtyytyväisyys motivoi henkilöitä, mutta nykytutkimusten mukaan on havaittu suhteen olevan päinvastainen ja työn iloa sekä työtyytyväisyyttä koetaankin silloin, kun työskennellään motivoituneina ja nähdään työn tuloksia. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

Organisaation kannalta motivaation tarkastelu on tärkeää, koska organisaation tuottavuuteen ja toimintaan vaikuttaa merkittävästi se, kuinka motivoituneita ovat siellä työskentelevät henkilöt (Juuti 2006, 38). Motivoitunut henkilö työskenteleekin laadukkaasti sekä tehokkaasti, mutta myös asennoituu tekemiseensä ilolla ja innolla. Henkilön voi pakottaa toimimaan tietyllä tavalla, mutta siihen millä mielellä hän asioita toteuttaa ei voida vaikuttaa, koska tekemisen into ja tahto syntyvät henkilössä itsessään. Vaikka henkilöä ei voikaan täten suoranaisesti motivoida voi hänen motiivituksestaan tukea eri tavoin. Motivaatio synnyttää työn tekemisestä iloa ja tehty työ kasvattaa tätä ilon tunnetta. Tavoitteena onkin päästä positiiviseen pyörteeseen, jossa motivaatio kasvattaa työn iloa ja ilo motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)

Ihmisen motivaatioon vaikuttaa merkittävästi myös työn sisältö. Onkin todettu, kun henkilöt kokevat työn itselleen sopivaksi sisäistäen työhön liittyvät tavoitteet itselleen erityisiksi haasteiksi, vaikuttaa se merkittävästi heidän motivaatioonsa. Toisena merkittävänä asiana on, että pyrkiessään kohti työprosessin mukaisia tavoitteita henkilöt kokevat kehittyvänsä, onnistuvansa sekä menesty-

vänsä. Nykyorganisaatioissa onkin avain asemassa henkilöiden omaehtoinen työskentely ja sitoutuminen, kun tavoitellaan laajempaa osaamista ja innovatiivisuutta. Osaamiseen perustuvissa organisaatioissa henkilöt ovatkin erityisen tärkeä osa onnistumisen kannalta sekä merkittävä tulonlähde. (Juuti 2006, 66).

Motivaatio

Motivaatio on ihmisen liikkeelle laittava voima, joka ohjaa kohti tavoitetta (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Motivaatio tarkoittaa ihmisten käyttäytymistä ohjaavien sekä aktivoivien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista sekä päämäärähakuista, kun taas refleksinomainen käyttäytyminen ei ole motivoitunutta toimintaa ja puhuttaessa motivaatiosta ajatellaan, miten käyttäytyminen aktivoituu, pysyy yllä ja lakkaa. Motivoituneen yksilön käyttäytyminen perustuu yleensä vapaaehtoiseen sekä oman tahdon mukaiseen kontrolloituun toimintaan. Motivaatio on eri motiivien aikaan saama tila eli kokonaisprosessi, joka muodostuu kaikkien yksilön mielessä olevien sekä häneen vaikuttavien tekijöiden seurauksena. Erilaisia motiiveja yksilölle ovatkin yleensä halut, vietit, tarpeet sekä sisäiset yllykkeet. Motivaatiolle tunnusomaisina ominaisuuksina esiintyvät systeeminomaisuus sekä suunta ja vireys. Motivaatiota pidetäänkin monimutkaisena ilmiönä, koska ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa usein monia ristikkäisiä motiiveja, kuten ihmisten odotukset, pyrkimykset, toiveet, tarpeet, halut ja vietit, joten motivaatiota ei pystytä tutkimuksista huolimatta koskaan täysin käsittämään. (Juuti 2006, 37-38.)

Motivaatio tekijät

Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan ihmisten motivaatio koostuu yleensä kolmesta jokaisella yksilöllä eritavoin vaikuttavasta päätekijästä tai tarpeesta, jotka ovat yhteenkuulumisen- ja vallantunne sekä saavutukset. Motivaation syntyessä yhteenkuuluvuuden tunteesta, ihminen kokeekin vuorovaikutuksen, yhteistyön, yhdessä olon sekä toisten huomioimisen tärkeäksi. Ihmisen tavoitteena on myös olla pidetty eikä hän halua jäädä ulkopuoliseksi yhteisössään. Vallantunteen motiivoidessa ihmiselle on tärkeää muodollinen asema sekä valta, jolloin ihminen haluaa olla jalustalla, jossa hänen mielipiteensä huomioidaan sekä tavoitella tehtäviä missä hän voi johtaa ja vaikuttaa. Saavutusten motiivoidessa ihminen toivookin arvostusta sekä palautetta työstään ja sen tuloksista. Ihminen haluaa ammatillista haastetta sekä laittaa itselleen sopivia tavoitteita, joita kohti edetä ja

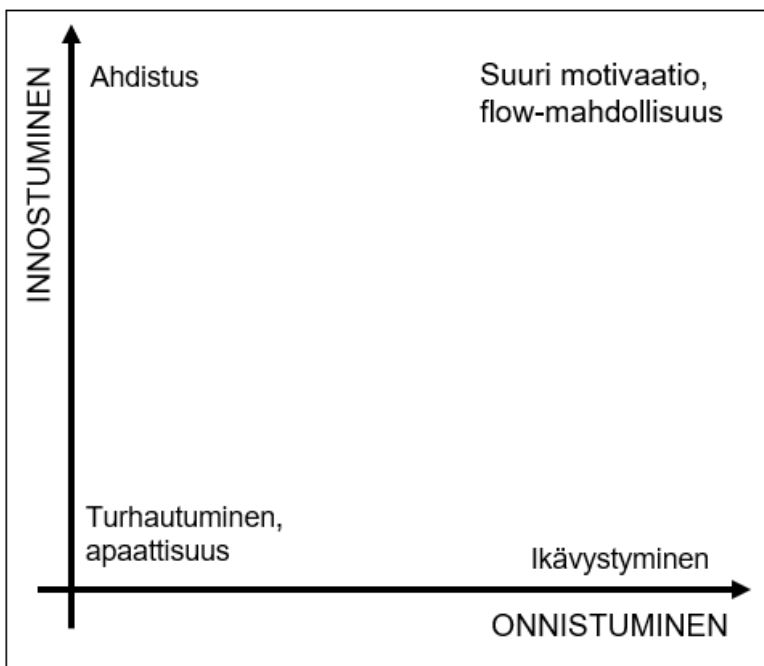
hän ei myöskään pelkää tarpeen vaatiessa ottaa riskejä sekä antaa pienten vastoinkäymisten lan-
nistaa itseään. (Rasila & Pitkonen 2010, 12-13.)

Tutkijoiden mukaan henkilöt voidaan myös määritellä sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneisiin ihmisiin. Sisäisesti motivoitunut ihminen motivoituu itse työstä sekä sen kohteesta lisäten työtyytyväisyyttä, jolloin palkkiona on työstä syntyvää mielihyvän tunnetta, iloa edistymisestä ja onnistumisesta. Työ siis palkitsee tekijänsä, jolloin sisäinen motivaatio lisää itse itseään. Sisäisiin motivaattoreihin kuuluvatkin muun muassa vastuu, onnistuminen, työn sisällön mielenkiintoisuus sekä kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuus ja haasteet. Sisäinen motivaatio onkin olennaista erityisesti innostumisen ja työn ilon näkökulmasta. Ulkoisesti motivoitunut ihminen tekee työtään siksi, että saa korvausta työstään, kuten arvostusta tai rahaa. Ulkoinen motivaatio, kuten iso rahallinen palkkio tai bonus voi ajaa ihmisen toimimaan nopeasti, mutta toisaalta lisääntynyt työn innostavuus ja ilo eivät yleensä kestä pitkään. Ulkoiset motivaattorit ovat kuitenkin tärkeitä, koska niiden puuttuessa työtytyymättömyys lisääntyy vähentäen työn iloa ja motivaatiota. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin onkin paljon hankalampi vaikuttaa kuin sisäisiin. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-28.)

Kaikki eivät siis motivoitu samoista asioista, joten ihmisten olisi hyvä tiedostaa, että asiat, jotka motivoivat häntä eivät välttämättä motivoi muita. Ihmisen olisikin tärkeä löytää omat motivaattorit, eli ne asiat, jotka tuottavat hyvää mieltä ja antavat intoa työhön. (Rasila & Pitkonen, 2010, 12-13.) Rahalla ja muilla aineellisilla palkkioilla ei todeta olevan kauan kestävä vaikutusta motivaatioon ja aineellinen palkitseminen voi alkaakin tietyissä tilanteissa vähentämään motivaatiota. Esimerkiksi jos työntekijät eivät saakaan totuttua etua jonakin vuonna muuttuvasta tilanteesta johtuen. Palkalla ja palkkioilla onkin välillinen vaikutus motivaatioon, ja ne voivat toimia palautteena hyvin tehdystä työstä. Palkka kuvastaa osaltaan henkilön statusta sekä asemaa työyhteisössä vaikuttaen myös tyytyväisyyteen positiivisesti tai negatiivisesti riippuen siitä kokeeko henkilö palkkansa oikeudenmukaiseksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 28-29.)

Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan motivaation määrä voidaan esittää pelkistetysti laskukaavalla, jossa motivaatio on yhtä kuin innostumisen ja onnistumisen tulo, joka on havainnollistettu kuviossa 10. Innostuminen sisältää kaikki tekijät, jotka innostavat kyseiseen toimintaan, kuten itse

työskentelyprosessi tai tavoitteiden mielekkyyks. Innostumisen määrään voivat vaikuttaa positiivisesti myös työn merkityksellisyys, palkkiot, yhteistyö ja uuden oppiminen. Onnistuminen kuvaa mahdollisuutta työn tai tehtävän valmiiksi saamiselle. Sen edellytyksenä ovat vaadittava osaaminen, realistiset tavoitteet ja riittävät resurssit, kuten aika. Koska kyse on kertolaskusta sekä innostumisen että onnistumisen määrä on oltava nollaa suurempi tai motivaatiota ei synny. Esimerkiksi rutiininomaisissa töissä, joissa suurella varmuudella onnistutaan, mutta ne eivät innosta jää motivaationkin määrä vähäiseksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)



KUVIO 10 Motivaation määrä (Rasila & Pitkonen 2010, 21, muokattu)

Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan tehtävän haastavuudella on suuri vaikutus työn innostavuuteen, koska usein ihmiset haluavat kohdata sopivia haasteita työssään, milloin on mahdollista päästä hyödyntämään omaa potentiaalia, kokeilla omaa osaamista sekä toimimista omien kykyjensä rajoilla. Tämä johtaakin usein kehittymiseen ja oppimiseen sekä mahdollisuuteen vastaanottaa isompia haasteita tulevaisuudessa. Haastavien tehtävien onnistuminen luo myös enemmän innostumista tuleviin tehtäviin. Kuitenkin mikäli haasteet osoittautuvatkin liian suuriksi ja ei nähdä mahdollisuutta onnistua niin motivaatio vaihtuu ahdistukseksi ja toisaalta, jos haasteet ovat liian vaatimattomia kyvykkyyteen nähden, ihminen ikävystyy. Kevyemmällä rutiinitehtävillä on kuitenkin

oma roolinsa ja toisaalta ne voivat osaltaan tukea ihmisten palautumista työssä. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

4.4 Oppiminen

Oppiminen käsitteenä merkitsee uusien taitojen tai tietojen omaksumista tiedostetusti ja tiedostamatta. Oppiminen onkin vuorovaikutteinen tapahtuma, missä oppijan kokemukset muovautuvat aiheuttaen pysyviä muutoksia hänen tietojensa ja taitojen lisäksi myös asenteisiin. (Oppiminen n.d.). Oppiminen on muutos, joka syntyy ihmisessä itsessään (Ruohotie 2000, 11). Ilmarisen (2006) mukaan ihmisen oppiminen on uuden oivaltamista, ymmärtämistä sekä yhteyden löytämistä uuden sekä vanhan tiedon välillä, jolloin syntyy uusia näkökulmia tutuista asioista. Oppiminen onkin aktiivista tietojen käsittelemistä, eikä vain passiivista tietojen vastaanottamista. (Ilmarinen 2006, 168.)

Kaikki ihmiset voivat oppia lähes mitä vain, mikäli heillä on mahdollisuus tuoda esiin omia vahvuuksiaan sekä tehdä asiat omalla tyylillään (Prashnig 2003, 21). Optimaalisessa tilanteessa ihmisten kasvuprosessi sekä oppiminen jatkuvat läpi työelämän, mutta todellisuudessa kasvuprosessi usein katkeaa jossain kohtaa työuraa, jolloin työn muuttuessa rutiinimaiseksi sekä vähemmän merkitykselliseksi motivaatiokin vähenee (Ruohotie 2000, 49-50). Ilmarisen (2006) mukaan ihmisten oppimiskykyä voidaan kuitenkin ylläpitää läpi työuran sekä sen jälkeen, jos oppimista vain vaaditaan. Onkin selvää, että oppimisen taidot häviävät, mikäli niitä ei aktiivisesti harjoiteta. Valmiuksia oppimiseen parannetaan ja ylläpidetään parhaiten jatkuvilla oppimisen kokemuksilla sekä elinikäisellä oppimisella. (Ilmarinen 2006, 168). Ajantasainen osaaminen onkin keskeinen työkykyyn vaikuttava tekijä ja mikäli työntekijä on oman osaamisensa kehittämisessä liika jäljessä verrattuna työn vaatimaan uudenlaiseen osaamiseen, voi se pahimmillaan johtaa terveyttä heikentävään psykososiaaliseen kuormitukseen (Kohti osaamisen aikaa 2019, 9.) Osaaminen tulee olemaan työkyvyn ulottuvuus, jonka tärkeys kasvaa ammattien ja työmarkkinoiden myötä seuraavien vuosikymmenten kuluessa (Kokkinen 2020, 58).

Oppimisen edellytykset

Oppiminen edellyttää innovatiivista ilmapiiriä, ajankäytön joustavuutta sekä vuorovaikutusta. Työpaikalla toteutuu isoin osa oppimisesta edellyttäen useita kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita

työyhteisössä sekä sidosryhmien kanssa. Epämuodollinen ilmapiiri mahdollistaakin kokemustiedon välittymisen, joten tuottavan työajan lisäksi on hyvä olla sopivasti kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja ajatusten vaihtamiseksi. (Manka & Manka 2018, 88.) Virtasen ja Sinokin (2014, 205) mukaan ihmisten rentoutumisella onkin todettu olevan myönteisiä vaikutuksia oppimiseen ja luovuuteen. Oppimiseen vaikuttavat negatiivisesti kiire, henkinen kuormitus sekä jännittynyt ilmapiiri, jotka voivat pahimmillaan johtaa ihmisten sairastumisiin ja negatiiviseen käyttäytymiseen huonontaen samalla koko oppimisilmapiiriä. Myös huhujen ilmapiirin on todettu vaikuttavan negatiivisesti organisaation toimintaan ja oppimiseen. (Manka & Manka 2018, 88.)

Oppimistyyli

Prashingin (2003, 21) mukaan Rita ja Kenneth Dunn ovat kuvanneet oppimistyylin merkitsevän tapaa, mikä saa henkilön keskittymään uuteen sekä haastavaan tietoon ja mahdollistaen tiedon omaksumisen, käsittelemisen sekä muistamisen tulevaisuudessa. Myös työskentelytyyli kuvastaa tapaa, millä henkilö työelämässä normaalisti ajattelee ja omaksuu sekä muistaa uudet ja haastavat tiedot päivittäisessä työssään ja ongelmia ratkaistessaan. (Prashnig 2003, 21.) Ihmisten tavat tiedon omaksumiseen, käsittelemiseen sekä säilyttämiseen riippuvat enemmän synnynnäisistä mieltymyksistä, kuin opituista mieltymyksistä. Synnynnäiset oppimistyyli ovatkin pysyviä ja ne olisikin huomioitava oppimis- sekä työskentelytilanteissa, jotta ihmiset pystyisivät paremmin keskittymään, suoriutumaan ja ennen kaikkea nauttimaan tekemisestään. (Prashnig 2003, 31-33.)

Oppiminen organisaatiossa

Organisaation tulisi olla yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä elämän eri vaiheissa. Joskus organisaatioissa koetaan, että laajentunut ikäjakauma ja varsinkin vanhemmat sukupolvet tuovat haasteita tehokkaaseen henkilöstön kehittämiseen. Kyseiset ilmiöt ovatkin tyypillisiä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, mutta myös teollisuuden eri aloilla. Henkilöstön kehittäminen ikäjakaumasta riippumatta tulisi organisaatiossa aina ymmärtää voimavarana eikä vain kustannustekijänä. Vanhojen työntekijöiden kehittäminen voikin olla yritykselle taloudellisempaa, kuin vaihtaminen koulutettuihin nuoriin ihmisiin, koska työyhteisön kokonaisvaltaiseksi jäseneksi ei tulla hetkessä. (Ilmarinen 2006, 166-167.)

Organisaatiossa pitäisikin miettiä, miten nuoremmat työntekijät saataisiin omaksumaan ja oppimaan vanhempien työntekijöiden kokemukseen pohjautuvaa ammatillista osaamista sekä työn tuntemusta ks. Tikkanen 1998 (Ilmarinen 2006, 167). Vanhempien työntekijöiden koulutustarve riippuu vahvasti työnantajan sekä työnjohdon asenteista ja usein ehkä koetaankin, ettei vanhemmilla ja kokeneilla työntekijöillä ole tarvetta kehittymiselle. Nuorten työntekijöiden uudenlainen osaaminen on hyvin erilaista, kuin kokemuksen kautta tullut osaaminen, mutta kumpikin on tärkeää ja tarpeellista. Vanhemmat työntekijät tulisikin ajatella opettajina, joilla on paljon kokemusta ja keskeinen rooli työelämässä. (Ilmarinen 2006, 167-168).

Mentorointi

Ruohotien (2000) mukaan tarve muuttuvissa tilanteissa vaatiikin reaaliaikaista oppimistekniikkaa, kuten mentorointia. Mentorointi tarkoittaa kehittävää sekä kiinteää vuorovaikutussuhdetta vanhemman työntekijän ja nuoremman työntekijän välillä. Vuorovaikutussuhteessa kokeneempi työntekijä toimii mentorina, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea vähemmän kokenutta työntekijää eli niin sanottua suojattia sekä antaa hänelle palautetta tämän työstä ja kehittymisestä. Mentorointia voi tapahtua virallisesti, eli organisaation ohjaamana tai epävirallisesti, jolloin suhde syntyy työyhteisössä spontaanisti. (Ruohotie 2000, 222.)

Mentorointi tuo mentorille ja suojatille monia hyötyjä sekä mahdollisuuden oppia yhdessä. Tutkimusten mukaan 90% työntekijöistä onkin kokenut sen tehokkaaksi keinoksi urakehityksen sekä uratavoitteiden saavuttamisessa. Mentori todennäköisesti hyötyy suojattien antamasta tuesta sekä organisaation antamasta tunnuksesta opettajana toimimisessa. Myös itse mentoristatus vaikuttaa yleensä positiivisesti omanarvontuntoon, motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Suojatille hyötyjä ovatkin nopeampi oppiminen ammattiin, urakehitys, vähentyneet rooliristiriidat ja stressi sekä lisääntynyt itsearvostus ja tyytyväisyys. Myös vertaismentoroinnista voidaan saada samansuuntaisia hyötyjä, kun ihmisillä on mahdollisuus seurata vertaisiaan työssä sekä saada heiltä helposti hyväksyttävää palautetta. Samanlaisessa tilanteessa olevat ihmiset toimivatkin usein hyvinä psykologisen tuen lähteinä toisilleen. Mentorointi hyödyttää myös organisaatiota, kun työntekijöiden tehokkuus ja sitoutuminen kasvaa sekä vaihtuvuus vähenee. Se onkin yksi tapa organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. (Ruohotie 2000, 223-224.)

Työn kautta oppiminen

Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan jatkuva oppiminen auttaa ihmisiä hallitsemaan muutoksia työelämässä ja sen ulkopuolella. Työntekijät oppivat yleensä työtä tehden, mutta myös työnantajan mahdollistamissa koulutuksissa sekä itse osaamistaan kehittämällä. (Virtanen & Sinokki 2014, 201.) Oppimista työelämässä edesauttavat ryhmätyöskentely sekä oppimisen liittäminen johonkin käytännön ongelmaan sekä sen ratkaisuun. Oppiminen voikin olla käytännönläheistä, kuten tietojen sekä taitojen kokeilemistä omassa työssä eli niin sanotusti työkautta oppimista. Se onkin usein monelle työntekijälle hyvin luonteva tapa sisäistää uutta tietoa ja osaamista. Tämän tyyli-ssä kouluttamisessa myös työntekijän tehtävät ja vastuut voivat muuttua oleellisesti. (Ilmarinen 2006, 169.) Daryoushin, Silongin, Omarin ja Othmanin (2013, 100) mukaan epävirallisella, satunnaisella ja muodollisella työpaikkaoppimisella onkin suora positiivinen sekä merkittävä vaikutus työntekijän tehtäviin ja kontekstuaaliseen suoritukseen.

Kokemuksesta oppiminen mahdollistaa myös itsensä kehittämisen. Kokemuksesta oppimisessa työntekijä voi käsitellä aikaisemmin koettuja haasteita ja ongelmia yksin tai ryhmässä, jonka jälkeen pyritään etsimään syitä, selityksiä sekä yleistyksiä kokemuksille liittäen ne myös laajempiin kokemuksiin. Oman työn erottelu sekä analysointi ovatkin hyviä työssäoppimisen menetelmiä, joilla oma työ, sen luonne sekä historia nähdään moniulotteisemmin. Tarkoituksena on osata käsitellä asioita eri perspektiivistä ja ymmärtää mistä työssä oikeasti on kyse. Nykyistä toimintaa pyritäänkin analysoimaan kattavasti ja löytämään sille uusia muotoja. Tämän tyyppinen oppiminen vaatiikin kouluttajalta aktiivista tukemista ja auttamista uusien toimintamallien testaamisessa käytännössä sekä työntekijältä sitoutumista työrooliinsa ja sen kehittämiseen. (Ilmarinen 2006, 169.)

Ilmarisen (2006) mukaan työntekijät ohjautuvat yleensä positiivisten tai negatiivisten näkemysten mukaisesti. Työkavereiden ja esimiesten käsitykset vaikuttavatkin oleellisesti työntekijöiden toimintaan, joten myönteisiä tuloksia tulisikin aina oppimisen kannalta korostaa. (Ilmarinen 2006, 168.) Työn kautta oppimisen toteutuksessa esimiesten tehtävänä on aktiivisesti kannustaa sekä tukea työntekijöitä kokeilemaan uusia ideoita. Johdon vastuulla on se, kuinka oppimista voidaan käytännössä toteuttaa työssä järkevästi ja miten työympäristöä, työtapoja ja tehtäviä voidaan tarpeen mukaan muuttaa. (Ilmarinen 2006, 169.) Oppimisen laadullisuus sekä syvällisyys ovat aina

prosessin kannalta keskeisessä asemassa. Opetusta ja oppimista tulisi arvioida ja etenemistä seurata aktiivisesti, jotta toimintatavat, menetelmät sekä tulokset saadaan paranemaan. Mittaamista tärkeämpää on kuitenkin edistymisestä keskusteleminen sekä asioiden käsitteleminen ja yleensä parhaaseen tulokseen lopulta päästäänkin yhdistämällä uutta sekä vanhaa tietoa. (Ilmarinen 2006, 169-170.)

Oppimisen organisointi

Oppiminen on erilaista iästä riippuen ja onkin syytä huomioida, että nuorten luontevat tavat oppia, eivät välttämättä sovi vanhemmille työntekijöille. Oppimisolosuhteiden ja oppimisstrategioiden valinnoissa onkin hyvä kiinnittää huomiota myös koulutettavien ikäjakaumaan. Vanhemmat työntekijät yleensä vaativatkin oppimiseen sopivaa opiskelutahtia sekä rentouttavaa ilmapiiriä, koska liika paine ja kiire voivat vesittää oppimistapahtuman täysin. Oppimisolosuhteiden osalta myös aistien rooli on oleellista huomioida varsinkin vanhempien työntekijöiden kohdalla, koska rauhallinen ääniympäristö ja riittävä valo osaltaan edesauttavat oppimisprosessia. (Ilmarinen 2006, 170-171.)

Kokeneiden työntekijöiden kohdalla oppimisstrategiassa uudet tiedot ja taidot liitetään vanhan ja tutun osaamisen päälle uudeksi kerrokseksi. Uudet kerrokset pohjautuvatkin aina vanhan tiedon sekä sen hallinnan mukaisesti, jonka perusteella on turvallista lisätä osaamista. Uuden oppimiseen tulisi aina liittää mielikuva miten uusi tieto sekä osaaminen vaikuttavat työn tekemiseen konkreettisten hyödyt. Uusien tietojen sekä osaamisen merkitys tulisikin ensimmäisenä tuoda esille uuden oppimisessa perustellen hyödyllisyys ja tarpeellisuus työntekijän kannalta. Kun hyöty on konkreettinen, työntekijän motivaatio oppimiseenkin kasvaa. (Ilmarinen 2006, 170-171.)

Oppimiseen voi liittyä pelkoja sekä kielteistä asennetta, jotka voivat tuoda omat haasteensa oppimisprosessiin. Vanhemmille työntekijöille tulisikin korostaa ajatusta, että oppiminen ei ole iästä kiinni ja virheitä saa tehdä. Virheistäkin voi oppia ja onkin oleellista uskaltaa kokeilla uusia asioita, vaikka onnistuminen ei olisikaan varmaa. Kaikki oppivatkin yleensä omalla tavallaan, kunhan ilmapiiri on kiireetön, rento sekä yksilöitä kunnioittava. (Ilmarinen 2006, 170-171.) Prashnigin (2003) mukaan oppimistapahtumassa on mahdollisuus aina saavuttaa positiivisia tuloksia, kun ihmisten erilaisuus huomioidaan ja sitä kunnioitetaan. Oppijan kokiessa mielihyvän tunteita sekä tiedostaen

saavuttaneensa jotain ilman stressaantumista tai turhautumista, motivaatiokin lisäänty ohjaten oppimisprosessia eteenpäin. (Prashnig 2003, 21.)

4.5 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan positiivista tilaa, jonka kolme ominaisuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2011, 6; Manka & Manka 2018, 109). Tarmokkuus, jonka vastakohta on väsymys kuvastaa sinnikkyyttä, energisyyttä ja halua panostaa työhön. Omistautuminen, jonka vastakohta on kyynisyys kuvastaa innokkuutta, ammattitilpeuden tunnetta ja työn kokemista merkitykselliseksi. Uppoutuminen merkitsee niin sanottua flow-tilaa eli voimakasta keskittymistä sekä työhön paneutumista. (Hakanen 2011, 39; Manka & Manka 2018, 109.) Työn imu motivoi henkilöä edesauttaen sitoutumista ja tahtoa toimia aktiivisesti ja antaa parasta, vaikuttaen positiivisesti myös muihin työntekijöihin (Manka & Manka 2018, 109). Työn imu myös edesauttaakin työssä viihtymistä siitä huolimatta, että työtehtävät olisivat haastavia. Työn imu tarkoittaa parempaa hyvinvointia työntekijöille sekä enemmän tuottavuutta yrityksille ja organisaatioille. (Hakanen 2011, 7.) On näyttöä, että työn imun positiiviset vaikutukset liittyvät myös hyvinvointiin työpaikan ulkopuolella, kuten parisuhteeseen ja vanhemmuuteen (Manka & Manka 2018, 109).

Työn imulla ei tarkoiteta työholismia, koska työholisti toimii sisäisestä pakosta, eikä saa yleensä iloa työstään ja kokee huonoa omatuntoa, mikäli ei työskentele (Hakanen 2011, 113). On myös ymmärrettävä, että yksikään työntekijä ei voi olla työn imussa jatkuvasti vaan työpäiviin kuuluu myös ei niin mieleisiä tehtäviä ja hetkiä, jolloin työ ei vain kiinnosta eli innosta tekijäänsä ja aika ei tunnu kuluvan millään. Mikäli innostus puuttuu kokonaan, olisi oleellista miettiä mitä asialle pitäisi tehdä, eli pohtia onko työ tulkittu väärin, onko kokonaan väärässä työssä tai ovatko työtaakka sekä kuormitus liian suuria vaikuttaen jaksamiseen ja mahdollisuuteen innostua. (Manka & Manka 2018, 109-110.)

Työssä viihtymisen alue

On mahdollista, että työntekijä kokee voimavarojensa hupenemista ja työn imua samanaikaisesti erityisesti niinä hetkinä, kun hänellä ei ole mahdollisuutta tai aikaa nauttia työnsä tuloksista. Onkin tärkeä tunnistaa työssä viihtymisen alue, jossa passiivisen, mutta mielihyvää tuntevan henkilön on

mahdollista nauttia työnsä tuloksista sekä kohdata muita ihmisiä ja ennen kaikkea palautua työn aiheuttamasta rasituksesta. Kun ihminen saa aikaa omille ajatuksilleen syntyy mahdollisuus uuden oppimiselle, uusille ideoille ja kehittymiselle. (Manka & Manka 2018, 110.)

Stressin alue

Stressi voi olla ystävällinen tai vihollinen, joka voi lisätä työtehoa tai lamaannuttaa työntekijän. Parhaimmillaan stressi ajaa ihmiset toimimaan sekä kannustaa loistaviin suorituksiin, mutta pahimmillaan liika kiire ja ylivoimaiset vaatimukset lisäävät virheitä ja työn kehittämiseksi sekä työstä palautumiselle ei jää tarvittavaa aikaa. Väsymys saattaa ajaa henkilön ylisuoriutumaan, jolloin työn keskeiset asiat hämärtyvät. Stressin alue onkin monisuuntainen ja sopivaa määrää on vaikea hahmottaa. (Manka & Manka 2018, 110.)

Työuupumuksen alue

Työuupumus on krooninen stressioireyhtymä, joka syntyy työntekijän ja työn välisestä ristiriidasta, johon yleensä myötävaikuttavat erilaiset rasitteet. Rasitteita voivatkin olla sosiaalisen tuen puuttuminen, huono työilmapiiri, vuorotyö, haastavat työolot sekä haastavat henkilö- tai asiakassuhteet. (Virtanen & Sinokki 2014, 214.) Työuupumus ilmenee yleensä pidemmän ristiriidan seurauksena, joka näkyy kokonaisvaltaisena väsymyksenä, ammatillisen itsetunnon heikkenemisellä sekä kyynisenä asenteena työkavereita ja työtä kohtaan. Uupumuksen alueelle joutumista edesauttaakin yleensä se, kun työlle annetut taidot, uhraukset sekä aika eivät tuota sisältöä ja tyydytystä sekä ammatillista kehittymistä. Aktiivisuuden puuttumista ja mielihapaa kuvaillaan joskus myös boreoutilla, joka tarkoittaa työhön leipääntymisen tai työssä tylsistymisen tuntemusta. Tunnollinen työntekijä omaakin yleensä hyvän sisäisen motivaation, mutta kyvyt selviytyä kuormittavasta tilanteesta voivat olla puutteelliset. (Hakanen 2011, 21; Manka & Manka 2018, 110; Virtanen & Sinokki 2014, 214.)

Työn imun lisääminen

Työn imua pidetään tärkeänä ja useissa tutkimuksissa on todettu runsasta tyytyväisyyttä ja työn imua nauttivien henkilöiden tekevän merkittävästi tuloksellisempaa ja laadukkaampaa työtä. Työn

voimavaratekijät, kuten työn palkitsevuus, innostavat työtehtävät, työn varmuus, hyvä tuki työka- vereilta ja esimieheltä, osallistuminen päätöksiin ja työn suunnitteluun sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä lisäävät sitoutumista ja luovat työn imua. Omaa työtä pitäisikin pyrkiä oma-aloittei- sesti muokkaamaan työn imun lisäämiseksi. Oman työn merkityksen ja mielekkyyden muokkaami- sella vaikutetaan työn sisältöön ja raameihin mahdollistaen työntekijän kehittää itse työtään. Voi- daankin puhua niin sanotusta työn tuunaamisesta, joka edellyttää halua kehittää tuttuja arkisia työ- ja toimintatapoja. Työn kehittämisen ei pitäisikään aina lähtökohtaisesti tapahtua pelkästään esimiesten määräyksistä tai ehdotuksista. (Virtanen & Sinokki 2014, 212-214.) Organisaatiossa tuli- sikin tukea työyhteisöä palvelevaa johtamista, jossa esimiehet valmentavat ja tukevat tarpeen mu- kaan sekä antavat tilaa työntekijän vastuunottamiselle, työntekemiselle ja oppimiselle. Myös esi- miesten oma halu oppia ja kehittää uutta organisaatiossa voivat luoda impulsseja työn imulle. Turvallisuuden tunne lisää myös mahdollisuuksia työn imun syntymiselle, joten organisaatiossa olisi oltava avoin ilmapiiri ja selkeät työn imua tukevat pelisäännöt. (Hakanen 2011, 45-46.) Työhy- vinoinnin yksilöityminen tuo haasteita organisaation työhyvinvoinnista vastaaville, koska imua kokevien henkilöiden hyvinvointia olisi ylläpidettävä ja samaan aikaan lisättävä leipääntyneiden henkilöiden imua sekä ehkäistävä työuupumusta. Tämän johdosta organisaatiossa onkin pyrittävä sekä yksilöllisen, että yhteisöllisen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Hakanen 2011, 23.)

4.6 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen eli työn muokkaaminen lähtee ajatuksesta, että jokaista työtä on mahdollista rikastaa. Työn rikastamisessa tarkoitetaan työn muovaamista stimuloivammaksi, haastavam- maksi sekä palkitsevammaksi. Työn tuunaamisella tarkoitetaan henkilön oma-aloitteista kognitii- vista ja/tai sosiaalista sekä fyysistä toimintaa, joiden avulla työ saadaan muovattua vastaamaan henkilön tarpeita ja voimavaroja. Henkilöt altistuvat epätodennäköisemmin työuupumukselle tai leipääntyvät työhönsä, mikäli he pääsevät positiivisesti vaikuttamaan ja muokkaamaan työtään. Työnteon tapoihin ja sen omakohtaiseen merkittävyyteen on yleensä mahdollista vaikuttaa useim- missa työtehtävissä ainakin jonkin verran. Työn muokkaamiseen onkin olemassa erilaisia tapoja, kuten lisäämällä työn rakenteellisia tai sosiaalisia voimavaroja. Rakenteellisia voimavaroja voidaan edistää lisäämällä vaihtelevuutta, itsenäisyyttä tai mahdollisuutta kehittyä. Sosiaalisiin voimavaro- hin liittyvät vuorovaikutuksellinen tukeminen, kuten ohjaaminen, palaute sekä yhdessä kehittämi- nen. Myös työpaineen eli työn vaatimusten lisääminen tai työn merkityksen uusiksi miettiminen

toimivat keinoina työn muovaamiselle. (Manka & Manka 2018, 111-112.) Työn muokkaaminen voidaan siis nähdä muutoksina, joita työntekijät aloittavat työn vaatimusten ja työn resurssien tasolla tehdäkseen omasta työstään mielekkäämpää, kiinnostavampaa ja tyydyttävämpää (Demerouti 2014). 2016 tehdyssä tutkimuksessa onkin todettu, että kun ihmiset rakentavat ennakoivasti itselleen kekseliään sekä haastavan työympäristön, johtaa se mahdollisesti erilaisiin myönteisiin tuloksiin, jotka ovat erityisen tärkeitä työntekijöiden terveydelle sekä hyvinvoinnille (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer 2016, 353). Timsin, Bakkerin ja Derksin (2015, 914) tutkimuksen mukaan työntekijät voivatkin työnmuokkaamisella lisätä omaa sitoutumistaan työhön sekä suorituskykyään työssä.

Tuunaamisen ja kehittämisen mahdollistaminen

Työhyvinvointia voidaan organisaatiossa lisätä työtä kehittämällä ja tuunaamalla. Tarve kehittymiselle ja oppimiselle onkin nopeutunut ja kehittymistä työn sisällä tarvitaan. Se tarkoittaakin lähtökohtaisesti asioiden miettimistä ja toteuttamista yhdessä. Organisaatiolla olisikin oltava kokonaisvaltainen käsitys työn kuormittavuudesta ja yhteinen näkemys siitä, mitä täytyy ja kannattaa lähteä kehittämään. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.)

Yhteisellä kehittämisellä voidaan parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa sekä vähentää kuormitusta. Mahdollisuus vaikuttaa on voimavara, joka ehkäisee koettua stressiä. Jotta kuormittavia tekijöitä voidaan hallita, on työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen työn kehittämiseen oltava mahdollista, koska työntekijä itse tietää ja tuntee työnsä parhaiten. Osallistuminen tarkoittaakin yhteistä toteuttamista, jossa keskustellaan yhdessä ongelmista ja etsitään niihin ratkaisuja. Ongelmat, pulmat sekä häiriöt antavat työyhteisölle impulssin ja kohteen mitä kehittää. Syiden ja seurausten lisäksi on hyvä tutkia yhdessä eri ratkaisuja, jolloin parhaassa tapauksessa koko työyhteisön on mahdollista hyötyä yhden työntekijän konsteista tai neuvoista. Täten on mahdollista, että tieto leviää muodostaen uusia toimintatapoja koko työyhteisön eduksi. (Ala-Laurinaho 2017.) Böckermanin, Brysonin ja Ilmakunnaksen (2012, 660) mukaan korkean osallistumisen hallinnan käytänteille altistuvilla työntekijöillä on myös parempi hyvinvointi ja heille sattuu vähemmän tapaturmia. Onkin siis selvää, että työpaikoilla on tärkeää suunnitella prosesseja ja itse työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Otollisinta on, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ryhmänä päätöksiin, jolloin yksikään työntekijä ei jää itsekseen työnsä hallinnan kanssa. (Joensuu 2019.)

Toimivuuden ja onnistumisen kannalta työn kehittämiseksi ja tuunaamiselle olisikin mahdollistettava hyvät edellytykset organisaatiossa. Ensimmäisenä askeleena arjen kiireen keskelle olisi tuunaamiselle järjestettävä aikaa noin 5-10% työajasta, jolloin on mahdollista pysähtyä yhdessä pohtimaan, mitä asioita kannattaisi tehdä paremmin, että työhyvinvointi sekä työn tulokset ja onnistumisen kokemukset työssä kehittyisivät samanaikaisesti. Työnantajan, esimiehien ja muiden vaikuttavien henkilöiden tulisi ymmärtää mistä käsiteltävässä työssä on kysymys, vaikuttaen positiivisesti työntekijöihin antaen energiaa ja lisäten onnistumisen tunnetta sekä motivaatiota. Usein henkilöstöjohtamisen asiat ja työhyvinvointi voivat toimintojen näkökulmasta olla ehkä pimenossa ja työntekijät elää niin sanotussa uskomus maailmassa todeten, että on pärjätty. Kuitenkin konkreettisuuden muuttuessa asiat alkavatkin kiinnostamaan lähes jokaista. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.)

Kun yksittäinen henkilö lähetetään esimerkiksi koulutukseen, olisi tämän jälkeen luotava aika ja paikka jakaa tätä kokemusta, huolehtien ettei henkilö jää tai koe olevansa yksin työnsä kehittämisen tai tuunaamisen kanssa. Esimieheltä odotetaan yleensä työn ja toiminnan kehittämistä, mutta näiden lisäksi tulisi edellyttää myös työntekijän valmentamista sekä ohjaamista kehittymään ja kehittämään. Organisaatolle olisikin tärkeää panostaa esimiesten osaamiseen ja heidän valmentamiseensa, jotta heillä olisi tarvittava kyvykyys valmentaa sitten omia työntekijöitään. (Mt.)

Hyvä alku työn tuunaamiselle ja kehittämiseksi on, että johtajat sekä esimiehet jalkautuvat kentälle, jolloin varmistetaan organisaation tietoisuus siitä, mitä työssä oikeasti tapahtuu. Lähtökohta onkin, että johto tutustuu sekä ymmärtää työn ja ympäristön missä sitä tehdään, johtaen mahdollisesti parempiin päätöksiin, kun tuleville tavoitteille löytyy pohja arjen keskeltä. Näin ollen myös työntekijöiden on helpompaa omaksua tavoitteet ja kokea, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.) Contanin (2017, 75) mukaisesti, miellyttävä ymmärrys ja yhteistyö, jossa vastuut, velvollisuudet sekä tehtävät on selkeästi määritelty, jossa ideoita, työkokemuksia ja tietoa jaetaan, johtaa parempaan työsuoritukseen.

Toteuttaminen organisaatiossa

Työhyvinvointia työtä kehittämällä (2020) mukaisesti hyvä lähtökohta työn tuunaamisen toteuttamiseksi organisaatiossa, on tunnistaa työn tuunaamisen ABC-malli:

A= Aika, eli täytyy löytää aikaa ja pysähtyä työn ääreen, missä esimies ja työntekijä miettivät yhdessä parasta tapaa kehittää työtä avaten mahdollisuuden esittää kysymyksiä, tehdä havaintoja sekä uusia johtopäätöksiä (mt).

B=Tavoite, eli konkreettinen tavoite miten voidaan tuottaa enemmän samalla vaivalla ja miten tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Myös asiakasosaajat on hyvä ottaa mukaan työn kehittämiseen. (Mt.)

C=Johtoryhmä työskentely, eli ollaan kiinnostuneita ja tietoisia siitä mitä työssä tehdään ja mitä tapahtuu. Tehdään täten parempia päätöksiä ja tuetaan niiden toimeenpanemista. Kiinnostuksen lisäksi arvostetaan työn kehittämisen tulosta sekä tuodaan asian tärkeys konkreettisesti esille. (Mt.)

Työntekijöillä on kaksi päävastuuta, joista ensimmäinen on ammattitaito ja sen arvo. Työntekijän olisi hyvä pysähtyä katsomaan omaa työtä, omia toimintatapoja ja rutiineja sekä pohtia onko itse sitoutunut ja valmis tekemään sitä, mitä varten hänet on palkattu sekä miten itse voisi antaa parhaan työpanoksensa. Toisena on velvollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja aktiivisesti tuoda esille ongelmia, poikkeamia sekä toimia rohkeasti toisin ja nostaa tarvittavat asiat esille. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.)

Arvostuksen olon tunne ja tietoisuus ympäristöstä on myös tärkeää, mahdollistaen yhteistyön, kun pysähdytään investoimaan. Henkilöillä on paljon hiljaista tietoa, jonka esiintuominen ja asioihin puuttuminen vaatii rohkeutta. Tähän kannustaminen onkin oleellista, jotta saadaan tuotua tieto ja osaaminen hyötykäyttöön. Henkilön on saatava lupa olla aito oma itsensä, jolla on vapaus kuulla, nähdä ja kokea. Näin asiantuntijuus sekä osaaminen pääsevät esille ja saadaan tuotua hyödyt toimintaan. Henkilön on myös ymmärrettävä sekä nähtävä työn vaikuttavuus, eli se kenelle töitä tehdään. Oli se sitten yhteistyökumppani, naapuriosasto tai asiakas, jossa on aina joku henkilö taustalla, johon vaikutetaan. (Mt.)

Työn tuunaamisen ja kehittämisen toteuttaminen edellyttää pohjaksi oppivan organisaation mallia. Toteutuksessa voidaan hyödyntää myös Lean-johtamisen ja työn tuunaamisen yhdistelmää,

jossa keskitytään esimerkiksi inhimillisen pääoman, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja ajattelun hukan minimointiin. Lean voidaankin tehdä kahdella tapaa joko niin, että tehdään asiat jatkuvasti paremmin tai, että ihmiset ovat osa ratkaisua. Työkaluna voi toimia Gemba, jossa mennään katsomaan ja kokemaan työn tekemistä, keskittyen siihen miten autetaan ihmisiä onnistumaan työssään. Myös Kaizen yhdessä kehittämisen mallilla, jossa työntekijät osallistuvat toimintaan on saatu hyviä työhyvinvoinnin sekä työnkehittymisen tuloksia. (Työhyvinvointia työtä kehittämällä 2020.)

Yhtenä työn jatkuvaan kehittämiseen sopivana toteutustapana on LATU-toimintamalli, joka on kehitetty vuosien 2011-2013 aikana Sitran aloittamassa työelämän laadulla tuottavuutta- hankkeessa. Toimintamallin pohjana onkin henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämishanke, joka perustui oletuksiin, että työelämän laatu lisää tuottavuutta sekä henkilöstö on tärkein tuottavuustekijä organisaatiossa. LATU-toimintamallilla voidaankin saada hyviä hyvinvointia lisääviä sekä taloudellisia etuja. (LATU-hanke N.d.) Myös vuosien 2011-2015 aikana toteutetun Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali -hankkeen pohjalta on tehty käytännönläheinen työn kehittämiseen tarkoitettu työn tuunaajan inspiraatio kirja, joka toimii hyvänä työkaluna omien työtapojen käsittelyssä sekä työn tuunaamisen aloittamisessa (Harju, Aminoff, Pahkin, & Hakanen 2015, 1-3).

Yhteenveto teoriasta

Teoriassa tarkasteltiin työhyvinvointia, vuorovaikutusta sekä työn hallintaa. Työhyvinvointi onkin hyvin laaja käsite, joka voidaan tämän teorian näkökulmasta kiteyttää Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan toteamalla, että itse työstä sekä sen seurauksista syntyy oikea työhyvinvointi. Vuorovaikutuksellinen toimiva työyhteisö sekä hyvin tehty ja mielekäs työ tuottavat lisää hyvinvointia vahvistaen samalla ihmisten ja organisaation kykyä kestää vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. (Kaivola & Launila 2007, 128-129.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia ja sen vaikutuksia teollisessa ympäristössä. Kohdeorganisaationa toimi suomalainen yli 300 henkilöä työllistävä teollisuusyritys, jossa työhyvinvointi teemana oli aina koettu tärkeäksi aihealueeksi. Tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja tutkia siihen liittyviä ilmiöitä sekä tuoda esiin uusia näkökulmia työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien osa-alueiden edistämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen taustana toimi työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen haasteellisuus kohdeyrityksessä. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan lisää tietoa kohdeorganisaatiolle työhyvinvoinnin tilanteesta ja merkityksestä sekä luomaan pohjaa ja mahdollisuuksia kehittää toimintaa tulevaisuudessa.

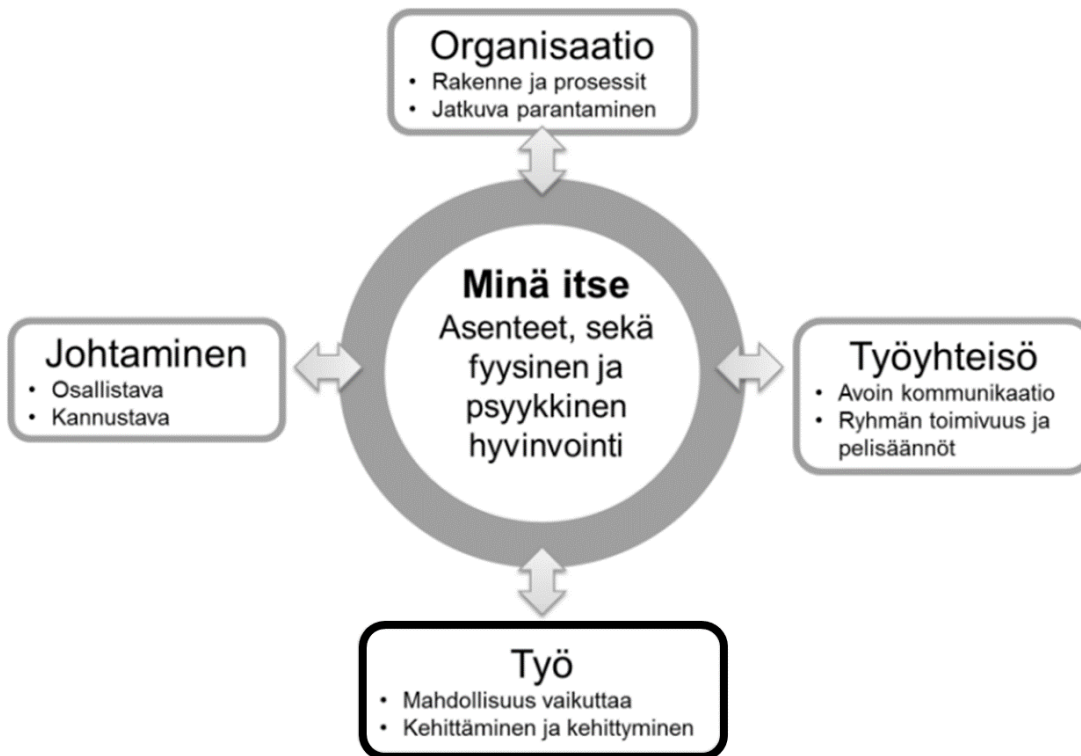
Tutkimuksen lähtötiedot ja rajaukset

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pyrittiin aktiivisesti määrittelemään, miten työhyvinvointia aiheena lähdetään lähestymään, minkä johdosta myös tutkimuskysymykset tarkentuivat eri osapuolien tahtotilojen mukaisesti. Työhyvinvointi aiheena oli hyvin laaja kokonaisuus, joten valitsimme toimeksiantajan kanssa osa-alueet, joita kohdeorganisaatiossa ei ollut vielä niin paljoa pystytty kartoittamaan. Kuviossa 12 olevan kohdeorganisaation työhyvinvoinnin mallin pohjalta todettiin, että työ osa-alueena on vähiten tutkittu kokonaisuus ja jonka sisällöstä haluttiin lisää tietoa. Tämän lisäksi tutkimuksen lähtötietoina käytettiin kohdeorganisaatiossa aiemmin tehtyjä pulssikyselyitä, joissa oli havaittu, että ihmiset kokevat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan sekä sisäisen yhteistyön toimivan heikosti. Tämän myötä työhyvinvoinnin tutkimus voitiin jakaa ja rajata kolmeen isompaan osa-alueeseen: Työhyvinvointi, työn hallinta ja vuorovaikutus.

Tutkimusta ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen on työhyvinvointi ilmiönä?
2. Miten työn hallinnalla ja vuorovaikutuksella parannetaan hyvinvointia?
3. Millainen on työhyvinvoinnin nykytila kohdeorganisaatiossa?
4. Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa?

Työhyvinvoinnin malli



KUVIO 11 Työhyvinvoinnin malli

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien valitsemiseksi oli määritettävä tutkimuksen menetelmäsuuntaus huomioiden samalla se, miten ja missä muodossa tutkimuksen tulokset tuotettaisiin hyödynnettävään muotoon toimeksiantajan näkökulmasta. Kauhasen (2016) mukaan kun organisaation tavoitteena on työhyvinvointiin panostaminen sekä sen kehittäminen, toteutetaan lähtötietojen ja nykytilan selvittämiseksi tarvittavia analyysejä. Usein henkilöstörakenteen analysoinnin jälkeen on tarpeen tarkastella työhyvinvoinnin nykytilaa organisaatiossa huomioiden useat vaikuttavat tekijät. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä toteutetaan yleensä vuosittain kyselytutkimus, jolla saadaan tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä muun muassa johtamiseen liittyviin asioihin. Kyselyitä perustellaan usein sillä, että ne ovat yksi henkilöstön keino vaikuttaa asioihin, mutta ongelmana yleensä on, että näiden syvällisempi analysointi jää tekemättä. Tämän takia henkilöstö voi kokea, että heidän palautteensa turhaa ja siihen ei reagoida tarvittavalla tavalla, josta seuraa vastausaktiivisuuden

laskeminen tulevaisuudessa. Onkin tärkeä tiedostaa mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä eri tehtävissä sekä osastoilla ja mahdollisuus tämän selvittämiseksi onkin yleensä vain haastatella suoraan henkilöstöä esimerkiksi kyselyillä tai kehitys- ja suunnittelukeskusteluilla. (Kauhanen, 2016, 74-75).

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana on kuvata todellista elämää ymmärtäen todellisuuden monimuotoisuus, jossa eri tapahtumat vaikuttavat toinen toisiinsa luoden erisuuntaisia suhteita, näin ollen todellisuutta ei voida vain satunnaisesti lokeroida osiin vaan kohdetta on tarkoitus tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan arvolähtökohdat vaikuttavat vahvasti siihen, miten tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä pyritään ymmärtämään. Tutkijan ja olemassa olevan tiedon suhteen johdosta normaalisti miellettyä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on jo olemassa olevien totuuksien todentamisen sijaan tarkoitus löytää sekä paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu kokonaisvaltaisesta tiedon keräämisestä, missä aineisto koonti tapahtuu todellisissa sekä luonnollisissa tilanteissa. Ihminen toimii hyvänä tiedonkeruun välineenä ollen tarpeeksi joustava mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Omat havainnot ja keskustelut tutkittavien henkilöiden kanssa antavat tutkijalle luotettavampaa tietoa, kuin konkreettisilla mittausvälineillä saatu tieto. Tiedon hankinnassa ja sen todentamisessa voidaan apuna myös käyttää erityyppisiä testejä sekä lomakkeita. Laadullisia metodeja hyödynnetään aineiston keräämisessä, jolloin tutkittavien henkilöiden ajatukset ja näkökulmat sekä ”ääni” tulevat hyvin esille. Kyseisinä metodeina voidaan käyttää esimerkiksi osallistuvaa havainnointia, ryhmä- ja teemahaastatteluja sekä eri tekstien ja dokumenttien diskursiivisia analyyseja. Oletuksena tutkimukselle ei ole hypoteesien tai teorian testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen sekä monitasoinen tarkasteleminen tavoitteena löytää ja paljastaa yllättäviä seikkoja. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että toteutus on joustava ja tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä olosuhteisiin mukautuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksen alkaessa tutkija kartoittaa alueen missä hän tulee toimimaan. Kvalitatiivisen aineiston keräämisessä tavoit-

tellaan saturaatiota, joka viittaa aineiston riittävyteen sekä kylläisyyteen. Tällä tarkoitetaan hetkeä, kun samat asiat toistuvat haastatteluissa, jonka myötä voidaan todeta aineiston olevan riittävä teoreettisesti oleellisen tuloksen esiin tuomiseksi. Tiettyä tapausta tutkittaessa erityisen tarkalla tasolla voidaan huomata asioita, jotka ovat ilmiössä keskeisiä ja yleisemmällä tasolla tarkasteltuna toistuvat useasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 181-182.)

Haastattelu

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, jossa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu antaa menetelmänä paljon liikkumavaraa sekä joustavuutta ja aineiston keruuta voidaankin helposti mukauttaa tilanteeseen sopivaksi vastaajia myötäillen. Haastattelussa aiheiden järjestystä voidaan myös vaihdella vapaammin sekä tulkita vastauksia paremmin muihin menetelmiin verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2009, 204- 205.)

Haastattelua hyödynnetään yleensä tutkimuksessa, jossa tiedetään aiheen synnyttävän monen suuntaisia ja monitahoisia vastauksia. Ihminen on tunnistettava subjektina tutkimustilanteessa ja hänelle on mahdollistettava omien näkemysten esiin tuominen mahdollisimman vapaasti. Kun kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, on vastausten suuntia vaikea ennustaa. Haastattelun avulla voidaan selkiyttää saatuja vastauksia, saada perusteluja näkemyksille sekä syvällisempää lisätieto aiheesta. Haastattelua voidaan käyttää myös, kun tutkitaan haastavia ja arkoja aiheita vaikka tätä ei kaikissa tutkimus piireissä pidetäkään suotavana kerättävän aineiston kannalta anonyymiteetin puuttuessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.)

Haastattelu voidaan tutkimuskäytössä jaotella kolmeen eri ryhmään, jotka ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään apuna lomaketta, jolla esitetään määritettyjä strukturoituja kysymyksiä. Teemahaastattelu toimii avoimen ja lomakehaastattelun välimallina, jossa aihe on tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkemmin määritetty ja muotoiltu. Avoin haastattelu eli niin sanottu vapaa haastattelu on näistä haastattelumuodoista joustavin ja lähimpänä keskustelua. Avoimessa haastattelussa käydään keskustelua ilman rajoitteita aihepiirin sisällä. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda aidosti esiin omia näkemyksiä, tunteita, mielipiteitä sekä käsityksiä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209.)

Havainnointi

Havainnointi on tieteiden yhteinen sekä välttämätön perusmenetelmä, jossa tutkitaan todellista elämää luonnollisissa ympäristöissä. Havainnointi mahdollistaa kiinnostavan sekä monipuolisen tiedon keräämisen ja se sopii hyvin ennakoimattomien ja nopeasti muuttuvien tilanteiden sekä vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoinnilla voidaan saada lisää tietoa asioista mitä tutkittavat eivät halua haastattelussa suoraan kertoa. Havainnoinnilla voidaan saada käsitys siitä mitä oikeasti tapahtuu ja toimivatko ihmiset todellisuudessa kertomansa mukaisesti. Tutkittaessa esimerkiksi ihmisten arvostuksia mittaamalla ja kyselemällä, saadaan usein hyvin monen suuntaisia tuloksia, joten havainnointi toimii hyvänä apuna näiden tietojen ymmärtämisessä sekä varmentamisessa. Havainnoinnin avulla saadaankin suoraa sekä välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien sekä organisaation käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213.)

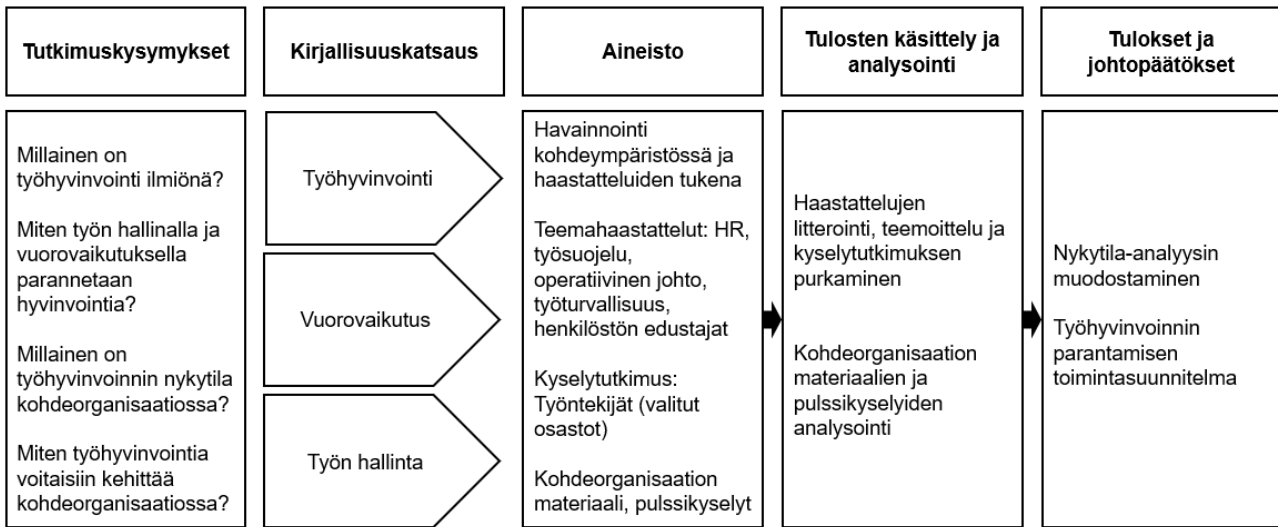
Kysely

Kysely on survey-tutkimuksen oleellisena menetelmänä, jossa aineisto hankitaan standardoidusti. Valikoiduista henkilöistä tai sisällön tietystä perusjoukosta muodostuu otos. Kyselyä hyödynnetään usein, kun läheistä kontaktia tutkittaviin ei ole mahdollista tai haluta ottaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194.) Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti, joka säästää paljon aikaa ja vaivaa. Kysely mahdollistaa suuren otannan ja useiden kysymysten prosessoimisen helposti, mutta sopii myös hyvin pienempien kokonaisuuksien toteuttamiseen. Hyvin suunniteltu kyselylomake mahdollistaa kerätyn aineiston nopean käsittelyn ja analysoinnin tietokoneella. Kyselytutkimuksen haasteena on, että usein aineistoa ajatellaan pinnallisena ja ihmisten suhtautuminen sekä vastaukset kysymyksiin voidaan kyseenalaistaa. Suurena haasteena voi olla myös kato eli vastaamattomuus, jolloin tarvittava aineisto jää suppeaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

5.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin kulku on esitetty kuviossa 13. Tutkimus aloitettiin perehtymällä toimeksiantajan tarpeeseen ja olemassa oleviin lähtötietoihin. Tunnistettujen tarpeiden ja tietojen pohjalta määritettiin neljä tutkimuskysymystä sekä kolme teorianateemaa, joiden mukaan kirjallisuuskatsaus toteutettiin. Tämän jälkeen valittiin sopivat aineistonkeruumenetelmät niille henkilöstöryhmille,

joista tietoa haluttiin sekä perehdyttiin toimeksiantajan olemassa oleviin materiaaleihin. Läpi tutkimusprosessin tapahtui jatkuvaa reflektointia sekä havainnointia kohdeympäristön tilanteesta.



KUVIO 12 Tutkimusprosessi

5.4 Aineistonkeruu

Tietoperustan kerääminen ja lähdeaineisto

Kirjallisuuskatsausta varten kerättiin tietoa olemassa olevista aineistoista systemaattisesti ja tutkimuksen aihealueita mukaillen. Tiedonhakuja tehtiinkin sekä kirjallisuudesta että internetistä vapaan informaation kriittisyys huomioiden. Lähteiden luotettavuutta tarkasteltiin mm. julkaisupaikan, lähteen iän, tekijän tunnettavuuden sekä artikkeleiden vertaisarvioinnin näkökulmista.

Kirjallisuuteen perustuvassa aineistossa myös huomioitiin ja annettiin painoarvoa, jos lähteenä oli käytetty toisia tunnettuja teoksia. Tunnetun teoreettisen aineiston pohjalta luotiin kirjallisuuskatsauksen runko, jonka tukemiseksi kerättiin monipuolista tietoa asiantuntijoiden verkkojulkaisuista sekä kansainvälisistä tutkimuksista. Erilaisten lähteiden määrällä pyrittiinkin lisäämään teorian monipuolisuutta sekä tuomaan uusia näkökulmia käsiteltävistä aiheista.

Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli tuoda esiin tutkimuksen aiheisiin liittyvien henkilöiden ja asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista, joista nykytila-analyysin keskeisin osa muodostettiin. Teemahaastattelujen toteutuksen haasteiksi tiedostettiin haastateltavien tavoitettavuus johtuen yrityksen tilanteesta. Haastatteluja pyrittiinkin aikatauluttamaan aina sopiviin ajankohtiin haastateltavien työtilanteesta ja paikallaolosta riippuen. Teemahaastattelujen runko tehtiin kirjallisuuskatsausta vastaavista kolmesta pääteemaasta, joiden lisäksi valittiin jokaiselle pääteemalle tarkentavat alateemat taulukon 1 mukaisesti. Haastattelujen teemat pyrittiinkin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina keskustelun pysymiseksi mahdollisimman avoimena ja vapaamuotoisena. Vaikka teemahaastattelut olivat luonteeltaan puoliohjattuja, haluttiin avoimuudella tuoda esiin enemmän ihmisten todellisia näkemyksiä ja mielipiteitä aiheista. Teemahaastattelujen aikana haastatteliija tarvittaessa ohjasi ja tarkensi käsiteltäviä aiheita sekä avasi terminologiaa väärinymmärrysten ehkäisemiseksi.

Taulukko 1 Haastatteluteemat

Teema	Alateema
Työhyvinvoinnin nykytila	Toimivuus Seuranta Kokeminen Haasteet Kehittäminen
Vuorovaikutus ja ilmapiiri	Esimiesten vuorovaikutus Palautekäytännöt Sisäinen viestintä ja yhteistyö
Hyvinvointia lisäävä työ	Työmotivaatio Osaaminen Työn hallinta Mahdollisuudet vaikuttaa työhön Työn kehittäminen

Tutkimuksen teemahaastattelut tehtiin kohdeorganisaatiossa valituille henkilöille, joista suurin osa on toimenkuvansa puolesta ollut tai vaikuttanut tutkimuksen eri osa-alueisiin. Otantaan kuuluneet henkilöt edustivat seuraavia rooleja yrityksessä: Henkilöstöhallinto, operatiivinen johto, tuotannon kehitys, työsuojelu, työturvallisuus, ympäristö, esimies ja henkilöstön edustaja. Teemahaastattelut toteutettiin 21.1.2022-3.2.2022 välisenä aikana. Haastatteluja tehtiin 12 kappaletta ja niiden kesto

vaihteli 33 minuutin ja 75 minuutin välillä. Keskiarvo haastatteluiden kestolle oli 56 minuuttia ja yhteensä haastatteluihin käytettiin aikaa 11 tuntia 28 minuuttia. Haastatteluista viisi toteutettiin kasvotusten kohdeyrityksessä ja loput seitsemän Teamsin välityksellä. Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin sekä tallennettiin tutkijan toimesta omaan tietokantaan yksityisyyden suojaa kunnioittaen.

Kysely

Työntekijöille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa ja työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen aiheista. Kyselyn tarkoituksena oli tuoda esiin työntekijöiden ajatukset toimeksiantajalle sekä tukemaan tutkimuksen nykytila-analyysia ja johtopäätöksiä. Kyselymenetelmän valinta perustui toteutuksen helppouteen, koska tavoiteltu otantamäärä oli suurempi ja työntekijöillä käytössä oleva aika rajallisempi. Kyselyn toteutuksen kannalta tunnistettuna haasteena oli vastaajien määrä johtuen yrityksen tilanteesta, jonka takia työntekijöitä oli työpaikalla merkittävästi vähemmän, kuin normaalissa tilanteessa.

Kyselytutkimus tehtiin Microsoft Forms-sovelluksen avulla liitteiden 1-3 mukaisesti. Kyselytutkimuksen runko rakennettiin teemahaastatteluissa käytettyjen pää- ja alateemojen pohjalta. Lisäksi kysymyksiin valittiin aiheita, jotka olivat teemahaastatteluissa nousseet esille. Kysely päätettiin pitää anonyyminä vastaamiskynnyksen madaltamiseksi sekä todellisten ja rehellisten näkemyksien saamiseksi. Osassa kysymyksistä hyödynnettiin aihekohtaista arviointiasteikkoa myöntyvän puolueellisuuden pienentämiseksi. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin kohdeyrityksen toisella tehtaalla olevat työntekijät seuraavilta osastoilta: Logistiikka, laatu, kokoonpano, koeajo, loppuvarustelu. Kysely toteutettiin 9.2.2022-3.3.2022 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 30 työntekijää ja vastausaikojen keskiarvo oli 8 minuuttia. Kyselyistä kolmas osa jaettiin lähettämällä työntekijöille vastauslinkki sähköpostiin, minkä kautta kyselyn pääsi täyttämään tietokoneella. Koska kaikilla työntekijöillä ei ollut tietokonetta käytettävissä, toteutettiin loput kyselyt kiertävällä tabletilla, jolla kyselyyn oli mahdollista vastata. Kyselyn aikana pyrittiin huolehtimaan siitä, että tilanne vastatessa oli työntekijälle mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön.

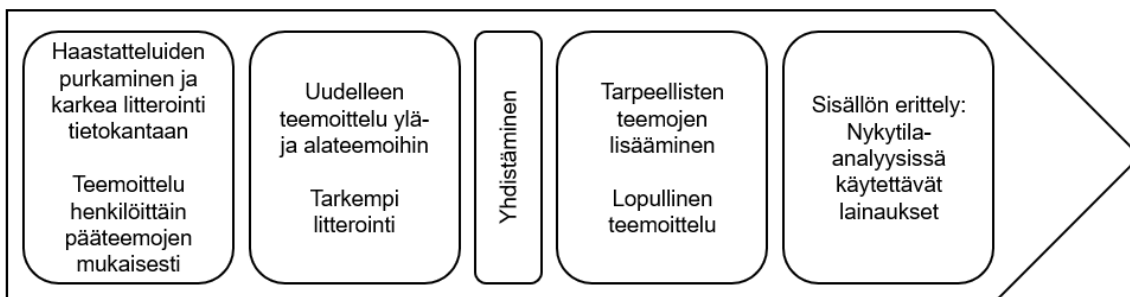
5.5 Tulosten purku, käsittely ja analysointi

Kohdeorganisaation materiaalit

Kohdeorganisaation materiaalit perustuivat pitkälti yrityksen intranetissä olevaan tietoon ja uutisiin sekä toimeksiantajan lähettämiin dokumentteihin kuvion 14 mukaisesti. Läpikäytyjen materiaalien aiheista tehtiin tarpeen mukaan muistiinpanoja ja lähetettiin tarkentavia kysymyksiä toimeksiantajalle. Materiaalien tietoja hyödynnettiin aktiivisesti läpi nykytila-analyysin kirjoittamisprosessia.

Teemahaastattelut

Teemahaastatteluja tehtiin 12 kappaletta ja haastattelujen määrää todettiin riittäväksi suhteutettuna niistä saadun runsaan ja monipuolisen tiedon määrään. Haastattelut purettiin monivaiheisella käsittelyprosessilla kuvion 15 mukaisesti. Tietyistä haastatteluissa ilmenneistä havainnoista kerättiin myös mind map tyyliiset kuvaukset nykytila-analyysin tueksi. Käsittelyprosessin lopussa eroteltiin nykytila-analyysissä käytettävät materiaalit sekä mielipiteet, näkemykset ja kokemukset, jotka nähtiin tarpeellisiksi esittää.



KUVIO 13 Haastateluaineiston käsittelyprosessi

Kysely

Kysely toteutettiin Microsoft Forms-sovelluksella, jonka avulla tulosten käsittely ja analysointi oli erittäin helppoa ja nopeaa. Tuloksista suurin osa esitettiinkin sovelluksen valmiiksi luomilla esitys-

malleilla ja kuvaajilla tutkimuksen liitteissä. Kirjalliset vastaukset koottiin selkeyden vuoksi taulukkomuotoon. Kirjalliset vastaukset pidettiin alkuperäisinä vastaajien näkemyksiä kunnioittaen ja ai-noastaan vastauksen ymmärtämiseen vaikuttavat kirjoitus virheet korjattiin.

6 Tulokset

Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila-analyysi on jaettu kolmeen isompaan osa-alueeseen: Työhyvinvointi kohdeyrityksessä, vuorovaikutus ja ilmapiiri kohdeyrityksessä sekä osaaminen ja työn hallinta kohdeyrityksessä. Nykytila-analyysi muodostuu teemahaastattelujen ja kohdeorganisaation materiaalien pohjalta sisältäen myös keskeiset työntekijäkyselyn tulokset.

6.1 Työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen työhyvinvointi ja siihen panostaminen on ollut viime vuosina sekä nykyhetkessä hyvin heikkoa sekä haasteellista. Työhyvinvoinnin kokonaistilanne koetaankin yleisesti huonoksi tai huonontuneen huomattavasti, johtuen erilaisista haasteista, jotka ovat olleet sekä yrityksestä ja sen tilanteesta riippuvaisia, että riippumattomia. Hyvinvointi asiat ovat olleet viime aikoina sivuraitteilla tuotannollisesta tilanteesta sekä koronan tuomista muutoksista johtuen. Ihmiset ovatkin joutuneet keskittymään ensisijaisesti haastavasta tilanteesta selviytymiseen ja toimintaympäristön muutoksiin. Työhyvinvoinnin osalta yrityksen katsotaan olevan yleisesti keskitason alapuolella, mutta nähdään kuitenkin, että on paljon potentiaalia saada pienillä asioilla tätä nostettua. Yleisellä tasolla esimerkiksi työturvallisuuden tai sairauspoissaoloihin liittyen yritys on kuitenkin hyvällä tasolla ja varsinkin työturvallisuuteen on panostettu viime vuosina paljon. Työterveyshuollon kanssa tehdään aktiivista yhteistyötä normaalin toiminnan tukemiseksi ja mahdollisuus muun muassa sairauskassaan tukee yksilöiden hyvinvointia hyvin laaja-alaisesti.

Työhyvinvoinnin haasteet

Työhyvinvointiin liittyen haasteet ovat hyvin moninaisia ja niiden vaikutukset toiminnan ylläpitoon sekä kehittämiseen ovat näkyneet vahvasti kohdeyrityksen eri osa-alueilla. Hyvinvointiin ja sen kehittämiseen heijastuvia haasteita tunnistetaankin olevan nykytilanteen kannalta useita, liitteen 4

koonnin mukaisesti. Suurimmiksi haasteiksi koetaan yrityksen poikkeava tilanne, epävarmuus, raha eli taloudellinen tilanne sekä korona. Kohdeyritys on ollut viimeisen vuoden poikkeuksellisesti tilassa, jossa yrityksen tulevaisuus on ollut epäselvää ja työmäärät laskeneet normaalista. Tämän johdosta onkin suoritettu sopeuttamistoimenpiteitä ja ihmisiä jouduttu lomauttamaan. Ihmisiä on myös irtisanoutunut ja lähtenyt talosta normaalia enemmän viimeisen vuoden aikana, joka on osaltaan lisännyt epävarmuutta sekä kuormittavuutta varsinkin toimihenkilöpuolella, kun töitä on jaettu jäljellejäävien kesken. Heikon taloudellisen tilanteen johdosta, hyvinvointia lisääviin toimiin tai muihin toimintaa parantaviin osa-alueisiin ei myöskään ole voitu panostaa tarpeen mukaisesti. Kokonaistilanne ja epätietoisuus ovatkin lisänneet ihmisten epävarmuutta siitä, jatkuuko työt ja selviääkö yritys vaikeasta tilanteesta.

Koronan vaikutukset

Koronatilanne on osaltaan vaikuttanut asioihin myös kohdeyrityksessä ja tarvittavia toimenpiteitä on tehty aktiivisesti epidemian vaikutusten minimoimiseksi. Koronatilanteesta johtuen ihmiset ovatkin joutuneet keskittymään työhyvinvointiin hyvin eri tavoin, kuin aiemmin. Normaalit työhyvinvoinnin sosiaaliset kontaktit ovat hävinneet ja muuttuneet todella erilaisiksi varsinkin toimihenkilöpuolella. Kohdeyrityksessä ihmisten siirtymisen etätöihin koetaankin vaikuttavan heikentävästi hyvinvointiin ja sen kehittämiseen, koska ei ole voitu kokoontua, kuten normaalissa tilanteessa. Toisaalta etätömahdollisuus kuitenkin nähdään toimihenkilöiden mukaan myös hyvinvointia ja joustavuutta lisäävänä tekijänä. Koronasta johtuen myös tietyt koulutukset, kuten EA-kurssit ovat jääneet jälkeen. Osallistujia, pitäisikin olla tietty määrä tehtaan eri osa-alueilla, mutta tällä hetkellä koulutuksen saaneiden ihmisten määrä, ei riitä kattamaan vaadittua.

Työturvallisuuden haasteet

Asiat, joista yrityksessä pidetään kiinni ovat työsuojelu ja turvallisuus, joiden määräykset voivat olla hyvinkin tiukkoja. Vaikka työturvallisuuteen on panostettu paljon, on toiminta kuitenkin viimekädessä hyvin paljon yksilöstä kiinni, eli käytetäänkö laki muutoksen vaatimia suojaimia ja noudatetaanko perehdytyksien sekä koulutuksien mukaisia toimia. Yhdessä haastatteluista nähtiin, että ihmiset voivat ihmetellä miksi jotain saa tehdä tietyllä tavalla ja jotain ei saa tehdä, eli on kiellet-

tyjä asioita ja mikäli henkilö niitä tekee, voidaan työsuhde purkaa. Kuitenkin niin sanotuissa hätätilanteissa, jos esimerkiksi kiireellinen komponentti on myöhässä, asia katsotaankin siten, että muuten kielletty toimenpide voidaan poikkeuksellisesti suorittaa. Tämä taas johtaa ihmisten ristiriitaisiin ajatuksiin, koska käytänteiden pitäisi kuitenkin olla aina samanlaisia, tilanteesta riippumatta.

Resurssi haasteet

Yhtenä keskeisenä haasteena koetaan se, että kohdeyrityksessä ei ole henkilöä, joka veisi työhyvinvointia eteenpäin. Oletuksena on ollut, että HR huolehtii hyvinvoinnista, mutta tällä hetkellä tällaista ei ole. Työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä puuttuukin tällä hetkellä henkilö tai johtaja, joka vastaisi työhyvinvoinnin parantamisesta sekä ylläpidosta organisaatiossa. Koska yritykselle ei ole määritetty työhyvinvointiin liittyvää tahtotilaa ja tavoitetta sekä ihmistä joka niitä työkyseen järjestelmällisesti edistäisi, on työhyvinvointi ollut vain yksittäistä räpiköintiä. Juurisyynä resurssin puuttumiselle nähdään olevan se, ettei asialle ole vain saatu riittävää painoarvoa tai ei ole havaittu sen tuottavan hyötyjä, jotka näkyisivät pidemmällä aikavälillä.

Toiminnan haasteet

Haastatteluissa todettiin, että osa viimevuosina esiin tulleista ja hyvinvointiin heikentävästi vaikuttavista haasteista tai ongelmista ovat korjaantuneet tai korjaantumassa. Esimerkiksi johtaminen on ollut aikoinaan tietyllä osastolla todella huonoa, joka osaltaan romutti hyvinvointia ja jaksamista. Haasteena on ilmennyt myös tasavertaisuus, kuinka jollakin osastolla ihmisiä ei kohdella samalla tavalla, vaikka kohtelun tulisi olla kaikille samanlaista, järkevää sekä johdonmukaista. Johtaminen on kuitenkin nyt parantunut henkilömuutosten myötä. Myös HR-toiminnan toimivuudessa koetaan olleen haasteita viime vuosien aikana, kuten ihmisiä on ollut vaikea tavoittaa, ollut paljon ongelmia sekä vääriä tulkintoja. Nyt siihenkin on koettu tulleen muutos parempaan päin, eikä tavoitettavuus ongelmia pitäisi olla ja asiat hoidetaan järjestelmällisesti. Heikko työ tilanne on myös huonontanut hyvinvointia merkittävästi ja yleensä tämän johdosta ihmisten ajatukset lähtevätkin juoksemaan ja kaikki nähdään negatiivisena.

- *Yksi luottamusmies onkin todennut, että tämä porukka ei tarvitsisi muuta, kuin työtä. Sen takia ihmiset täällä ovat ja jos on töitä niin ei ole ongelmia. Eli kun työtilanne paranee, niin silloin on yksi iso ongelma vähemmän.*

Työhyvinvoinnin kokeminen

Keskeinen tunnistettu haaste työhyvinvoinnin parantamiselle kohdeyrityksessä on se, miten ihmiset työhyvinvoinnin kokevat ja mitä se kullekin yksilölle merkitsee. Työhyvinvointi koetaankin eri puolilla organisaatiota hyvin eri tavoin tarkoittaen jokaiselle ihmiselle eri asioita. Ihmiset eivät usein käsitä mikä on työhyvinvointia, koska sitä ei aina ole selkeästi havaittavissa, eikä määritelty mitä siihen kuuluu. Hyvinvointiin luetaankin paljon myös asioita, jotka kuuluvat olla tai ovat lakisääteisiä esimerkiksi työterveyshuoltoon liittyen, eikä niitä erikseen koeta etuina. Haastatteluissa todettiin, että työhyvinvointiin liittyen mikään ei voi ikinä miellyttää kaikkia ja toisille ei riitä ikinä mikään. Monessa tilanteessa puhuttaessa työhyvinvoinnista esiin nousee konkreettisenä asiana Smartum eli kulttuurisetelit, joita yritys on aikaisempina vuosina henkilöstölle tarjonnut. Smartum onkin hyvä tapa tukea yksilön hyvinvointia, mutta vastaan on tullut myös tapauksia, joissa työnantaja on tarjonnut kulttuuriseteleitä 200 eurolla ja ihminen saattanut tulla valittamaan, miksei saada 300 eurolla. Hyvinvoinnin eritavoin kokeminen ja merkitys eri ihmisille on havaittavissa myös tilanteissa, kun harrastustoimikunta järjestää jotain yhteistä tekemistä, niin yleensä siellä ovat aina ne samat henkilöt, eikä uusia osallistujia juurikaan tule.

Yleensä, kun yrityksessä kysytään millä tasolla on työhyvinvointi, saadaankin laidasta laitaan vastauksia. Haastatteluissa todetaan, että paljon on myös yksilöllisiä eroja, kuinka herkkiä ihmiset ovat reagoimaan asioille ja ympäristön vaikutuksille.

- *Kaiken pohjalla on perus turvallisuuden tunne, eli onko ihmisellä sitä vai ei yrityksessä. Se voi johtua yrityksen tilanteesta tai työyhteisön sisällä olevasta dynamiikasta ja silloin kun turvallisuuden tunne järkkyy, niin on ihan sama mitä sirkustemppeja ympärillä tapahtuu niin työtyytyväisyys ja hyvinvointi eivät ole korkealla tasolla.*

Mielekäs työ sekä ympäristö, hyvä porukka ja työkalut kunnossa kuvaavat kokonaisuutta, jonka ollessa kunnossa ihmiset voivat hyvin ja mikäli se ei ole kunnossa, niin voidaan huonosti. On kuitenkin tunnistettu, että kaikki eivät tätä tiedosta ja käsitä sen olevan iso osa työhyvinvointia. Ihmiset unohtavat mitä on työhyvinvointi ja hyvinvointiin liittyvät asiat menevätkin rutiinilla, varsinkin sellaiset asiat, mitä ei ole muissa työpaikoissa ollenkaan. Yrityksestä muualla töissä käyneiden mukaan ruoho ei välttämättä olekaan vihreämpää aidan toisella puolella ja kohdeyrityksessä asiat ovatkin pääsääntöisesti hyvin. On myös havaittu, että muualle lähteneet henkilöt ovat nähneet,

että kohdeyrityksessä pyritään toimimaan hyvin joustavasti, joka koetaan joissakin tapauksissa vahvuutena, mutta tietyissä tapauksissa parannettavaakin löytyy.

Kohdeyrityksessä hyvinvointiin liittyvätkin todella joustavat työolot sekä liukumot, joita ei kaikilla ole. Liukuma sopimus on ollut yrityksessä lähes 20 vuotta lisäten joustavuutta sekä mahdollistaen, että ihmiset pystyvät tekemään ja huolehtimaan asioista eri tavalla kuin, että olisi tiukat vuorot ja ajat. Haastattelujen mukaan kokonaisuutena yrityksessä onkin viety eteenpäin ja paikallisesti sovittu hyvin paljon asioita, jotka tukevat joustavuutta. Joustava työpaikka ja joustaminen tapauksissa, joissa esimerkiksi työ ei innosta henkilöä, on hänellä mahdollisuus vaihtaa työtehtävästä toiseen, josta pidemmällä ajanjaksolla seuraa myös työhyvinvointia. Työyhteisö koetaankin osaltaan hyvin perhekeskeiseksi sekä ymmärtäväksi ja mikäli ihmisellä on omassa elämässä haastavia tilanteita, niin pystyy työnantaja niihin sitten joustamaan sekä sovittamaan aikataulullisesti. Toisaalta kuitenkin koetaan, että yritys on välillä liiankin joustava työpaikka, eikä yhdessä sovittuja käytäntöjä tai rajoja ole. Joustavuuden nähdään myös riippuvan paljon siitä, kenen käsissä se on. Haastatteluissa todetaankin, että yrityksen näkökulmasta joissakin tapauksissa ollaan liian joustavia, mutta taas henkilötasolla se koetaan ja käännetään vahvuudeksi. Työhyvinvoinnin tarkoitusta ja miten ihmiset kokevat sen yrityksessä, kuvailtiin haastatteluissa monin eritavoin liitteen 4 mukaisesti.

Työhyvinvoinnin seuranta

Kysyttäessä seurataanko kohdeyrityksessä työhyvinvointia tai sen tilaa käy hyvin selväksi, ettei tällä hetkellä ole aktiivista työhyvinvoinnin seurantaan tai ihmisiä, jotka sitä seuraisivat. Kohdeyrityksessä on ollut aikaisemmin niin sanottu työhyvinvointitoimikunta, mutta haastattelujen mukaan sen toiminnassa ei ikinä päästy työhyvinvoinnin seurantaan asti, koska aika meni muuhun säveltämiseen. Myös avainhenkilöt, jotka työhyvinvointia aiemmin jollain tapaa seurasivat, ovat lähteneet yrityksestä. Yrityksessä vastuukysymykset, kuten kuka vastaa, mitkä ovat tavoitteet sekä mittarit, eli peruselementit ovat epäselviä tai puuttuvat kokonaan työhyvinvoinnin osalta. Yksilön työhyvinvoinnin seuraamisen ja kehittämisen nähdään myös joissakin tapauksissa olevan oman esimiehen vastuulla. Tällä hetkellä työhyvinvointia osaltaan koskettavaan seurantaan kuuluu sairauspoissaolojen seuraaminen, jonka avulla saadaan ajoissa puututtua esimerkiksi mahdollisiin päihdeongelmiin ja ohjattua tarpeen mukaan ihminen hoitoon.

Kohdeyrityksessä on tehty viime vuosina pulssikyselyitä ja sitä kautta toteutettu tietynasteista työhyvinvoinnin seuranta, mutta niitä ei ole ollut vuoden 2021 kevään jälkeen. Intranetissä todetaan, että kohdeorganisaatiossa suoritetaan kvartaaleittain henkilöstön pulssikysely, jolla työnantaja haluaa kerätä reaaliaikaista tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista, esimiestyöstä ja prosessien toimivuudesta. Pulssikyselyn tuloksia käydään yritystasolla läpi henkilöstöinfojen yhteydessä ja vastauksia pystytään tarkastelemaan myös toiminnoittain. Haastattelujen mukaan pulssikyselyjen tulosten perusteella tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia mittaristoon tai muuhun ei kuitenkaan ole tehty.

Pulssikyselyjä aikaisemmin yrityksessä on ollut vuosittain tai kahden vuoden välein tehtävät isomat henkilöstökyselyt, jotka olivat toteutuksiltaan todella massiiviset, eli työläät ohjelmat ja sirkustemput siihen perään. Viimeisin pulssikysely toteutus on ollut kvartaali tasoinen eli seurannan näkökulmasta tiheämmin toteutettu, kuin vanhat henkilöstökyselyt. Yleisesti yrityksessä seurannan taso onkin siis ollut enemmän satunnaista ja riippuvainen pääosin tehtyjen kyselyjen sykleistä. Muita niin sanottuja fiilistyyppisiä kyselyjä ovat jotkut verstaat, verstaan vetäjät tai esimiehet joskus kohdeyrityksessä harrastaneet, mutta ne ovat yleensä aina kohdistuneet vain tietylle ajanjaksoille. Yleisesti fiilis pohjaisia kyselyjä tai miten ne rakennetaan ei ole talotasolla mietitty.

Työhyvinvoinnin parantaminen

Kohdeyrityksen työhyvinvointiin on aina hetkittäin pyritty vaikuttamaan ja parantamaan sitä, mutta usein vastaan on tullut inhottavia reunaehtoja sekä viimeisimpänä korona, jonka takia kaikki toiminta on laitettu jäihin. Kohdeyrityksessä onkin ollut työkykyjohtamisen toimintasuunnitelma vuosille 2020-2021, johon liittyvät henkilöstön työkyvyn tukeminen, varhaisen välittämisen malli, pulssikyselymittaukset sekä valmennukset ovat jääneet tekemättä. Työhyvinvoinnin yhteistyökumppaneina toimivat muun muassa työterveys Mehiläinen ja Varma sekä InnoLink, joka on tuottanut työhyvinvointiin liittyvät pulssikyselyt. Yhteistyössä työterveyden kanssa on otettu käyttöön ja hyödynnetty muun muassa työkykytutkaa, digivalmennuksia ja työterveys tiimiin lisättyä työvalmentajaa. Kuitenkaan ei ole tietoa, miten nämä ovat toimineet tai onko näistä saatu konkreettisia hyötyjä. Esimiehille suunnattu esimieskompassi on myös siirtynyt tulevaisuuteen.

Yrityksen intranetissä on työhyvinvoinnin sivusto, jossa on kerrottu työhyvinvoinnista ja annettu joitakin neuvoja sekä työkaluja oman hyvinvoinnin tukemiseen, kuten oman työhyvinvoinnin kuntokartoituksen tekeminen. Varmuutta ei ole löytävätkö tai hyödyntävätkö työntekijät näitä mahdollisuuksia. Yleisesti koetaan, että viime vuosina työhyvinvointiin ei ole hirveästi panostettu, jos Smartumia ei oteta huomioon. Haastattelujen mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen onkin ollut yrityksessä hyvin pirstaleista ja vain yksittäisiä rypistyksiä, kuten esimieskoulutukset sekä muut pienemmät tempaukset, mutta ei mitään pitkäjänteistä. Ideoita sekä suunnitelmia on aina ollut paljon, mutta kukaan ei ole niitä toteuttanut ja karkeasti arvioituna vain 10-20% kehitystoimenpiteistä onkin konkretisoitunut tai mennyt maaliin asti.

Työhyvinvoinnin kehittämistä ei tällä hetkellä tue vetäjän tai johtajan puuttuminen, jolla olisi vastuu toimenpiteistä. Normaalitilanteessa työhyvinvoinnin kehittämisen onkin koettu olevan liian henkilöitynyttä tai osastokohtaista, eikä sitä ole organisoitu järjestelmällisesti. Kehittäminen on voinut myös olla hyvin esimiesvetoista, mikäli sitä jossain määrin on tapahtunut. Aiemmin toimineen työhyvinvointitoimikunnan toimenä oli edistää hyvinvointia, mutta toimikunnan toimivuutta vaikeutti haastattelujen mukaan henkilöiden jatkuva vaihtuminen kokouksissa, joka aiheutti lisää sekavuutta, eikä edistänyt itse tarkoitusta. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteeksi koetaan myös se, että ongelmien syitä ei yleensä selvitetä, vaan yritetään aina hoitaa vain oireita. Kehittämisen näkökulmasta toimenpiteistä puuttuvatkin tavoitteet, välitavoitteet ja niiden saavuttaminen. Koska moneen vuoteen ei ole tehty aktiivista kehitystyötä niin myös järjestelmät alkavat olemaan hieman vanhentuneita. Esimerkkejä työhyvinvointia parantavasta toiminta, jota viime vuosina on yrityksessä toteutettu:

- Töissä tapahtuvat tempaukset
 - Viimevuosien aikana kohdeyrityksessä on pidetty erilaisia puuhapäiviä, joissa yritetty, että työpaikalla tehdään jotain hyvinvointiin liittyviä asioita ja tarjottu mm. kuntotestauksia, InBody-mittausta ja hierontaa. Haastattelujen perusteella yleisesti työpaikalla tehtävät puuhastelut koetaan joidenkin mielestä hyvin väkisin tehdyiksi ja usein kiinnostavat vain tiettyä osaa henkilöstöstä.
- Teemakuukaudet
 - Teemakuukausia on ollut esimerkiksi liittyen uneen, jossa tarjolla on ollut verkkovalmennusta nukkumiseen tai liittyen työmatkaliikuntaan, jossa tulee pyörällä töihin kampanjoinnin lisäksi tehtailla on ollut polkupyöränkorjauspisteitä, missä oman pyöränsä on voinut huollattaa.
- Smartum
 - Yritys on aikaisempina vuosina tarjonnut liikunta- ja kulttuuri seteleitä työntekijöilleen. Haastattelujen perusteella Smartum onkin ehkä tunnistetuin hyvinvoinnin parantamiseen liittyvä asia henkilöstön keskuudessa.
- T-paitoja

- Juhlavuoden johdosta on työntekijöille jaettu teknistä materiaalia olevia T-paitoja, joiden toivottiin päätyvän käyttöön esimerkiksi liikunnan parissa tai muussa hyvinvointia edistävässä toiminnassa.
- Esimiesvalmennukset
 - Yrityksessä järjestettiin esimiesvalmennuksia, joka lähtivät hyvin alkuun, mutta latistui sitten kokonaan. Koulutuksessa päästiin hyvin juttelemaan asioista, mutta sitten kaikki jäi kesken. Haastattelujen perusteella koettiin, että valmennukset olivat hyviä ja hyödyllisiä, mutta enemmän hyötyä olisi saavutettu, jos ne eivät olisi jääneet kesken.
- Hyvinvointipassi
 - Henkilöstölle jaettiin aikoinaan hyvinvointipasseja, joihin täytettiin suoritettu toiminta, joka on omaa hyvinvointia edistävää, kuten liikunta tai meditointi. Täyden passin sai palauttaa ja samalla osallistui tietyn palkinnon arvontaan. Haastattelujen perusteella passi oli toisille eriarvoinen asia, eli jotkut täyttivät ja jotkut eivät.
- Taukojumpat
 - Yrityksessä on otettu käyttöön sovelluksen kautta päivän mittaan pyörivät taukojumpat, jotka näkyvät sekä toimihenkilöiden työkoneilla että tehtaan käytävillä infonäytöissä. Haastattelujen perusteella tehtaan käytävillä ei ole kuitenkaan näkynyt ihmisiä kovinkaan paljon jumppaamassa.
- Harrastustoimikunta
 - Harrastustoimikunnan järjestämät esimerkiksi liikuntaan liittyvät pelivuorot, pelimatkat ja retket ovat olleet suosittuja, mutta tällä hetkellä aktiivisia vetäjiä toiminnalle ei talossa ole.

Työntekijäkyselyn tulokset

Työntekijäkyselyn tulokset työhyvinvoinnin osalta on esitetty liitteessä 1. Työhyvinvoinnin tila yrityksessä koettiin kyselyssä keskiarvollisesti olevan kohtalaisella tasolla. Noin 13 % eli neljä arvioista oli asteikon molempiin ääripäihin sijoittuvia jakautuen tasan kaksi ja kaksi. 70% kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että työhyvinvointiin ei ole panostettu riittävästi. 20% vastanneista eivät olleet varmoja asiasta ja loput 10% kokivat, että työhyvinvoinnin eteen on tehty asioita. Työntekijöistä 60% oli myös vastannut, että työhyvinvointia ei seurata tällä hetkellä mitenkään ja 30%, että työhyvinvointia tai siihen liittyviä asioita seurataan yrityksessä. Loput 10% eivät osanneet sanoa onko seuranta edes olemassa. Työntekijöiden mielestä hyvinvointia on heikentänyt viime aikoina ylivoimaisesti eniten yrityksen tilanne. Toiseksi vaikuttavaksi tekijäksi koettiin johtaminen. Kysymyksessä olikin mahdollisuus valita vain yksi vaihtoehto ja eri asiat kytkeytyvätkin osittain toisiinsa.

Kyselyn viides kysymys oli, että kerro lyhyesti mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa. Vastauksista nähdään, että eri ihmiset kokevat työhyvinvoinnin eritavoin. Yleisimmät havaittavat tekijät liittyvät

vastausten perusteella ilmapiiriin, työssä viihtyvyyteen sekä omaan jaksamiseen. Kyselyn viimeinen yhdeksäs kysymys oli, miten työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa, johon sai vastata, mikäli henkilö itse halusi. Koska kysymys oli vapaavalintainen noin 60% työntekijöistä jätti vastamatta. Työntekijöiden parannusehdotukset liittyivät vahvasti aihealueisiin, joita käsiteltiin kyselyssä muissa osioissa, joka osaltaan on voinut vaikuttaa vastauksiin.

Yhteenveto

Yhteenveto työhyvinvoinnin nykytila osion tuloksista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Yhteenveto työhyvinvoinnin nykytilasta

Yhteenveto: Työhyvinvoinnin nykytila	
Työhyvinvoinnin nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvoinnin tila huono tai huonontunut. • Työhyvinvointiin ei ole panostettu viimevuosina.
Työhyvinvoinnin haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvoinnin haasteet moninaisia. • Suurimmat yleiset haasteet ovat yrityksen tilanne, epävarmuus, raha ja korona. • Yrityksen työhyvinvoinnista vastaava henkilö puuttuu.
Työhyvinvoinnin kokeminen yrityksessä	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointi koetaan hyvin eritavoin eripuolilla yritystä. • Ihmiset eivät tiedosta mitä työhyvinvointiin kuuluu, eikä sitä ole määritelty yrityksessä. • Ihmiset eivät tunnista kaikkia etuja, mitä yritys tarjoaa.
Työhyvinvoinnin seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointia ei seurata tällä hetkellä mitenkään. • Henkilöstölle tehty aikaisemmin pulssikyselyitä, mutta ei kevään 2021 jälkeen.
Työhyvinvoinnin parantaminen ja kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Pyritty panostamaan hetkittäin. • Kehittäminen ollut hyvin pirstaleista ja yksittäisiä ryppistyksiä. • Työkykyjohtamisen toimintasuunnitelma tehty 2020-2021, toimenpiteet tekemättä. • Paljon ollut hyviä ideoita, mutta ne eivät ole koskaan konkretisoituneet.

6.2 Vuorovaikutus ja ilmapiiri kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä vuorovaikutukseen sekä ilmapiiriin on viimeisten vuosien aikana vaikuttanut vahvasti korona, jonka johdosta ihmisiä on siirtynyt toimihenkilöpuolella etätöihin sekä yrityksen tilanne, jonka takia tehtaalla oleva henkilömäärä on ollut huomattavasti pienempi. Toimihenkilöpuolella koetaankin etätöiden vaikuttavan monin tavoin, kun ihmisiä ei enää kohtaa kasvotusten. Esimerkiksi ei pystytä aistimaan niin helposti, millä mielellä muut ihmiset ovat sekä toimistossa siivokorvalla kuultua tietoa, ei enää saada samalla tavalla. Korona ei kuitenkaan ole ollut isoin ilmapiiriin vaikuttava tekijä, vaan epävarmuus, lomautukset sekä ihmisten lähteminen talosta.

Ilmapiiri ei ole ollut aina hyvä kohdeyrityksessä ja se on myös heijastunut aiempien vuosien pulsikyselyistä. Haastattelujen mukaan kohdeyrityksessä vuorovaikutus ja ilmapiiri koetaan kuitenkin pääsääntöisesti hyväksi ja avoimeksi, varsinkin olosuhteet huomioiden. Toimihenkilöpuolella ihmisiä kuvailtiin hyvin avuliaksi ja yhteisössä valitsevan niin sanottu luottamuksen ilmapiiri sekä johdoporukan olevan hyvin tiivis. Ymmärrystä löytyi myös sille, ettei kaikkea voi kertoa kaikille ja koettiin, että vaikeassa tilanteessa on kuitenkin hyvin ja rehellisesti kerrottu henkilöstölle miksi tietoa ei tule. Kokoonpanon osastolla keskustelun kuvattiin olevan avointa ja pyrkimys olevan, että kaikki asiat mitä kentältä kuullaan, kerrottaisiin eteenpäin.

Haastattelujen mukaan työntekijöiden kesellä vuorovaikutus yleensä toimii, mutta mahdollisesti on myös paikkoja tai alueita missä se ei toimi. Vaikka ilmapiiri tehtaalla on pääasiassa hyvä, voi sen yksikin ihminen pilata tietyssä paikassa. Näihin tapauksiin todetaankin työnantajalla olevan tietty kynnyksen puuttua ja yleensä väliintulo tehdään vasta siinä vaiheessa, jos asiat menevät liian pitkälle. Yleisesti toimeksiantaja ei voi muuten puuttua asioihin, mikäli ei tapahdu sellaista, että on pakko toimia. Myös asioiden esittäminen on näissä tapauksissa mietittävä aina tarkasti. Osassa haastatteluista koettiin, että tehtaalla on ollut tiettyjä laatikoita ja niiden laatikoiden ulkopuolelle meneminen ja vuorovaikutus tuntuu hankalalta. Esimerkiksi tuotekehityksen ja kokoonpanon välillä kuvataan olleen niin sanottu näkymätön kuilu. Lattiatasolla nähdään myös olevan omia porukoita eli kuppikuntia, jolloin ihmiset ovat enemmän tekemisissä vain sen oman porukansa kanssa.

Haastattelujen mukaan myös negatiivisia ajatuksia ja asioita on ilmapiirin osalta kohdeyrityksessä havaittu. Ilmapiirin koetaan olevan tavallaan avoin, mutta ei välttämättä hyvällä tavalla. Yritystä kuvaillaankin niin sanotusti isoksi perheeksi, jossa ei osata käyttäytyä, voi esiintyä riitelyä sekä olla hieman negatiivinen meininki. Kohdeyrityksessä asiat myös henkilöityvät helposti, joka voi johtaa turhaan kiukutteluun ja ihmisten haukkumiseen. Työroolien koetaan usein hämärtyvän ja unohdettavan ristiriitaisissa tilanteissa sekä ongelmassa. Myös tiettyä vastakkain asettelua työntekijöiden ja työnantajan välillä on aika ajoin tunnistettu. Vuorovaikutustaidoissa on paljon eroja ja käytöstapojakin on talossa monenlaisia. Onkin huomattu, että esimerkiksi tervehtiminen ei olekaan kaikille normaali tilanne. On myös tunnistettu, että ongelmatilanteissa ehkä enemmänkin työntekijäpuolella saattaa nousta esille ja tulla enemmänkin niin sanottua karua palautetta. Koetaan, että kommunikointi on enemmän valittamista ja tietty ratkaisukeskeisyys puuttuu. Tämän arvellaan

johtuvan siitä, että heidän ongelmiaan ei ole aiemmin kuultu ja otettu vakavasti tai se toimii keinoon purkaa tyytymättömyyttä omaan työhönsä. Kuitenkin vuorovaikutus riippuu hyvin paljon henkilöstä ja tämän persoonasta. Vuorovaikutuksen taso ja ilmapiirin välittömyys riippuvat vahvasti siitä kenen kanssa toimitaan. Perinteisesti omassa ydinporukassa homma toimii ja on niin sanotusti hyvä henki, mutta mitä kauemmaksi siitä lähdetään, niin alkaa ilmaantumaan näitä ilmiöitä, että tieto ei liiku tai kommunikointi ei toimi. Pääsääntöisesti yrityksessä on kuitenkin hyvähenkistä kanssakäymistä.

Esimiesten vuorovaikutus

Kohde yrityksessä koetaan, että esimiesten vuorovaikutus toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta joissakin tapauksissa on myös parantamisen varaa ja yksittäistapauksia voi aina olla. Menneinä vuosina johtaminen vaikutti osaltaan negatiivisesti esimiehiin ja heidän vuorovaikutukseensa. Esimiehet eivät uskaltaneet vastata tai ottaa kantaa mihinkään asioihin ja kysyttäessä pyöriteltiin vain silmiä. Silloin ihmisiä myös siirreltiin paikasta toiseen ja jotkut eivät ehkä kokeneet uusia tehtäviä omakseen. Toimihenkilö näkökulmasta kohdeyrityksessä on tällä hetkellä hyvät esimiehet ja esimiestyö toimii hyvin, eli asioita on mahdollista viedä eteenpäin, eikä niin sanottua porrasta ole. Ei myöskään koeta, että esimiehet olisivat liian kaukana alaisistaan, vaikka etätyöt tuovat omat haasteensa. Haastatteluissa todetaankin, että omalta esimieheltä vastaukset saa yleensä aina ennemmin tai myöhemmin ja vuorovaikutus toimii hyvin, jos tarvitsee tukea. Kun on itse aloitteellinen, saa apua sekä tukea ja joskus sitä myös tarjotaan. Toimihenkilöiden esimiehillä koetaankin olevan pääsääntöisesti hyvät vuorovaikutus- ja esimiestaidot. Toimihenkilöiden osalta myös nähdään, että kynnys hyvään vuorovaikutukseen on paljon matalampi, kuin työntekijöiden kohdalla.

Työntekijöiden esimiesten vuorovaikutuksen koetaan olevan heikompaa tai vaihtelevan todella paljon. Haastatteluissa kommentoitiinkin, että osa esimiehistä ali suoriutuu todella pahasti ja osa taas toimii todella loistavasti. Tähän vuorovaikutuksen toimivuuteen vaikuttaa paljon se, miten esimies itse asian kokee, miten se näkyy omassa ajankäytössä sekä kuinka tärkeää se hänelle itselleen on. Jotkut esimiehet ovat hyvinkin avoimia ja jotkut taas vähemmän. On myös tunnistettu esimiehiä, jotka töksäyttelevät asioita ja joillakin pinna kiristyy liikaa. kaikki esimiehet eivät myös ole sosiaalisia ihmisiä ja kaikki eivät ole puhujia. Jotkut esimiehet ovat henkilöinä sellaisia, jotka käyvät paljon kanssakäymistä sekä epävirallista keskustelua alaisensa kanssa, kun taas jotkut hoitavat

pelkästään ne faktat ja työhön liittyvät asiat. Molempia ääripäitä kohdeyrityksestä löytyy. Ihmiset sekä alaiset ovatkin hyvin erilaisia ja kokevat asiat ja vuorovaikutuksen yleensä hyvin eritavoin. Haastattelujen mukaan on myös paljon omasta johtamistyylistä johtuvia eroja, eli osa esimiehistä ei toimi sillä tavalla, kuin pitäisi tai alaiset odottavat, osa luulee toimivansa ja osa toimii, niin kuin pitääkin. Nähdään myös, että hyvinvointia lisäävää johtamista on kehitetty tietyllä tapaa väärin ja niin sanotun palvelevan johtamisen puuttuvan toiminnasta.

Yrityksestä löytyy esimiehiä, jotka valmistelevat esimerkiksi vuoromallit ja kyselevät alaisiltaan mielipidettä sekä esimerkiksi lomat saavat työntekijät sopia itse. Sitten on esimiehiä, jotka itse vain kirjaavat Exceliin, miten toimitaan. Toisessa tavassa on koettu tulevan ongelmia ja toisessa ei. Myös alaisten tasapuolisessa kohtelussa nähdään eroja ja esimerkiksi tietyillä osastoilla, joissa tehdään kahdessa vuorossa työtä, on koettu esimiehen antavan toiselle vuorolle enemmän tietoa, kuin toiselle. Haastattelujen mukaan yrityksessä on välillä tullut palautetta työntekijöiltä siitä, kun esimiestä ei välttämättä näe. Esimiehillä onkin kaksi roolia, eli päätetyö ja toinen alaistensa luona. Haastattelujen mukaan varsinkin vaikeina aikoina ihmiset ovat ehkä kaivanneet esimiehiä ja heidän olisi pitänyt liikkua enemmän tehtaan halleissa sekä olla läsnä ja jättää tietokonehommat vähemmälle. Työntekijät odottavatkin esimiehen läsnäoloa kriisitilanteessa, jossa tietoa kaivataan mahdollisimman paljon. Normaalitilanteessa, kun työkuorma on suuri, voi taas esiintyä tunnetta, että valvotaan ja kytätään, joten tilanne vaikuttaakin paljon siihen, milloin läsnäoloa tarvitaan. Kriisiaikana myös tietty hermoileminen tarttuu esimiehistä ja yrityksessä onkin saatu palautetta esimiehistä, joilla on niin sanotusti hanskat tippuneet.

- *Esimies ei saisi spekuloida alaistensa joukossa kriisissä vaan kollegoidensa joukossa, koska ajatukset tarttuvat paremmin, kuin korona. On siis esimiehiä, jotka jakavat omaa tuskaansa alaisilleen, joka on väärin. Esimiehellä on tietyt hommat sekä vastuut ja hänen omat murheensa eivät kuulu olla alaisten murheita.*

Haastatteluissa sivuttiin myös näkökulmaa ja eroja, mikäli henkilö on noussut esimieheksi suoraan työntekijästä. Eniten eroja koetaan olevan esimiesosaamisessa ja kommunikoinnissa, joka on yleensä jäykempää ja vaikeampaa. Esimiesten valmiudet vaikuttavatkin siis oleellisesti. Työntekijästä esimieheksi noustessa voi olla hankaluuksia ja on selvää, että usein uutta esimiestä aina vähän kokeillaan. Mahdollisiksi hankaluuksiksi todetaan roolien selkeys, epämiellyttävien päätösten tekeminen sekä se, lähtekö esimies epävarmassa tilanteessa helpommin mukaan työntekijöiden

epätoivoon. Myös, jos ollaan liian lähellä vanhaa omaa porukkaa, tunteet välittyvät helpommin ja mentäessä työntekijäpuolelle esimiehen rooli unohtuu ja valahdetaan työntekijä tasolle. Kyseisiä tapauksia on joskus ilmennyt ja ne aiheuttavat aina ristiriitoja, koska esimies on kuitenkin työnantajan edustaja. Eroja koulutuksen kautta tulleeeseen esimieheen ei välttämättä jokaisen kohdalla ole ja pärjääminen tehtävässä riippuukin hyvin paljon ihmisen persoonasta. Esimieheksi nousemista omasta työporukasta pidetäänkin yleisesti kovana kouluna ja varsinkin, jos jäädään vanhaan omaan porukkaan vielä esimieheksi. Mikäli tämän pystyy hoitamaan onnistuneesti, niin ei todennäköisesti ole hätää missään muussakaan ympäristössä.

Vaikka paljon on erilaisia esimiehiä ja osastoja missä vuorovaikutus toimii, niin kuitenkin on koettu, että edelleen on tietynlaista pelon ilmapiiriä, eikä joka paikassa uskalleta nostaa ongelmia esille. Esimerkiksi tapauksissa, joissa tieto työntekijöiden ongelmista tulee EHS-tiimille, mutta ei esimiehelle, koska hänelle niistä ei uskalleta tai haluta puhua. Kun ongelmista mennään puhumaan esimiehille, niin he eivät ole tietoisia tai kuulleetkaan koko asiasta. Tähän mahdollisesti vaikuttaa historia ja ehkä vähän vuoden 2008 tapahtumat isoine irtisanomisineen. Ihmiset mahdollisesti luulevat tai pelkäävät joutuvansa tietyille mustalle listalle, josta sitten seuraavissa YT-neuvotteluissa rankaistaan. Työyhteisössä on haastattelujen mukaan myös esiintynyt tapauksia, joissa työntekijä puhuu ennemmin valtuutetulle, kuin omalle esimiehelleen. Esimiehen tehtävä on olla lähimpänä ja tukea työntekijää sekä huomata epäkohdat työhyvinvoinnissa. Kun ihminen normaalisti tekee työtään, ei tarvetta tukemiselle yleensä tule, mutta jos tulee ongelmia, on esimies hyvin ratkaisevassa roolissa. Tämä onkin hyvin paljon esimiehestä kiinni, eli osalle käy luonnostaan ja osalle ei. Haastatteluissa todettiin, että esimiestyötä tulisi tukea ja valita sellaiset ihmiset esimieheksi, jotka ovat soveliaita työhön, vuorovaikutukseen ja ihmisten kanssa toimimiseen.

Esimiesten tukeminen

Toiminnan sujuvuuden sekä työhyvinvoinnin kannalta oleellisena pidetään sitä, miten esimiehet hoitavat tonttinsa. Esimiehet eivät ole aiemmin hoitaneet esimerkiksi HR-asioita, vaan niistä on huolehtinut HR-osasto ja muutoksen myötä, esimiesten koetaankin olevan hieman hukassa. Haastattelujen mukaan esimiehet eivät ole saaneet tarpeeksi tukea sekä tietoa asioista ja nyt, kun ihmisiä sekä esimiehiä on lähtenyt yrityksestä, ovat esimiesten tiimit paikoitellen järkyttävän kokoiset

sekä haastavat hallita. Esimiesten työkuormat ovatkin kasvaneet viime vuosien aikana salakavalasti. Esimiehen työkuorma riippuu paljon myös siitä, missä on esimiehenä. Kuitenkin tällä hetkellä työtilanteen takia, on vertailua työkuorman suhteen vaikea tehdä. Haastatteluissa keskusteltiin, miten organisaatio on tukenut tai tukee tällä hetkellä esimiehiä.

- *Esimiesten tukeminen ja ohjeistaminen on ollut viime vuosina sekavaa sekä tyyliään enemmän käskyttämistä, jossa sanotaan miten pitäisi tehdä ja loppu vain jää esimiehen vastuulle. HR-osaston pitäisikin olla se, joka tukee esimiestä eli alaiset kysyvät työntekijältä ja esimies sitten HR-osastolta.*

Esimiehet saavat tukea ja tietoa vaihtelevasti. Esimerkiksi tuotannon tilanteeseen liittyen on olemassa tiettyjä viikkorutiineja, jotka antavat viestiä, mitä tavoitellaan ja mitä tehdään. Myös järjestelmästä saa tietoa, jos vaivautuu itse ottamaan selvää. Ei tuotannollisen datan kohdalla nähdään olevan paljon parannettavaa, eli mistä ja miten esimies sen saa riippumatta omasta aktiivisuudesta sekä tarjotaanko sitä tietoa ja tuetaanko esimiestä eri HR-asioissa, joihin esimiehiä on nyt enemmän valtuutettu. Haastattelujen mukaan oleellisena nähdään myös se, että on esimiehen oman esimiehen tehtävä tukea tätä hankalassa tilanteessa. Hankalan tilanteen tai asian hoitamiseksi onkin yleensä esimiehen kanssa keskusteltu ja häntä tuettu, eli apua on ainakin tietyssä määrin pyritty tarjoamaan.

Esimiehiä on yritetty tukea myös esimiesvalmennuksilla, koulutuksilla ja esimiesfoorumien kanavalla. Viime aikoina ei ole käytetty esimiesvalmennuksia ja viimeisin esimiesvalmennus on ollut ainoastaan kolmen päivän koulutus, joka sisälsi kolme moduulia. Sen tarkoituksena oli saada esimiesten valmiuksia samalle tasolle yrityksessä. Kyseistä esimiesvalmennusta ei koskaan saatettu kuitenkaan loppuun asti vaan viimeinen päivä, eli niin sanottu loppukaneetti jäi koronan takia tekemättä. Systemaattista esimiesten kouluttamista ei talossa tällä hetkellä tunnusteta olevan. Myöskään esimiesten dynaamista tukemista ja osaamisen ylläpitoa ei ole mietitty tai miten siihen sopiva menetelmä rakennettaisiin. Haastattelujen mukaan esimiehet ovat myös hieman eriarvoisessa tilanteessa, riippuen siitä missä sattuu istumaan ja monta esimiestä samassa toiminnossa sattuu olemaan. Osa esimiehistä istuukin yksin toimistossa, mutta osa saattaa olla toimistossa, missä on neljä henkilöä, jolloin ongelmatilanteet on yleensä samassa hetkessä keskusteltu ja puitu läpi. Toimintaan vaikuttaakin oleellisesti se, onko esimiehellä arjen keskellä mahdollisuutta vaihtaa ajatuksia muiden toimihenkilöiden kanssa.

Palaute yrityksessä

Kohdeyrityksessä koetaan, että palautetta ei saada ja anneta tarpeeksi. Myös aiempien vuosien pulssikyselyiden tuloksissa tämä on näkynyt yhtenä heikoimmista osa-alueista. Haastattelujen mukaan sekä hyvää että huonoa palautetta annetaan huonosti, se puuttuu kokonaan tai ei ole yhtenäistä. Mikäli palautetta saadaan, tulee se yleensä silloin, kun jokin asia on mennyt pieleen. Negatiivinen palaute meneekin perille ja sen koetaan tulevan välillä aika suoraan. Nähdään myös, että positiivinen palaute unohdetaan usein kokonaan, eikä korjaavaan reagoida palautteeseen yleensä mitenkään. Palautteen antaminen ylipäätään koettiin erittäin haasteelliseksi.

Palaute tunnustetaan kuitenkin tärkeäksi asiaksi vaikuttaen siihen, miten työssä voi kehittyä ja tekeekö asiat oikein vai ei. Haastattelujen mukaan palautetta haluttaisiinkin lisää työntekijöiltä riippumatta siitä, onko se negatiivista tai positiivista, koska muuten eivät asiakaan kehity. Myös parannuksen paikoista tulisi antaa palautetta, josta olisi hyötyä sekä työnantajalle että työntekijöille. Positiivisella palautteella on myös motivoiva vaikutus, jota ei aina nähdä varsinaisena palkitsemisena. Yhdessä haastatteluista todettiin, että kehuilla voisi saada hyvän mielen tunteen kaikille ja pienellä kehulla palkitsemisen kohottavan työntekijällä rintaa merkittävästi. Haastatelluissa nousi esille perinteinen suomalainen tapa, eli positiivista palautetta ei anneta ja mikäli annetaan, sitä voidaan luulla vinoilemiseksi tai se käännetään muuten negatiiviseksi asiaksi. Yhden haastattelun mukaan, kun työntekijöiltä kysytään, onko ongelmia, niin vastataan ettei ole, mutta kun selkämä kääntää, niin alkaa porina ja valitus. Yleisesti todettiin, vaikka tilanteet ovat mitä ovat, niin palautteeseen liittyen tarvittaisiin iso yrityskulttuurin ja tapojen muutos.

Palautekäytännöt

Kohdeyrityksessä ei tunnusteta olevan mitään vakiintuneita palautekäytäntöjä. Esimiestyöstä on yrityksessä joskus ollut satunnaisia kyselyitä, mutta ne ovat olleet yleensä osana tiettyä koulutusta, eivätkä osa säännöllistä toimintaa tai tapahtuneet viime vuosina. Työntekijöille tällä hetkellä ainoana palautekanavana pidetään niin sanottua infotilaisuutta, joka on koronan takia järjestetty Teamsin välityksellä. Kanavan chat-osiossa työntekijät ovat voineet kysyä mm. yritystä koskettavista asioista toimitusjohtajalta sekä johdolta. Työntekijöille ainoa virallinen hetki saada palautetta

ovat vuosittaiset HKO-keskustelut, jotka painottuvat yleensä päivittäistä tekemistä enemmän palkkaan. Aikaisemmin yrityksessä on ollut käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut, jotka on sittemmin korvattu päivittäisjohtamiseen liittyvillä One2one-keskusteluilla ja jonka muutoksesta, eivät edes kaikki esimiehet ole ajan tasalla. Haastatteluissa koetaan, että menetelmänä One2one-keskustelu onkin otettu toimintatavaksi esimiehille ilman riittävää ohjeistusta ja tukea.

- *One2one-keskustelu on niin sanotusti vain heitetty esimiehille, eli tehkää ja puhukaa asioista alais-
tenne kanssa ilman, että organisaatio olisi antanut tähän enempää eväitä ja oletuksena ollut, että
kaikki sen osaavat.*

Toteutuksessa ei myöskään ole huomioitu tähän käytettävää aikaa, eli sitä mihin esimiehillä aika todellisuudessa menee työpäivän sisällä. Myös, Koska keskusteluille ei olemassa mitään runkoa tai virallista pohjaa, voi joillakin esimiehillä olla haasteita lähestyä työntekijöitä ilman varsinaista syytä sekä luoda tyhjää keskustelua, joka olisi molemmin puolin tuottoisaa. Esimiehillä pitäisikin olla niin sanotusti lihaa luiden ympärillä, eli mistä siellä keskustellaan. One2one keskustelujen toteutuminen onkin täysin riippuvainen esimiesten ajankäytöstä sekä motivaatiosta keskustelujen pitämiseen. Yrityksessä on ollut puhetta keskustelujen viemisestä järjestelmään, joka muistuttaisi esimiehiä pitämään niitä aktiivisesti, mutta asiaa ei kuitenkaan ole viety eteenpäin. Palautekäytäntöjen luomiseen tai palautetaitojen parantamiseen ei ole tällä hetkellä tietynlaista kulttuuria, joten palautteen kulkeminen onkin kiinni esimiehen ominaisuuksista sekä henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Yhden haastattelun mukaan ihmiset usein sanovat kestävänsä palautetta, mutta todellisuus onkin toinen, joten luottamuksellinen suhde ja henkilön kyky ottaa palautetta vastaan ovatkin oleellinen osa onnistumista.

Sisäinen viestintä

Haastatteluissa työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi tekijäksi tunnistettiin viestintä ja varsinkin se, miten johto viestii, kun ollaan sekä toimitaan jatkuvassa muutoksessa. Kohdeyrityksessä sisäisen viestinnän koettiin yleisesti toimivan heikosti ja että tietoa jaetaan liian vähän. Yrityksessä tieto leviääkin sekä virallisia kanavia että suusta suuhun. Tiedon saamisen varsinkin etätöissä työskennellessä koetaan olevan hankalampaa, koska kaiken tiedon pitäisi tulla virallista kanavaa pitkin. Yh-

teisvastuullisen ja tasapuolisen tiedottamisen nähdäänkin puuttuvan tai olevan hyvin puutteellista. Haastattelujen mukaan viestintä ja tiedon kulku läpi organisaation toimii vaihtelevasti tai ei ollenkaan. Samalla organisaatiotasolla viestinnän koetaan olevan parempaa ja helpompaa, koska yhteyttä uskalletaan ottaa pienemmällä kynnyksellä.

Organisaatiossa ylhäältä alaspäin tieto kulkee monen mutkan kautta, jos ollenkaan ja salattavia asioita koetaan olevan paljon. Haastattelujen mukaan koetaan epätietoisuutta siitä saako jotain kertoa ja mikäli tieto ei ole salaista, joku saattaa kertoa ehkä jollekin. Kun yhtenäistä linjaa ei ole, oma tiedottamisen vastuukin korostuu. Todettiin, että on hyvin hankala toimia, kun ei tiedä kuka tietää asiasta tai kenen kanssa siitä saa puhua, joka on tietyllä tapaa myös kuormittava tekijä. Organisaatiossa ylhäältä alaspäin viestintää hoituu pääasiassa tiedotustilaisuuksilla ja intraviestinnällä. Tavallisen työntekijän pitäisikin lukea intraa, jotta tietäisi mitä talossa tapahtuu. On kuitenkin koettu, että puolet ihmisistä eivät sitä lue.

- *On hyvä muistaa myös henkilöiden omakin vastuu tiedon saamisessa. Tapauksia, joissa sanotaan, ettei ole asiasta kerrottu mitään, mutta tieto on kuitenkin ollut intrassa julkisesti kaikkien saatavilla kahdesta viikosta kuukauteen. Se miksei tieto sitten saavuta kaikkia, eli eikö intraa mahdollisesti lueta vai onko tiedonanto ollut sekava. Perinteisesti viestintä ja vuorovaikutus eivät olekaan koskaan täysin kunnossa ja aina löytyy valitettavaa. Osa ihmisistä ei edes tiedä mitä tiedolla tekisi, mutta sitä kaivataan silti.*

Tietojen vaihtamiseksi joillakin osastoilla on viikkopalaverit tai päivittäiset vuoronvaihtopalaverit. Niiden koetaan olevan tärkeitä, mutta on myös havaittu, että mikäli ne ovat aina samanlaisia, niin ne menettävät merkityksensä ja tuntuvat turhilta, eivätkä kaikki niissä viitsi käydä. Corona aikaan, kun vuoronvaihtopalavereita ei pidetty, tehtiin päivän aiheista PowerPoint esitys järjestelmään, mistä työntekijöillä oli mahdollisuus se lukea. Normaalitilanteessa on myös joskus pidetty työntekijöille osastopalavereita, joissa asioita käydään laajemmin läpi.

Organisaatiossa tiedonkulku ja viestintä alhaalta ylöspäin on myös osittain haasteellista. Työntekijäpuolella koetaan olevan tiettyjä kuppikuntia, joista vain pahimmat asiat nousevat esille, mutta kaikki muut asiat jäävät manattavaksi lattiatasolle. Haastatteluissa todettiin, että se miten yksittäinen ihminen saa viestiä johonkin suuntaan on mahdollisesti hankalaa. Oletus onkin, että omat esmiehet kertovat näitä asioita ja näkemyksiä organisaatiossa ylöspäin. Viestintäkanavan rooli on myös neuvottelukunnalla, jossa luottamusmiehet työntekijöiden edustajana sekä työnantajan

edustajat keskustelevat. Neuvottelukunnassa käydään läpi ihan pienenkin ihmisen murheita ja työhyvinvointikin on siellä ollut paljon puheissa. Sen koetaankin olevan yksi viestintäkanava, jossa vuoropuhelua pystytään käymään vähän eri tavoin työnantajaosapuolien ja työntekijäosapuolien välillä. Organisaation viestinnässä myös todettiin mahdollisesti olevan paljon niin sanottua rikkinäistä puhelinta, koska viestintää ei ole strukturoitua siten, että tietoa kommunikoitaisiin aina tietyllä tavalla. Osa kokikin, että joskus tieto vaihtuu yrityksen sisällä parhaiten, kun kahvikupin kanssa vain oleskelee yleisissä tiloissa tai tehtaan käytävillä. Haastattelujen mukaan usein on tiettyjä henkilöitä, jotka keskustelevat aina keskenään. Siinä omassa porukassa tai palaverihumussa tiedot voivatkin tulla niin sanotusti keittiön kautta, ennen kuin ne tulevat julki virallisia reittejä pitkin tai jäävät kokonaan tulematta.

Tiedon määrä

Haastatteluissa kysyttiin saavatko ihmiset tarpeeksi tietoa yleisesti sekä työnsä suorittamiseksi tehokkaasti ja helposti. Yleisestä tasosta puhuttaessa nousi vahvasti esille se, miten työpaikan ulkopuolella olevat, kuten lomautetut ja etätöissä olevat ihmiset saavat oleelliset tiedot yrityksen tilanteesta sekä tiedotettavista asioista. Yrityksessä jotkin luottamusmiehet ja esimiehet ovatkin perustaneet omia WhatsApp ryhmiä, joilla tietoa voidaan jakaa työpaikan ulkopuolella oleville henkilöille, mutta näissäkin tiedon saannille voi olla edellytyksenä esimerkiksi se, että henkilö kuuluu kyseiseen ammattiliittoon ja henkilöllä on ohjelman käyttöön sopiva väline, kuten älypuhelin. Tiedon kulku ylipäättään nähtiin haasteellisena ja etteivät kaikki tiedä asioita mitä pitäisi tietää. Kokeittiinkin, että mikäli tilanteet muuttuvat, ihmiset yleensä tavoitetaan nopeasti, mutta jos on muuta tärkeää tietoa, niin se ei kuitenkaan tunnu tavoittavan ihmisiä. Viestinnän puute on myös huomattavissa siinä, että vaikka on paljon palavereita, joissa oleellisista asioista jutellaan, niin kuitenkin tiedot eivät koskaan saavuta muita, kuin kyseisessä tapahtumassa olleet ihmiset.

Haastatteluissa puolet ihmisistä kokivat, etteivät omasta mielestään saa tietoa tarpeeksi työnsä tekemiseksi ja tietojen tulevat usein myöhässä. Puolet taas kokivat saavansa tietoa tarpeeksi. Varsinkin toimihenkilöpuolella tietoja saadaan helpommin ja työhön liittyvien tietojen kaivamisen nähdään osittain liittyvän työnkuvaan. Haastattelujen mukaan toimihenkilöillä työn tekemiseen tarvittavan tiedon saanti on enemmän riippuvaista siitä, mitä saa yrityksen ja esimiehen kautta sekä muilla välineillä. Karkeissa työpisteissä usein riittää se, että osaa lukea järjestelmää ja kuvia,

eli suorittavan työn tekemisessä järjestelmä ohjaa jo sen verran, että siitä pystyy selviytymään. Toimihenkilöpuolella myös tunnistettiin, että joskus tiettyyn asiaan oleellisesti liittyvät henkilöt unohtuvat tai jäävät pois tietovirrasta, esimerkiksi jotain tiettyä toimintaa tai projektia koskien. Reaaliaikaista tietoa pidetäänkin erittäin tärkeänä ja esimerkiksi töiden etenemisestä ja niiden loppukohteesta toivottaisiin enemmän tietoa sekä ihmisten osallistamista toimintaan jo aikaisemmissa vaiheissa. Toiminnanohjausjärjestelmä kertoo jotain, mutta ei ole selvää kuka tietoja sinne päivittää ja ovatko esimerkiksi päivämäärät ajan tasalla. Yrityksessä koetaan myös olevan tietty kulttuuri, jossa tieto on valtaa joillekin. Haastattelujen mukaan on ollut tilanteita, että henkilöt eivät ole suostuneet jakamaan tietoja mitä työhön liittyy. Talossa on myös ollut ihmisiä, jotka eivät ole halunneet jakaa tietojansa, koska he ovat kokeneet, että jotain viedään häneltä pois tai joku muu voi ottaa hänen tehtävänsä.

Viestintä kanavat

Yrityksessä päivittäisinä viestinnän välineinä toimivat Microsoft Teams-järjestelmä sekä sähköposti, joilla tehdään myös tiedottamista tietyillä tasoilla. Intranet toimii kohdeyrityksen yleisenä tiedotuskanavana sekä viestintäkanavana ja tietopankkina. Haastattelujen mukaan välillä on ollut monta viikkoakin, että intraan ei ole tullut mitään. Tämä on herättänyt hämmennystä varsinkin etätöissä olevissa, jotka eivät muuten koe saavansa tietoa yrityksen tilanteesta. Kun uutisia ja tietoa tilanteesta ei ole, niin epävarmuus kasvaa ja huhumyllyt käynnistyvät. Haastatteluissa todetaankin, että epävarmassa tilanteessa olisi hyvä informoida, että tieto myöhästyy tai uutta tietoa ei ole, joka olisi parempi, kuin täysi radiohiljaisuus. Haastattelujen mukaa intranetissä pitäisi myös olla pieniä positiivisia uutisia ja lyhyitä juttuja, varsinkin kriisiviestinnän aikana. Intranetissä onkin ollut aikoinaan enemmän kevyempiä uutisia ja mm. tarinoita yrityksen työntekijöistä. Myös meillä olevista projekteista ja niiden tilanteesta toivottaisiin olevan enemmän tietoa. Yrityksellä koetaankin olevan paljon salaisia projekteja, joista osa ei edes aina ole niin salaisia, vaan salailu liittyy enemmänkin totuttuun tapaan tai yrityskulttuuriin.

Haasteena on, että tällä hetkellä yrityksessä ei ole resurssia, joka varsinaisesti vastaisi intranetin toiminnasta ja viestinnästä. Aikoinaan yrityksessä on ollut viestinnän ihminen, mutta hänen tilalleen ei kuitenkaan ole rekrytoitu ketään. Intranetin toiminta jääkin yleiseksi ryppistykseksi, koska ei

ole henkilöä, joka kyselisi tietoja ja päivittäisi niitä aktiivisesti intranettiin. Intranetille ja sen toiminnalle ei ole tällä hetkellä olemassa mitään varsinaista rakennetta, vaan tekeminen perustuu enemmän hetkelliseen reagointiin, eikä niinkään suunnitelmallisuuteen. Yrityksessä onkin joskus ollut keskustelua siitä, pitäisikö olla olemassa niin sanottu kaksitasoinen intranet, jossa toisella tasolla olisi erikseen tiimille kohdistettu data ja toisella yleiset asiat. Näin myös yrityksen uutiset tulisivat mahdollisesti työn ohella luettua. Intranetin lisäksi koettiin, että olisi hyvä olla Yammeri tai joku muu yleinen kanava, missä ihmiset saisivat jakaa kevyempiä juttua, kuten entisaikoina ollut Profiili lehti. Tämä lisäisi yhteisöllisyyttä, jota pitäisi yrittää korostaa aikoina, kun ihmiset ovat hajallaan. Tiedon ei tarvitsisi olla kaunista, mutta rehellistä, kuten mitä verstaalla tapahtuu. Kirjoittamisen ei pitäisi myöskään olla vain yhden ihmisen harteilla, vaan toteutettu esimerkiksi kiertävällä vastuulla.

Työntekijöiden viestintäkanavista todettiin, että esimerkiksi henkilöstöinfot ovat haasteellisia, koska kysymykset pitäisi esittää julkisesti kaikkien edessä, joka varmasti lisää yksittäisen ihmisen kynnystä esittää ja kysyä asioista. Koettiin, että työntekijöille pitäisi olla olemassa jokin helpompi kanava viestintään. Myös esimiesten olisi osattava keskustella asioista työntekijöidensä kanssa ja tuoda niitä sitten esimiesfoorumiin tai HR-osaston tietoon. Infotilaisuuksien jälkeen on myös saatu palautetta, että tilaisuus on ollut liian positiivinen, vaikka tilanne olisikin todellisuudessa huono. Yksi haastateltava totesikin, että aikuisten ihmisten pitäisi osata käsitellä sekä hyviä että huonoja uutisia. Tilanteen turhasta värittämisestä tuleekin ihmisille usein tyhmä olo, joka huonontaa myös ilmapiiriä.

Sisäinen yhteistyö

Kohdeyrityksessä sisäinen yhteistyö on ollut pulssikyselyiden mukaan heikoin osa-alue, mutta kuitenkin haastatteluiden mukaan yhteistyö toimii kohtalaisen hyvin. Toimihenkilöiden kesken koettiin yhteistyön olevan hyvällä tasolla, eli apua yleensä saa, jos pyytää, riippuen tietenkin aina henkilöiden muusta työkuormasta. Yhteistyön koettiin myös toimivan suhteellisen hyvin omien sidosryhmien kanssa, vaikka viestintä ei toimisikaan. Se mitä työssä tekee niin koskettaa kaikkia, joka pakottaa siihen, että yhteistyötä on tehtävä, tai muuten asiat eivät etene. Moni haastateltavista kuitenkin aavisteli, että toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä voi mahdollisesti olla olemassa tietyiltä osin niin sanottua kuilua.

Työntekijäpuolella yhteistyön eri osastojen välillä koettiin olevan heikompaa. Halleissa kommunikointi toimii hyvin, mutta hallien välillä nähtiin olevan niin sanottu seinä ja esimerkiksi koneistuksen sekä kokoonpanon välissä kuvailtiin aikoinaan olleen iso muuri. Aikoinaan erot ovatkin olleet isompia, koska on koettu, että jollakin osastolla asiat ovat paljon paremmin, kuin toisilla. Nyt tilanne on kuitenkin tasoittunut ja ihmiset ovat joutuneet sopeutumaan. Tällä hetkellä ei myöskään ole paljoa asioita, joita työntekijöiden tarvitsisi hoitaa hallien väleillä ja mikäli on, niin ne hoituvat yleensä esimiesten kautta. Haastatteluissa todettiin, jos ihmisillä ei ole pakottavaa tarvetta olla yhteistyössä, niin vuorovaikutustakaan ei tapahdu. Joillakin voi olla myös puutteita vuorovaikutustaidoissa eli ei ymmärretä toisia ja kun ei ymmärretä mitä toinen tekee ja sanoo, niin yhteistyökin voi olla hankalaa.

Historiassa on tunnistettu haasteita myös kapitaali- ja huoltotoimintojen välillä, kun esimerkiksi osia tai työkaluja ei ole aina saanut antaa toisille. Myös tiettyjä näkökulma eroja johtamisessa on havaittu. Haastattelujen mukaan yleisesti katsottuna asiat eivät ole huonosti, mutta niin sanottu tekemisen meininki ja yhteen hiileen puhaltaminen puuttuvat, joka osittain heijastuu yrityksen tilanteesta. Tällä hetkellä koetaan, että ei mennä mitään isompaa yhteistä tavoitetta kohti, vaan se ainut tavoite on operatiivisen prosessin oma lopputulema, eli valmis tuote lähettämässä. Tiettyissä projekteissa voi myös olla aikatauluihin liittyvää tavoitetta ja seuranta, mutta muuten yleisiä ja läpinäkyviä tavoitteita ei kohdeyrityksessä tällä hetkellä ole.

Yleinen ymmärtäminen

Haastatteluissa kysyttiin, millä tasolla on ihmisten yleinen ymmärrys tekemisestä, kokonaisuudesta sekä henkilöiden eri rooleista ja vastuista, jotka vaikuttavat oleellisesti yhteistyön toimivuuteen. Ymmärryksen lisäämisestä koettaisiinkin olevan hyötyä, koska yleisesti tällä hetkellä ei tiedetä mitä ihmiset tekevät, eikä osata hahmottaa kokonaisuutta sekä asioiden ja oman tekemisen vaikuttavuutta. Osassa haastatteluista todettiin, että ymmärryksen taso on se, että välillä ei tiedetä edes mitä itse tehdään. Pitäisikin osata katsoa kokonaisuutta oman pienen alueensa sijaan. Tärkeää olisi myös ymmärtää oman työnsä merkitys sekä mitä se merkitsee muille. Yleisen ymmärryksen taso koskien tekemistä, tuotteita ja koko ketjun toimintaa ei ole tasapuolista henkilöstössä. Taso riippuukin paljon yksilöstä ja hänen omasta aktiivisuudestaan, eli jotkut kaivavat tietoja ollen

enemmän aktiivisia ja kiinnostuneita siitä, mitä ympärillä sekä yrityksessä tehdään. Kohdeyrityksessä todetaankin olevan henkilöitä esimerkiksi eripuolella valmistusta, jotka eivät välttämättä ole koskaan käyneet yrityksen toisella tehtaalla sekä henkilöitä, jotka ovat olleet yli 30 vuotta talossa työstäen kappaleita, mutta eivät ole ikinä käyneet tutustumassa kokoonpanoon tai tiedä siitä juuri mitään.

Yrityksessä on aikoinaan ollut yksittäisiä koulutuksia tai tietoiskuja, missä esimerkiksi tuotannon työntekijöille on käyty läpi koko lopputuotteen toimivuutta laatu- ja suunnitteluosastojen toimesta sekä mahdollisesti vierailtu kokoonpanossa. Kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan ole tällä hetkellä mitään vakiintunutta käytäntöä vastaavista, yleistä tietoa lisäävistä tempauksista. Jotkut esimiehet tai perehdyttäjät saattavat mahdollisesti kierrättää paikat läpi, jolloin on mahdollista tutustua toimintaan muuallakin, kuin omassa työpisteessä. Osa haastateltavista totesikin, että motivoisi lisää, kun tuntisin enemmän kokonaiskuva, koska tällä hetkellä ei koneistuspuolella välttämättä tiedetä, mihin se itse työstetty kappale tulee lopputuotteessa. Myös osien hintoja voisi selventää ja tuoda enemmän esille. Koska pienikin osa voi olla kallis, niin ihmisten olisi hyvä ymmärtää, miten niitä käsitellään.

Yleisen ymmärryksen tai tiedon puuttuessa ei välttämättä osata ajatella ja ottaa kaikkia ihmisiä huomioon. Yleisesti ymmärrys siitä, mitä ja ketä on huomioitava päivittäisessä tekemisessä ja ketjun erivaiheissa ei ole kaikille selvää. Tämä johtaakin usein kiiretilanteisiin sekä mahdollisiin myöhästymisiin ja lisäkustannuksiin. Sen on havaittu myös aiheuttavan turhautumista niin työntekijöissä, kuin toimihenkilöissä.

- *Käsketään tekemään joku asia, mutta ei tiedosteta mitä se vaatii. Alusta asti käytäisiin läpi ja ymmärrettäisiin mitä kaikkia tietoja vaaditaan. Eli paljonko jonkun asian tekeminen ottaa aikaa sekä mitä kaikkea muut ihmiset joutuvat sitten tekemään ja käyttämään siihen aikaa muun työnsä ohella.*

Kohdeorganisaatiossa onkin kokemusta siitä, että aika ajoin on unohdettu joku henkilö tai ryhmä. Uuden tuotteen suunnitteluprojekteissa pidettävät Gate-palaverit ovat olleet tästä hyvä esimerkki. Esimerkiksi yhden projektin loppuvaiheessa, kun tuotteet ovat jo lähdössä ulos talosta on havahduttu, että heitä täällähän on tällainen EHS- tiimi ja sitten kysytty toimenpiteistä, jotka olisi pitä-

nyt tehdä jo projektin suunnitteluvaiheessa. Haastatteluissa todettiin kuitenkin, että ihmisten huomioiminen on myös osittain tapauskohtaista. Jotkut tapaukset eivät välttämättä vaadi niin suurta seuruutta asiaa hoitamaan ja joskus asiat hoidetaankin nopeammin pienellä porukalla.

Yhtenä ymmärtämistä jarruttavana tekijänä koetaan olevan se, kun toimihenkilöt ja johtajat eivät jalkaudu tarpeeksi tehtaan lattialle katsomaan tilannetta ja tekemistä. Haastattelujen mukaan, jos johto osoittaisi kiinnostuiksi siitä, mitä ihmiset tekevät päivätyökseen, laskisi se vuorovaikutuksen kynnyistä ja voisivat ihmiset helpommin kysyä asioita. Ylempää johtoa ei näykään tuotannossa turhan usein pyörimässä, mutta sen todettiin myös riippuvan paljon henkilöistä, keiden siellä haluttai-siin pyörivän. Esimerkiksi toisiko talousjohtajan kävely tuotannossa välttämättä suurta lisäarvoa toiminnalle ja ihmisille, niin mahdollisesti ei. Osa suunnittelijoista jalkautuu tuotantoon, mutta on kuitenkin henkilöitä, jotka eivät näin tee tai halua tehdä, vaikka olisikin tärkeä nähdä fyysisesti, mitä itse on suunnitellut. Haastatteluiden mukaan olisi myös hyvä ymmärtää, mitä muut ihmiset työpaikalla tekevät. Esimerkiksi lattiatasolla työntekijöillä ei ole tällä hetkellä käsitystä kaikista toimihenkilöistä ja mikä heidän roolinsa talossa on. Ihmisten ja heidän toimenkuviansa esittelyä toivottiinkin enemmän ja todettiin, että mahdollinen sisäisen viestinnän henkilö voisi olla tässäkin avuksi.

Työntekijä puolella ymmärrykseen koettiin vaikuttavan paljon se, kun ei tarvitse olla kontaktissa missään vaiheessa työpäivän aikana, koska esimerkiksi kahvitilat ovat erilliset. Yhteisen kahvitilan nähtäisiinkin mahdollisesti olevan yhdistävää vuorovaikutuksellisesti. Toimihenkilöpuolella ymmärrystä lisäävänä tekijänä pidettiin omaa työpistettä, eli kun istuu fyysisesti muiden kanssa samassa tilassa, on mahdollisuus kuunnella ja keskustella naapureiden kanssa. Osassa haastatteluja pohdittiinkin mahdollisuutta siihen, että eri osastojen ja toimintojen henkilöitä sekoitettaisiin eri toimistoihin, joka voisi auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin ketjujen toimintaa ja mitä muut tekevät. Tärkeäksi nähtiin myös se, että tuntee työkaverinsa. Mikäli ei tiedetä mitä toiset tekevät, ei myöskään osata arvostaa toisten työtä.

Työntekijäkyselyn tulokset

Työntekijäkyselyn tulokset vuorovaikutuksen ja ilmapiirin osalta on esitetty liitteessä 2. Työntekijöistä suurin osa koki kyselyn perusteella, että ilmapiiri on työpaikalla hyvä ja avoin. Heikoiten toimivimmiksi osa-alueiksi tulosten perusteella työntekijät kokivat sisäisen viestinnän ja sisäisen yhteistyön. Myös esimiesten vuorovaikutus ja työhön tarvittavan tiedon saanti jakoivat vahvasti mielipiteitä puolesta ja vastaan. Intranettiä koskien vastauksissa oli hajontaa liittyen toimivuuteen ja sisältöön. Kuitenkin 76,7% työntekijöistä vastasi lukevansa intraa täysin tai jokseenkin aktiivisesti.

Neutraaleita vastauksia oli tietyissä kysymyksissä enemmän ja kyselyn toteutuksessa havaittiin, että kaikille työntekijöille ei välttämättä kysymyksen asia yhteys ollut täysin selvää, joka osakseen voi selittää vastauksien painotuksia. Kuitenkin otantaan kuului myös henkilöitä, jotka eivät välttämättä tienneet tai halunneet ottaa kantaa tiettyihin asioihin. Tulosten mukaan 36,7% työntekijöistä koki saavansa tarpeeksi palautetta työssään ja 30% ei osannut sanoa. 33,4% koki saavansa liian vähän palautetta tai ei ollenkaan. Kysymyksessä seitsemän työntekijöiltä kysyttiin, keneltä he haluavat lisää palautetta. Kysymyksessä sai valita useita vaihtoehtoja palautteen lähteeksi. 53%, eli suurin osa työntekijöistä haluaisi enemmän palautetta esimieheltä ja neljä vastanneista myös työkavereiltaan. 34% työntekijöistä koki, ettei halua tai tarvitse lisää palautetta. Muita, kuin annettuja vaihtoehtoja ei tuloksissa ilmennyt.

Yhteenveto

Yhteenveto vuorovaikutus ja ilmapiiri osion tuloksista esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Yhteenveto vuorovaikutus ja ilmapiiri

Yhteenveto: Vuorovaikutus ja ilmapiiri	
Vuorovaikutus ja ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • Koetaan hyväksi ja avoimeksi olosuhteisiin nähden. • Vaikuttaa ihmisten määrä tehtaalla johtuen etätöistä ja lomautuksista. • Havaittu asioiden henkilöitymistä ja roolien hämärtymistä sekä tiettyjä kuppikuntia. • Vuorovaikuksessa ja käytöstavoissa eroja.
Esimiesten vuorovaikutus ja tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esimieskohtaista, toimii pääsääntöisesti hyvin. • Keski- ja lattiason esimiesten kohdalla enemmän vaihtelevuutta. • Työntekijästä esimieheksi tulleilla henkilöstä riippuen mahdollisesti haasteita. • Havaittu, että työntekijät eivät aina uskalla tai halua kertoa ongelmista esimiehille. • Palveleva johtaminen puuttuu tai on puutteellista. • Esimiesten tukeminen vaihtelevaa, sekavaa ja enemmän käskyttämistä. • Esimiehet saavat tietoa ja tukea vaihtelevasti. • Esimieskoulutusta on ollut vähän ja viimeisin koulutus jäänyt kesken.
Palaute	<ul style="list-style-type: none"> • Palautetta ei saada ja anneta tarpeeksi. • Ei vakiintuneita palautekäytänteitä tai palutekulttuuria. • Työntekijöiden ainoa palautekanava koetaan olevan infotilaisuudet. • Työntekijöiden mahdollisuus saada palautetta One2one- ja HKO-keskustelut. • One2one käytänteen ei koeta toimivan hyvin ja on paljon esimiehestä riippuvaista.
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii huonosti ja tieto kulkee montaa eri reittiä pitkin vaihtelevasti. • Tieto kulkee organisaation tasojen välillä heikosti tai monen mutkan kautta. • Yhteisvastuullisen tiedottamisen koetaan olevan puutteellista. • Koetaan, että on paljon salaisia asioita ja havaittu tietty kulttuuri, jossa tieto on valtaa. • Kriisitilanteessa viestinnän ja tiedottamisen koetaan olevan liian vähäistä. • Yleisimmät viestintä- ja tiedotuskanavat ja järjestelmät: Intranet, Infotilaisuudet, sähköposti, Teams sekä (Yammer). • Koetaan, ettei osa ihmisistä lue aktiivisesti yrityksen intranettiä. • Yrityksessä ei ole tällä hetkellä viestinnän ihmistä tai vastaavaa.
Sisäinen yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti yhteistyö toimii yrityksen sisällä kohtalaisen hyvin. • Toimihenkilöpuolella yhteistyö hyvää ja ihmiset avuliaita. • Työntekijöiden yhteistyö heikompaa tietyillä osa-alueilla, kuten hallien välillä. • Työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä koetaan mahdollisesti olevan ns. kuilu. • Yleisen ymmärryksen tasossa vaihtelua ja koetaan, että sitä pitäisi lisätä ihmisille. • Havaittu, että oleellisia ihmisiä on joskus unohdettu toiminnasta ja tietovirrasta. • Koetaan, että toimihenkilöt ja johtajat eivät jalkaudu tarpeeksi lattialle. • Ei tiedetä mitä ihmiset tekevät tai mitkä ovat toisten roolit yrityksessä.

6.3 Osaaminen ja työn hallinta kohdeyrityksessä

Työmotivaatio

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä työmotivaatioon ovat negatiivisesti vaikuttaneet lomautukset, taloustilanne sekä korona. Työmotivaation koettiin olleen kohdallaan yleensä aina, kun yrityksessä on ollut normaali tilanne. Haastattelujen mukaan kaikki ovat yleensä motivoituneita, kun työ on sellaista, mistä kaikki pitävät. Tämän hetken tilanne koettiin kuitenkin hyvin hankalaksi, koska kaikilla ei ole järkevää tekemistä työpaikalla. Työmotivaation lisäämiseksi ei kohdeyrityksessä ole tehty varsinaisesti mitään toimenpiteitä, eikä sitä yleisesti ajatella päätöksien teossa tai muutoksissa. Joissakin tapauksissa vaikutuksia motivaatioon voidaan kuitenkin ottaa huomioon, kun esimerkiksi käydään TES-neuvotteluita läpi henkilöstön edustajien kanssa. Työmotivaation koettiin olevan myös hyvin henkilöstä riippuvaista, varsinkin muutoksissa, joissa yleensä aina alussa havaitaan jonkin verran muutosvastarintaa. Ihmisten eroja kuvailtiin siten, että joku tiputtaa heti hanskansa ja toinen toteaa, että tehdään nyt sitten näin, koska sinähän sen määrää.

Työmotivaatioon liittyen myös palkkaus ja palkitseminen tunnistettiin oleellisiksi asioiksi. Esimerkiksi tulospalkkaus nousee yhtenä aiheena esiin aika ajoin, mutta sitä ei ole tällä hetkellä yrityksessä käytössä. Motivaatioon nähtiin vaikuttava palkka ja sen erot henkilökohtaisten lisien kautta sekä aikapalkkaosuudet, joita ei juurikaan käytetä palkitsemiseen. Yhdessä haastatteluista ehdotettiin, että mikäli henkilökohtaista lisää ei voida nostaa, niin henkilön aikapalkkaosuutta nostettaisiin. Tätä ei ole aiemmin palkitsemiseen käytetty, mutta voisi toimia yhtenä mahdollisena työkaluna siihen. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että palkankorotus motivoi vain hetken aikaa ja tekeminen voikin taantua tietylle tasolle. Palkitsemisen suhteen koettiin yrityksessä myös olevan epäselvyyttä ja tiettyä kulttuuriin liittyvää haastetta. Palkitsemista kuvattiinkin seuraavasti: *Sokea ajattelu aineellisen palkitsemisen suhteen. Vaaditaan koko ajan lisää aineellista, kun ei muustakaan saada sitä iloa.*

Urapolut

Haastattelujen perusteella koettiin, että hyviä tekijöitä pitäisi palkita enemmän, mutta tällä hetkellä he eivät pääse urallaan eteenpäin. Niin sanottua urapolkua henkilöille ei ole yrityksessä käytännössä linjattu tai rakennettu systemaattisesti. Etenemiseen uralla ei välttämättä ole sellaista mahdollisuutta muuten, ellei joku henkilö ole lähtenyt pois ja sen myötä avautunut joku positio, johon on voinut sitten hakea ja päästä. Myös uusien tehtävien tarjontaa, tiedottamista ja valinta perusteita on välillä kritisoitu. Haastattelujen mukaan sisäiseen hakuun ei aina laiteta, kun paikkoja vapautuu, eikä tarjota niille, jotka olisivat kiinnostuneita ja pystyisivät hommat hoitamaan. Vasta jälkeempään kuullaan, että joku on nimitetty ja ihmetellään miksi joltain ei ole edes kysytty. Osittain koettiin, ettei yrityksessä anneta ihmisille tasapuolisesti mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä tai lisätä osaamistaan. Toiveena ilmenikin, kun jotain henkilöä haetaan tehtävään, niin ei otettaisi aina heti ensimmäistä vaihtoehtoa, jotta muutkin uskaltautuisivat sitä hakemaan.

Osaaminen

Kohdeyrityksessä osaamista on hyvin paljon, mutta on havaittu, että varsinkin tietty erikoisosaaminen kohdistuu vain tiettyihin paikkoihin tai ihmisiin. Viime aikoina, kun ihmisiä on lähtenyt enemmän yrityksestä, onkin noussut esille huolta siitä, että arvokasta osaamista ja tietoa häviää yrityksestä. Haastatteluissa todettiin, että lähtijän osaaminen on nykytilanteessa erittäin hankalaa saada siirrettyä yhtiön käyttöön ja yleensä henkilö vie enimmäkseen tietonsa mukanaan. Ihmisen lähtö talosta tuo myös haasteita jääville osapuolille, jotka joutuvat ottamaan poistuneen henkilön tehtäviä ja vastuita itselleen. Yleensä haasteet tulevatkin siinä vaiheessa, kun henkilö vaihtaa nopeasti työpaikkaa tai eläköityy. Osa haastateltavista totesi, että lähtijöiden kohdalla, kun tehtävät ovat siirtyneet seuraaville, on perehdytys ollut aika lyhyt ja välttämättä yhtään tiedostoa tai muuta tarpeellista materiaalia ei ole lähtijältä jäänyt. Myös osa eläköityneistä on jäänyt tuntityöläisiksi, eli asioihin onkin tietystä näkökulmasta reagoitu myöhässä ja siitä jouduttu sitten maksamaan. Haastatteluista ilmenikin vahvasti, että yrityksestä on lähtenyt paljon sellaisia ihmisiä, joilla on ollut paljon arvokasta tietoa, minkä he ovat sitten vieneet mukanaan.

Moniosaaminen

Moniosaamisesta on yrityksessä aina puhuttu paljon ja sen nähtiinkin vaikuttavan esimerkiksi työmarkkinoilla tai mahdollisissa lomautustilanteissa, joissa monitaitoista henkilöä ei välttämättä lomauteta niin herkästi. Vuosien saatossa yrityksessä onkin päästy siihen, että moniosaamista ja moniosaajia on tietyn verran syntynyt ja niitä pystytty hyödyntämään, mutta pääsääntöisesti moniosaaminen on kuitenkin vain perustunut tiettyjen henkilöiden omaan haluun lisätä omaa osaamistaan. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole systemaattisuutta tai järjestelmää mikä puoli pakottaisi osaamisen laajentamisen. Yhdessä haastatteluista todettiin, että silloin, kun menee hyvin ja on kiire, niin ei ehditä opettamaan ja silloin, kun on hiljaista ja kassatilanne heikko, ei voida kouluttaa. Se, että koulutettaisiin henkilöitä ennemmin, kuin lomautettaisiin, eli moniosaamisen lisäämistä aikana, jolloin menee huonosti, niin sitä ei ole. Eikä se ole ehkä ollut täysin yrityksen kulttuurikaan tai taloudellisesti mahdollista toteuttaa vastaavasti tai pitkäjänteisesti, kuten esimerkiksi tietyissä perheyrityksissä. Tällä hetkellä moniosaaminen onkin keskittynyt tiettyyn alueeseen ja tiettyihin osastoihin siinä määrin, kuin sitä talossa on. Esimerkiksi kokoonpanossa työskentelevien henkilöiden koettiin olevan suhteellisen monitaitoisia ja pystyvän työskentelemään melkein kaikissa työpisteissä. Sitten on alueita esimerkiksi koneistuksessa, jossa osaaminen on kohdistunut esimerkiksi vain tietylle koneelle.

- *Talossa on ihmisiä, jotka ovat tehneet vain yhtä työtä esimerkiksi 3-5vuotta. Tänä aikana mahdollisesti tehty vain yhtä tiettyä kappaletta ja toiset tehneet ohjelmat koneelle, joten niitäkään ei ole tarvinnut koskaan opetella. Näin ollen henkilö ei välttämättä osaa edes tehdä muita kappaleita tai ratkoa ongelmia. Jälkeenpäin, kun tilanteet muuttuvat, niin harva kehtaa edes myöntää, ettei osaa. Eli jonkun muun täytyisi huomata ihmisen osaamisvajae ja lähteä paikkaamaan sitä vaikka kouluttamalla.*

On myös tiedostettu, että tietynlainen riski on olemassa, jos esimerkiksi tietyllä koneella on vain kaksi osaavaa käyttäjää ja molemmat sattuvat olemaan poissa töistä. Kyseisissä tilanteissa onkin hyvin vaikea saada paikkaavaa resurssia, joka osaisi operoida konetta. Haasteena tämän osalta todettiin olevan tilanne ja resurssit, eli ihmisiä ei voida ottaa toiselle koneelle oppiin, koska muualle syntyisi sitten vajetta. Yleisesti nähtiinkin, että niin sanottuja yleismiehiä pitäisi olla yrityksessä enemmän. Esimerkiksi kesäharjoittelijat ovat olleet hyviä varamiehiä, jos vakituisia kavereita on ollut pois. Heitä on myös ollut helppo sijoitella jonkun vakituisen henkilön avuksi eri työpisteille. Yleensä tarve onkin aina, kun kiire alkaa ja silloin se tulee myös kalliiksi. Yrityksessä on hiljaisina

aikoina vuokrattu henkilöitä myös muihin yrityksiin, joka joissakin tapauksissa voi olla työntekijälle rikkautta ja vaihtelua sekä mahdollisuus oppia uutta. Yrityksessä onkin puhuttu resurssipankki sopimuksista, mutta ne eivät ole ottaneet tuulta alleen. Haastattelujen mukaan osalla ihmisistä ei välttämättä olekaan taloudellisesti tarvetta lähetä töihin ja vaikka henkilö saisi samasta työstä saman palkan muualla, niin välttämättä se ei vain aina kiinnosta. Kuitenkin osa ihmisistä on lähtenyt mielellään muihin firmoihin töihin, esimerkiksi välttääkseen lomautukset.

Monelle uuden opettelu on myös usein iso kynnys ja osa ihmisistä onkin niin sanotussa mukavuusympyrässä, josta ei halua astua ulos, eli lähtökohtaisesti pelätään muutosta eikä haluta oppia uutta. Esimerkiksi vanhempien koneiden opetteleminen ei välttämättä kiinnosta kaikkia ja iäkäämmät henkilöt eivät aina jaksaa motivoitua uusiin asioihin, koska eläkkeelle pääsemisen koetaan olevan niin lähellä. Yhdeksi isoksi haasteeksi moniosaamiselle nähtiin, että siitä ei palkita ihmisiä tai motivoida heitä siihen mitenkään. Osa haastateltavista totesikin, jos moniosaamista tekee, niin se ei näy palkassa. TES:in mukaan työt luokitellaan eriarvoisiksi, mutta kohdeyrityksessä ei yksikään henkilö saa tätä TES:in mukaista palkkaa, vaan enemmän, koska kaikkien töiden on sovittu kuuluvan korkeimpaan palkkaluokkaan. Tämän koetaankin vaikuttavan negatiivisesti ihmisten halukkuuteen vaihtaa paikkaa varsinkin, jos toinen työ vaikuttaisi palkkaan alentavasti. Muiden töiden tekeminen, mitä henkilö ei normaalisti tee, nähtiin mahdollisesti olevan myös stressaavampaa.

Osaamisen jakaminen

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole varsinaisia käytäntöjä tai ohjelmia tietojen, taitojen ja osaamisen jakamiselle. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen jäävätkin usein ihmisen itsensä varaan. Yrityksessä on yritetty toteuttaa tietynlaista osaamisen kartoittamista viimevuosien aikana esimerkiksi osaamismatriisilla, mutta tämän toteutuksesta ja toimivuudesta ei ole selkeää kuvaa. Osaamisen kartoittamiseen liittyen, on joillakin esimiehistä mahdollisesti omista alaisistaan osaamiseen liittyviä taulukoita tai muistiinpanoja. Myös yhdessä yrityksen järjestelmistä on mahdollista ylläpitää esimerkiksi henkilön pätevyysiin liittyviä tietoja, mutta haasteena on tietojen aktiivinen päivittäminen, johon vaikuttavat suuret alaismäärät varsinkin tietyillä osastoilla.

Tällä hetkellä tietojen ja osaamisen jakaminen on hyvin vapaamuotoista, eli jos henkilö niitä osaa pyytää tai kysyä, niin voi saada apua ja tukea. Jakaminen ei myöskään perustu mihinkään viralliseen työnkiertoon tai laajempaan toteutukseen, jossa henkilö muutaman vuoden jälkeen lähtisi systemaattisesti opettelemaan jonkin uuden työvaiheen tai tehtävän. Tämä on kuitenkin mahdollista, mikäli joku henkilö näin haluaa toimia, mutta on tiedostettu, että kaikki eivät sitä halua. Työntekijäpuolella uusien tuotteiden tullessa kokoonpanoon, on osaamista aikaisemmin pyritty jakamaan niin sanotulla osatyönkierrolla. Tavoitteena oli, että tietyissä pisteissä on oma asentajien ryhmä ja parinkuukauden päästä tilalle vaihdetaan toinen ryhmä. Samalla toinen vanhempi asentaja jää kouluttamaan seuraavia henkilöitä, jotka pisteeseen tulevat. Yksi haastateltavista totesi, että tätä olisi pitänyt tehdä enemmän, mutta ongelmana oli ainainen kiire, jonka johdosta jouduttiin keskittymään vain tiettyihin pullonkauloihin.

Haastattelujen mukaan kokoonpano puolella työnkierto on toiminut osaltaan tasa-arvo tekijänä, kun esimerkiksi ei niin miellyttävissä työpisteissä vaihdetaan tekijöitä säännöllisesti. Työnkieron toteuttamisen koneistus puolella todettiin olevan haastavampaa toteuttaa, koska koneistuspuolella on perehdyttävä eri töihin enemmän, johtuen erilaisista koneista ja ohjauksista. Myös eri koneistushalleissa työt eroavat todella paljon, joten mahdollisuuksia suoriltaan siirtyä töihin toiseen halliin ei välttämättä ole. Osaamisen jakamisen koettiin yleisesti olevan haastavaa, koska tuotteet ovat hyvin erilaisia, pitää tietää paljon asioita ja osa työntekijöistä ei esimerkiksi osaa lukea kuvia. Kuitenkin tunnistettiin, että oman työnsä erikoismiehiä talosta löytyy ja ihmisiä pitäisi enemmän saada sinne oppiin.

Haastatteluissa kysyttiin, onko tietojen ja taitojen jakamiseksi kokeiltu opettamiseen liittyvää käytäntöä, kuten mentorointia. Ainoa opettaminen tunnistettiin liittyvän työhön perehdyttämiseen tai mikäli kokoonpanija siirtyy huolto- tai protoasentajaksi, jolloin hän saa enemmän tietoa asioista. Aikoinaan yrityksessä on ollut nimettynä niin sanottuja työopettajia tai perehdyttäjiä, mutta kyseiset henkilöt ovat kaikki lähteneet talosta. Heidän virkaansa kuului kouluttaminen ja opettaminen lattiatasolla. Haastattelujen perusteella tunnistetaan, että kyseiselle tai vastaavalle toiminnalle olisi nykyaikanakin tarvetta. Haasteena onkin, että mentoriksi ei voida laittaa ketä vain, koska ihmiset ovat hyvin erilaisia ja erilaisilla valmiuksilla varustettuja. Nähtiin myös, että opettajan roo-

lissa työskentelevälle pitäisi olla joku kannustin, joka motivoisi sitoutumaan tiettyyn rooliin. Tehtävään sopivuuden lisäksi ihmisen omaa halukkuutta ja henkilökemioita pidettiin hyvin oleellisina tekijöinä mentorille.

Perehdyttäminen

Kohdeyrityksessä on olemassa työntekijöille kahdentyyppistä perehdytystä, joista toisessa uudelle työntekijälle ohjeistetaan yleiset asiat eli niin sanotusti talon tavat. Toinen perehdytys liittyy siihen, jos henkilö vaihtaa työpistettä, jolloin uuden tehtävän perehdyttää henkilö, joka osaa jo homman. Tämä perehdytyksen onnistuminen on vahvasti kiinni siitä, miten perehdyttäjän roolissa toimiva henkilö osaa opettaa ja mikä motivaatio tähän on, eli tuleeko kaikki tarpeellinen tieto esille. Tällä hetkellä perehdyttäjälle ainoana kannustavana tekijänä toimii maksettava opetuslisä. Haastattelvat näkivät oleelliseksi perehdyttämisen onnistumisessa perehdyttäjän osaamisen, jotta oikeat työtavat tulevat opetettua oikein sekä henkilökemioiden kohtaamisen tarvittavalla tasolla. Haastattelujen mukaan perehdytysasiat eivät kuitenkaan ole aina toimineet yrityksessä ja kun uusi henkilö on tullut taloon, niin hommat on niin sanotusti vain heitetty hänelle ilman kunnollista perehdytystä.

Kouluttaminen

Kohdeyrityksessä kouluttaminen ja koulutukset ovat olleet hieman pimennossa viimevuosien aikana. Haastattelujen perusteella koulutuksista ei ole juurikaan viestitty ja kaikki siihen liittyvä on tällä hetkellä niin sanotusti ilmassa. Osa haastateltavista kokikin kouluttamisen ja koulutus suunnitelmien puuttuvan kokonaan. Vastaavan henkilön mukaan joitakin koulutuksia yrityksessä budjetoidaan, mutta niistä ei yleensä henkilöstö tiedä. Vuosittain on tehty koulutussuunnitelmat vaadituista kursseista, kuten EA-kurssit, mutta koronan takia niitä ei ole voitu viime aikoina toteuttaa. Osa vaadituista kursseista laahaakin tällä hetkellä jäljessä. Yksi havaittu ongelma on myös ollut se, että ihmiset eivät ilmoittaudu kursseille aktiivisesti. Yleisesti koulutustarve on tullut työntekijältä itseltään ja sitä on tuettu sitten jossain määrin. Haastatteluista henkilöistä puolet kokivat päässeensä koulutuksiin aina, kun on tarvetta ollut ja puolet taas eivät tai heille niitä ei ollut tarjottu. Toimihenkilöiden koulutuksien osalta yrityksessä on pääsääntöisesti pääsy mihin on halunnut

mennä, mutta se on vaatinut henkilöltä omaa aktiivisuutta ja se on ollut tunnistettu heikkous. Mitään erillistä kurssitarjotinta ei ole tällä hetkellä olemassa ja koulutukset ovatkin pitkälti henkilön ja osaston toiminnan varassa.

Yleisesti koulutusmahdollisuuksiin vaikuttaa yrityksen rahatilanne, mutta myös kulttuuri. Haastattelujen mukaan varsinkin pidemmissä koulutuksissa vaikuttaa itse henkilö, eli nähdäänkö siitä potentiaalia ja hyötyä yritykselle. Esimerkiksi tällä hetkellä yhtä työntekijää on lähdetty kouluttamaan työteknikoksi, koska henkilöllä oli motivaatiota ja nähtiin, että hän pystyy tekemään ihan mitä vaan. Koulutuksen myötä henkilö saadaan viralliselle tasolle, joten hän pystyy toimimaan eri tehtävissä, josta katsotaan olevan varmasti tulevana vuosina apua. Eli kokonaisuus vaikuttaa vahvasti siihen, onko ihmisellä mahdollisuutta kehittää osaamistaan yrityksen tuella. Ihmisiä on myös koulutettu talon sisällä, jotta he kykenisivät hoitamaan tietyt asiat. Esimerkiksi yhtä henkilöä on koulutettu, jotta hän pystyy tekemään tietyt tarkastukset sekä pitämään tiettyjä koulutuksia muulle henkilöstölle. Yhtenä tavoitteena yrityksessä on, että tekemisen sisällä varmistetaan perusasiat, eli tehdään ja asennetaan tuotteet samalla tavalla ilman, että tulisi tyhmiä virheitä. Tätä on osaltaan yritetty yrityksessä myös opettaa ja kouluttaa. Kuitenkin, vaikka henkilöllä olisi mahdollisimman oikea ja standardoitu työtapo, niin silti ihmismieli on niin vikkelä, että keksii jonkun tavan tehdä asiat toisin. Haastattelujen mukaan standardointi ja koulutus sisäisesti koetaan tietyllä tapaa järkeviksi, eivätkä ne tee muuta, kuin plussaa kassalle. Koulutuksilla nähdäänkin olevan positiivisia vaikutuksia ilmapiiriin ja olemalla ihmisille motivoiva tekijä sekä hengähdys kaikesta arjen hulinasta. Koulutuksien osalta suurin osa haastateltavista toivoi lisää avoimuutta sekä mahdollisia sisäisiä koulutuksia eri teemoja koskien.

Työn hallinta

Kohde yritystä pidetään hyvin joustavana työpaikkana ja moni kokee oman työnsä olevan hyvin joustavaa ainakin toimihenkilöpuolella. Haastattelujen mukaan esimiehen kanssa pystyy helposti neuvottelemaan työn toteutusmuodoista ja työajoista. Etätöiden osalta työn hallinta onkin pitkälti henkilön omalla vastuulla ja perustuu vahvasti luottamukseen toimihenkilön ja esimiehen välillä. Toimihenkilöpuolella työnkuva vaikuttaa siltä osin tarvitseeko henkilön olla tehtaalla paikalla tai muuten läsnä, eli onko mahdollista tehdä työt etänä, vaikka Kiinassa. Elementtejä joustamisesta

on yrityksessä rakennettu kohtuudella, eli joustavuus on pitkälti kiinni siitä, miten henkilö sopii asioista esimiehensä kanssa. Hallinnassa pyritäänkin hahmottamaan eri henkilöiden kuormittavuus tai kuormittuvuus, joka riippuu paljon siitä, miten esimies tuntee alaisensa ja pystyy aistimaan tilanteen. Tämän jälkeen voidaan katsoa kovia mittareita, kuten työaikaa ja tehtävälisteriä. Se miten voitaisiin mitata henkilön henkistä kuormittavuutta, on haastavampaa.

Työntekijäpuolella joustavuutta on myös olemassa, mutta tietyt raamit itse työtehtävään liittyen ovat kuitenkin rajalliset. Työntekijäpuolella työn hallintaan liittyvät peruspalikat ovat yrityksessä olemassa, eli työn joustavuus siinä työtehtävässä, missä työntekijä toimii, on hänen mahdollista sopia tiettyjä asioita esimiehensä kanssa ja esimerkiksi vaihtaa työvuoroa. Tiettyjä sävyeroja voi olla, mutta lähtökohtaisesti henkilö pystyy sen tekemään. Työntekijä ei välttämättä kuitenkaan pysty päättämään, mitä töitä hän tekee sen työtehtävän sisällä, missä toimii. Tietyissä tapauksissa esimerkiksi valmistuksessa, työntekijä pystyy päättämään minkä työn tai missä järjestyksessä töitä hän ottaa koneelle ja yleensä taustalla onkin järkevät syyt, jotta työ olisi sujuvampaa. Joissakin paikoissa työntekijä ei taas voi vaikuttaa mitenkään, eli työ tulee vain eteen ja se tehdään pois. Yleisesti joustavuudesta liittyen töissä olemiseen ja tekemiseen jakoikin haastatteluissa mielipiteitä. Nähtiinkin, että ihmisiltä voisi vaatia enemmän, mitä tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa vaaditaan. Esimerkiksi taukokulttuuri ja kännykän käyttöön liittyvä kulttuuri pitäisivät olla kovempia. Yhdessä haastatteluista tätä kuvattiinkin seuraavasti: *Ensimmäinen puolituntia ollaan tauolla, sitten selataan puolituntia kännykkää, jonka jälkeen tehdään puolituntia töitä ja lähdetään seuraavalle tauolle.*

Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää

Yleisesti kohdeyrityksessä vaikuttamisen mahdollisuuden koetaan vaihtelevan hyvin paljon riippuen siitä, missä ihminen työskentelee ja mikä on hänen tehtävänsä. Toimihenkilöpuolella mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat hyvät ja suurin osa toimihenkilöistä kokikin voitavansa kehittää omaa työtänsä tarpeen mukaan. Kuitenkin osa koki, että oman työn kehittämiseen ei ole normaalin työn tekemisen ohella aikaa, eikä kehittämiseen ole varsinaisesti määritetty mitään tiettyä osuutta päivittäisestä tai viikoittaisesta työajasta. Varsinkin tällä hetkellä ihmiset ovat keskitty-

neet siihen, että välttämättömät asiat saadaan tehtyä. Työntekijäpuolella vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin haastattelujen mukaan olevan paljon rajallisemmat ja kehittämisen arveltiin olevan jollain tasolla pysähtynyt.

Työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaakin millaista työtä on tekemässä ja millaista työtä siellä on. Esimerkiksi tuotannon puolella koettiin kehittämisen olevan hyvin hankalaa ja rahan olevan usein keskeinen rajoittava tekijä kehittämiselle. Kuitenkin nähtiin, että tietyissä paikoissa työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä sekä kehittämään siihen liittyviä asioita ja menetelmiä. Esimerkiksi kokoonpanossa työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää tiettyjä työhön liittyviä asioita. Haastattelujen mukaan kehittäminen onkin yrityksessä paljon esimiehestä kiinni, mutta myös työntekijästä kiinni, eli yleensä näppärille kavereille annetaan tilaa toteuttaa ja touhuta. Se, onko tilanne enemmän rakennettu vai ennemmin vain ajautunut siihen ja havaittu sitten näin, ei ole selvää. Kuitenkaan sitä ei ole tällä hetkellä mitenkään määritetty tavoitteelliseksi tilaksi. Haastatteluiden mukaan kaikki työntekijät eivät olekaan kiinnostuneita työn tai työtapojen parantamisesta kohdeyrityksessä. Vaikka itselähtöisesti kehittäviä työntekijöitä on vähemmän, ovat he osa toimintaa ja sen parantamista. Haastatteluissa todettiin, että kaikki eivät voi olla niin sanotusti kehittäjiä, vaan tavallisia suorittajia tarvitaan myös.

Työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen

Kohdeorganisaatiossa ihmisten osallistamista ja heidän ajatusten kuuntelemista on tehty viimeisten vuosien aikana jonkin verran. Yleensä työntekijöiden näkemyksiä on kerätty, kun on ollut joku isompi projekti tai muutos, missä on haluttu ottaa huomioon myös lattiatason näkökulmaa asioista. Esimerkkinä viimeisin halliprojekti pari vuotta sitten, jossa kuultiin hyvin paljon porukkaa siitä, miten kannattaisi suunnitella ja viedä asioita eteenpäin. Haastatteluissa koettiin, että on tärkeää ja hyvä keskustella työntekijöiden kanssa siitä, miten joku homma kannattaa tehdä, koska työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Työntekijöiden kuunteleminen ja heidän osallistamisensa toimintaan onkin yleensä hyvin paljon kiinni esimiehestä tai projektin vetäjästä. Tietyissä paikoissa ja osa-alueilla osallistaminen on osana toimintatapaa, mutta näissäkin on esimieskohtaisia eroja, miten asiaan suhtaudutaan. Haastattelujen mukaan osalle esimiehistä se tulee luonnollisesti, eli kysytään, miten joku asia menee tai annetaan työntekijöiden suunnitella

joku homma. Osa taas on enemmän direktiivisiä, että tämä tehdään näin ja sen on todettu näkyvän sitten tietyissä asioissa. Todettiin, että on helpompi osallistaa, kun tehdään pieniä muutoksia, mutta isompien muutosten kohdalla, tämä on yleensä haastavampaa. Tietty haaste on myös se, miten asiat esitellään työntekijöille, jotta saadaan ihmiset osallistumaan. Onnistumisen koe-taankin olevan paljon persoonasta riippuvaista, koska toiset henkilöt ovat hyvin kiinnostuneita asioista ja toiset eivät ollenkaan.

Osallistaminen onkin helpompaa tietyissä paikoissa yritystä ja esimerkiksi koneistuksessa tätä ei voida toteuttaa samalla tavalla, kuin kokoonpanossa. Kokoonpanossa onkin mahdollistettu ihmis-lähtöisiin muutoksiin suhteellisen hyvin. Esimerkiksi työpisteet ovat työntekijät saaneet itse suunnitella ja myös tarpeelliset suojat ovat itsekehitettyjä. Näiden myötä siisteystaso onkin kokoonpanossa muuttunut paljon. Myös tietyissä layout muutoksissa on aktiivisesti kuunneltu kokoonpanijoiden mielipiteitä. Haastatteluissa todettiin, että työntekijät loppupeleissä määräävät miten asiat ja työkalut ovat pisteillä ja he saavat vaikuttaa myös työkalujen osalta, mitkä sopivat johonkin hommaan parhaiten. Tietyistä henkilöistä yleensä nähdäänkin, että he haluavat tehdä, kehittää sekä viedä asioita eteenpäin. Yleisesti haastatteluissa koettiin, että työntekijöiden kuuleminen kuuluu nykypäivään ja työntekijöitä pitäisikin osallistaa paljon enemmän.

JP-toiminta ja kehittämisen kulttuuri

Haastatteluissa kysyttiin, onko yrityksessä tällä hetkellä olemassa ihmislähtöistä kehitys kulttuuria, josta joka haastattelussa esille nousi JP-ehdotukset. Kohdeyrityksessä onkin aikoinaan ollut jatkuvaan parantamiseen perustuvaa JP-toimintaa, jossa työntekijät saivat tehdä kehitysehdotuksia, joita aina mahdollisuuksien mukaan toteutettiin. Kehitysehdotuksista myös palkittiin tekijöitä. Joil-lakin osastoilla JP-toiminta mahdollisesti vielä pyörii jollakin tasolla, mutta se ei enää ole ollut systemaattista koko talossa. Tällä hetkellä JP-toiminta onkin niin sanotusti kuollut. Ongelmia JP-toimintaa koskien ja syitä sen loppumiselle on useita, kuten toimivan järjestelmän ja vetäjän puuttuminen. Yleisesti myös koettiin, että JP-toiminnasta muodostui tienauskanava, eli kassa kone, jossa omasta työstä ruvettiin maksamaan palkkioita. Haastattelujen mukaan aikoinaan yrityksen jakautuessa, jäi joitakin aloitteita maksamatta aiheuttaen erimielisyyttä siitä, kenelle maksaminen kuuluu. Myös tunnistettiin olleen tapauksia, joissa JP-ehdotus oli tyrmätty, mutta kahden vuoden päästä se otettiin käyttöön, työntekijän jääden ilman palkkiota.

Haastattelujen mukaan työntekijöiden ideoita ei tällä hetkellä kerätä mihinkään talteen, eikä keräämiselle ole selkeää kaavaa tai edes paikkaa mihin niitä kerättäisiin. Ideoiden keräämistä onkin yritetty toteuttaa aiemmin Teams-järjestelmän puolella, mutta koska ylläpito ei ollut dynaamista, toteutus rämettyi. Haastatteluissa nähtiinkin tarpeelliseksi, että JP-toiminta käynnistettäisiin uudelleen tai olisi joku vastaava systeemi, jotta kehittämistä tapahtuisi yrityksessä enemmän. Työntekijöillä todettiin olevan paljon hyviä ideoita myös itse tuotteeseen sekä asentamiseen. Tapauksia, joissa tuotteen piirtäjä ei ole osannut miettiä kaikkia asioita, on havaittu aina välillä, eli mahdollisuuksia säästöille työssä ja rahassa olisikin olemassa. Tärkeää olisi haastattelujen perusteella myös miettiä ja määritellä asioita paremmin, kuin aiemman toteutuksen kohdalla, eli miten ehdotukset käsitellään ja erotellaan päivittäisestä tekemisestä sekä kuinka palkitsemiset hoidetaan. Kehittämisen mallin olisikin oltava tietyllä tapaa vakioitu, että ihmiset eivät alkaisi toteuttamaan ja soveltamaan asioita omilla tavoillaan. Ihmislähtöisen kehittämisen kulttuurin luomista ajateltiin hyvin monimuotoisena kokonaisuutena yksilön kannalta.

- *Oleellista on, jos ihminen tietää mitä pitää tehdä ja hänellä on työkalut siihen ja se puuttuva pala-nen missä kehitettävää on, niin siihen pystyy vaikuttamaan. Ihmisen pitäisikin haluta vaikuttaa sen vaikuttamisen ja kehittämisen takia, eikä sen takia, että siitä saa jonkin porkkanan. Ihmisellä olisi oltava se aito halu kehittää ja ymmärtää se, että kehittäminen tietyllä tapaa kuuluisi omaan työhön ja sillä tavoin vaikuttaa ja saada firmaa eteenpäin. Ajatus, että firman etu on kaikkien etu, niin se yleensä yksilökeskeisessä maailmassa tahtoo vähän unohtua.*

Työntekijäkyselyn tulokset

Työntekijäkyselyn tulokset liittyen työhön ja työn hallintaan on esitetty liitteessä 3. Tulosten mukaan 80% työntekijöistä koki työmotivaationsa olevan yleensä hyvä. Heikoiten toimivimmiksi osa-alueiksi kyselyn tästä osiosta koettiin osaamisen arvostaminen, osaamisen ja tietojen jakaminen, työntekijöiden osallistaminen sekä ideoiden huomioiminen. Tulosten perusteella 80% työntekijöistä haluaisikin oppia uutta ja kehittää ammatillista osaamistaan tulevina vuosina. Työn hallinnan näkökulmasta 86,7% työntekijöistä piti työpaikkaa joustavana ja suurin osa koki, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja kehittää sitä. Suurin osa koki myös saavansa tukea esimieheltä aina tarvittaessa. Neutraaleita vastauksia havaittiin tietyissä kysymyksissä enemmän, joka mahdollisesti liittyi näkökulmaan, eli katsooko ja arvioiko asiaa talossa yleisellä tasolla vai vaan omalta kohdalta.

Yhteenveto

Yhteenveto osaaminen ja työn hallinta osion tuloksista esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Yhteenveto osaaminen ja työn hallinta

Yhteenveto: Osaaminen ja työn hallinta	
Työmotivaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Työmotivaatioon vaikuttanut yleinen tilanne, mutta normaalisti hyvä. • Työmotivaation lisäämiseksi ei ole tehty toimenpiteitä yrityksen puolesta. • Henkilöstön työmotivaatiota ei yleensä huomioida päätöksissä tai muutoksissa. • Palkoilla ja palkitsemisella koetaan olevan monimutkainen suhde motivaatioon. • Mahdollisuudet uralla etenemisen koetaan olevan yrityksessä hyvin rajalliset.
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamista yrityksessä paljon, mutta rajoittuu tiettyihin henkilöihin. • Yritystä lähteneet henkilöt vieneet paljon tietoa ja osaamista mukanaan. • Moniosaaminen rajoittuu tiettyihin henkilöihin ja osastoihin. • Tietojen ja taitojen jakaminen haastavaa, eikä sille ole tällähetkellä käytänteitä. • Koetaan, että työnkiertoa pitäisi olla enemmän. • Yrityksessä kahden tyyppistä perehdytystä, joiden koetaan toimivan vaihtelevasti. • Kouluttamisen koetaan olevan puutteellista ja heikosti informoitua. • Koulutuksiin puolet kokevat päässeensä, puolet ei. • Tällä hetkellä yleiset koulutukset laahaavat perässä.
Työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Työpaikka koetaan hyvin joustavaksi työn hallinnan näkökulmasta. • Toimihenkilöiden työn hallintaan vaikuttaa työnkuva ja läsnäolovaatimukset. • Työntekijöiden työn hallintaan liittyvät perus palikat ovat olemassa. • Koetaan, että ihmisiltä voisi vaatia enemmänkin ja kulttuuri tuo omat haasteensa.
Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää riippuvat roolista ja työtehtävästä. • Toimihenkilöillä yleensä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. • Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa ovat vaihtelevat. • Koetaan, että työntekijöitä kuunnellaan suhteellisen hyvin. • Työntekijöitä osallistetaan tietyillä osastoilla ja riippuen esimiehestä. • Työntekijöillä mahdollisuuksia kehittää työn tekoon liittyviä asioita kokoonpanossa. • Kehittäminen esimiehestä ja työntekijästä riippuvaista. • Työntekijöiden ideoita ei tällä hetkellä kerätä mihinkään talteen.
Kehittämisen kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Ei juurikaan ihmislähtöistä kehittämisen kulttuuria talossa. • Ollut joskus JP-toimintaa, mutta siinä havaittu haasteita ja hävinnyt pois. • Koetaan, että vastaavaa toteutusta järkevämmiin toteutettuna tarvittaisiin.

7 Johtopäätökset

7.1 Työhyvinvointi

Tutkimuksen ensimmäiset tutkimuskysymykset liittyivät työhyvinvoinnin ilmiöön sekä työn hallinnan ja vuorovaikutuksen merkitykseen hyvinvoinnin lisäämisessä, joita lähdettiin selvittämään teorian avulla tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa.

Millainen on työhyvinvointi ilmiönä?

Työhyvinvointi ilmiönä on hyvin laaja kokonaisuus, jota voidaan teoriainkin mukaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointiin liittyvätkin vahvasti henkilön ja organisaation hyvinvointi sekä terveys ja turvallisuus, joiden mukaisiin osa-alueisiin työhyvinvoinnin ilmiö voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella jaotella. Nämä kaikki osa-alueet näkyvät ja vaikuttavat arjen keskellä, aiheuttaen heijastuksia toinen toisiinsa. Teorian mukaan työhyvinvointi syntyykin itse työstä ja sen seurauksista arjessa, joten johtopäätöksenä voidaan olettaa kaikkien arkeen ja sen työhön vaikuttavien asioiden ja tekijöiden olevan osaltaan myös työhyvinvointiin liitännäisiä. Myös hyvinvointia suoraan tai epäsuorasti parantavat asiat sekä toimenpiteet voidaan osaltaan nähdä osana työhyvinvoinnin ilmiötä.

Työhyvinvointi merkitsee fyysisen hyvinvoinnin lisäksi henkistä hyvinvointia, johon vaikuttavatkin vahvasti mm. työyhteisön toimivuus ja vuorovaikutukselliset suhteet. Psykkisesti vaikuttavat tekijät koskettavatkin tämän päivän työelämässä hyvin laajasti ja eri tavoin ihmisten työhyvinvointia. Organisaation työhyvinvointipääoman osalta henkilön hyvinvointi on siis merkittävässä suhteessa organisaation inhimilliseen pääomaan. Organisaation hyvinvointi lisääkin ihmisten työhyvinvointia, joka vastavuoroisesti taas vaikuttaa organisaation parempaan tulokseen sekä menestymiseen. Yhtenä johtopäätöksenä voidaan siis olettaa, että työhyvinvointiin sisältyykin hyvin paljon suoria sekä epäsuoria vaikuttavuusketjuja, jotka elävät eri osa-alueiden muutosten mukaisesti. Työhyvinvoinnin monimuotoista ilmiötä ja sen osa-alueita on kuvattu yleisellä tasolla kuviossa 14 ja ne pitävät sisällään monia eri asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten arkeen. Päätelmänä onkin, että työhyvinvoinnin osalta kaikki asiat liittyvät tietyllä tapaa toisiinsa, oli kyse sitten henkilön, organisaation tai terveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä vaikutuksista.



KUVIO 14 Työhyvinvoinnin ilmiö

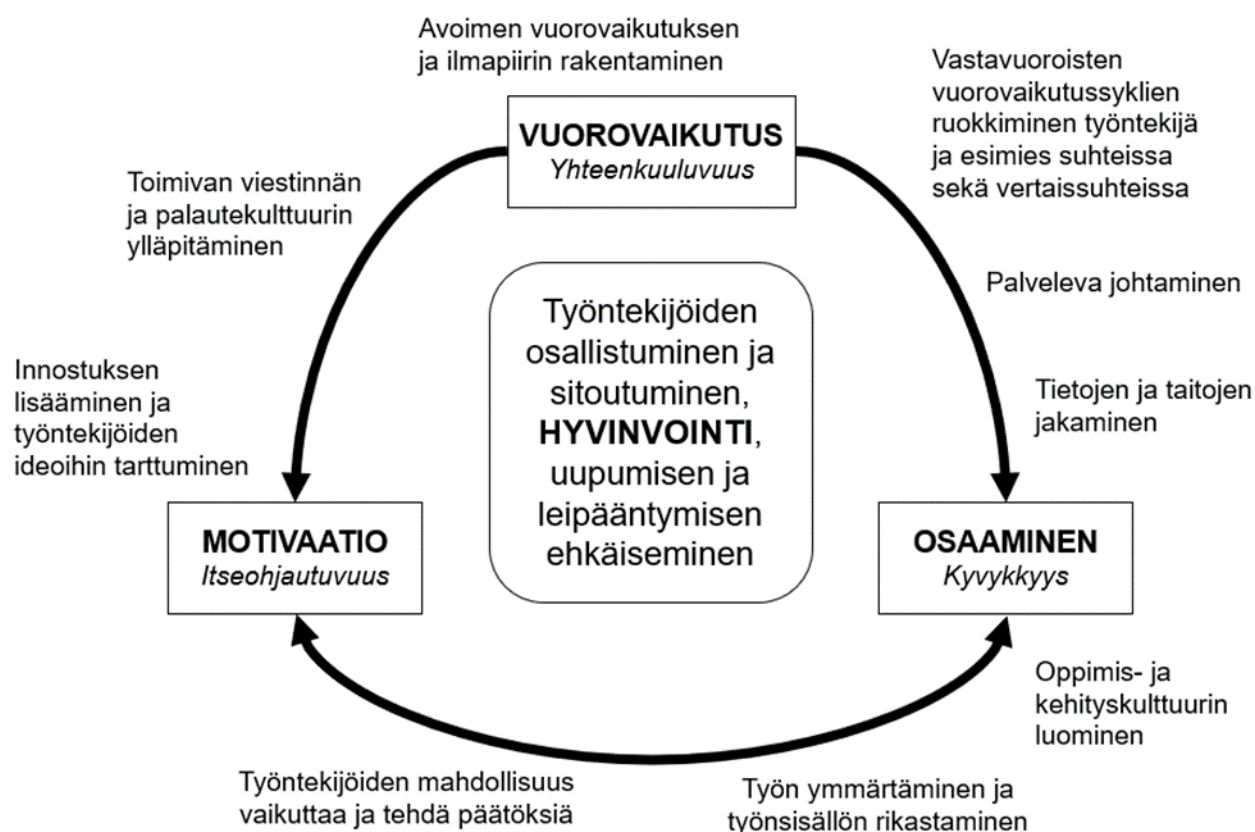
Miten työn hallinnalla ja vuorovaikutuksella parannetaan hyvinvointia?

Työn hallinnalla voidaan teorian mukaan parantaa henkilöiden hyvinvointia merkittävästi. Hallinnan tunne kuvaakin oman työn ja sen tekemisen merkitystä sekä henkilön mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Hallinnan tunteen toteutuessa henkilö kokee työnsä sujuvan tasapainossa muun elämän rinnalla ja ollen sopivan haastavaa aiheuttamatta liikaa kuormitusta. Hallinnan tunnetta voidaan vahvistaa työn mielekkyyden lisäämisellä ja rikastamisella, jotka pitävät sisällään aktiivista työtuunaamista, kehittämistä sekä osallistamista ja oppimista. Näiden myötä henkilöllä onkin paremmat mahdollisuudet päästä työn imuun ja kokea työnsä mielekkääksi. Seurauksena henkilön motivaatio, sitoutuminen, suorituskkyky sekä positiiviset vaikutukset muihin työntekijöihin lisääntyvät. Kun työ vastaa henkilön voimavaroja ja tarpeita, myös positiiviset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin lisääntyvät merkittävästi.

Toimiva vuorovaikutus on hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä ja onkin niin sanottu liima, joka yhdistää ihmiset sekä prosessit toimimaan yhdessä edesauttaen parempaa ilmapiiriä ja ollen perusta myös työn rikastamiselle. Teorian mukaan työyhteisö muodostuu vuorovaikutuksellisista ele-

menteistä, jossa kaikki ovat riippuvaisia toisistaan liittyen yhteen isommaksi kokonaisuudeksi. Työyhteisön vuorovaikutusta voidaan parantaa toimimalla ammatillisista rooleista käsin, parantamalla vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja sekä edistämällä vastavuoroisuutta, palvelevaa johtamiskulttuuria, avointa vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Hyvät vuorovaikutustaidot, ammatillinen vuorovaikutus, palaute sekä viestinnän toimivuus vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen sekä ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Toimiva työyhteisö ja sen vuorovaikutus lisäävätkin ihmisten jaksamista ja hyvinvointia merkittävästi.

Työkykyinen henkilöstö ja työhyvinvointi ovat hyvin keskeisiä yrityksen menestymisen, maineen ja tuloksen kannalta. Näiden saavuttamiseksi onkin työyhteisön rakenteellisia sekä sosiaalisia voimavaroja pyrittävä aktiivisesti tukemaan ja kehittämään. Optimitalanteessa hyvinvoiva ja oppiva organisaatio valmentaa ja tukee palvelevia esimiehiään toimimaan vuorovaikutuksellisesti sekä osallistaen motivoituneita ja tyytyväisiä työntekijöitään kehittymään ja kehittämään aktiivisesti. Kuviossa 15 on vedetty yhteen keskeisimpiä työn hallintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, joilla hyvinvointiin vaikutetaan positiivisesti.



KUVIO 15 Hyvinvoinnin lisääminen työn hallinnalla ja vuorovaikutuksella

7.2 Työhyvinvoinnin nykytila

Työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä koettiin haastatteluissa huonoksi tai huonontuneen huomattavasti. Kuitenkin työntekijäkyselyn tuloksissa ihmiset kokivat työhyvinvoinnin tilan olevan keskitasolla, eli ei erityisen huono. Osittainen syy tähän on varmasti ennen kyselyn toteuttamista tulleet positiiviset uutiset yrityksen tilanteen jatkosta, joka on osaltaan vähentänyt myös epävarmuutta ihmisissä. Onkin erittäin todennäköistä, että osittain työhyvinvoinnin tilanne elää samassa suhteessa työtilanteen kanssa ja kun työtilanne paranee, niin hyvinvoinninkin taso nousee.

Yrityksen tilanne ja sen lieveilmiöt ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, joka teorian mukaan vaikuttaa vahvasti ihmisten päätöksiin. Ihmiset arvioivatkin jatkuvasti työtilannetta, joka on varmasti ollut keskeinen syy ihmisten lähtemiseen talosta. Vaihtuvuus aiheuttaa yleensä aina organisaatiolle välillisiä sekä välittömiä kustannuksia ja on myös suuri kuormittava tekijä. Vaikeina aikoina täytyisi muistaa organisaatiossa oleva inhimillinen pääoma, joka tukee organisaation selviytymistä muuttuvissa olosuhteissa. Inhimillistä pääomaa tulisikin kehittää aktiivisesti, koska sillä on myönteisiä vaikutuksia myös yrityksen tulokseen ja työhyvinvointiin.

Haasteet

Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyviä haasteita tunnistettiin nykytila-analyysissä useita. Vaikka haasteita oli paljon, niistä osa oli kuitenkin enemmän yksilökeskeisiä, eli sen mukaisia, miten kukin haastateltava nämä oman työnsä kautta näkee ja kokee. Yleisesti suurimmat haasteet, kuten yrityksen tilanne, taloudellinen tilanne ja korona ovat asioita, joille ei suoranaisesti voida mitään ja ne muuttuvatkin vain ajan myötä. Nämä asiat vaikuttavat vahvasti myös epävarmuuteen, jota pitäisi pyrkiä lieventämään paremmalla informaatiolla ja henkilöstön tukemisella.

Johtaminen nousi esille sekä haastatteluissa että työntekijäkyselyssä toiseksi eniten koettuna haasteena työhyvinvoinnille. Johtamisen yleisesti koettiin haastattelujen perusteella parantuneen, mutta työhyvinvoinnin osalta johtamisen koettiin olevan puutteellista. Haastatteluissa ja kyselyissä tuli esille vahvasti myös se, että työhyvinvointia ei seurata tällä hetkellä mitenkään. Teorian mukaan työhyvinvointi vaatisikin organisaatiossa suunnitelmallista johtamista, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimia sekä työhyvinvoinnin keskeytymätöntä arvioimista. Vaikka työhyvinvoinnin johtaminen ja seuraaminen ovat yrityksessä heikolla tasolla, niin kuitenkin työkykyjohtamisen

keskeiset elementit löytyvät ja ovat hyvällä tasolla. Muun muassa sairauspoissaolojen seuranta, varhainen välittäminen, työkyvyttömyyden ehkäiseminen sekä työpaikan terveys ja turvallisuus on hoidettu hyvin. Näiden osalta toiminta yhteistyökumppaneiden kanssa on myös hyvin aktiivista ja toimivaa.

Suuri konkreettinen haaste työhyvinvoinnille ja sen parantamiselle on tällä hetkellä varsinaisen johtajan tai vetäjän puuttuminen talosta. Yrityksessä pitäisikin olla henkilö, joka veisi työhyvinvointiin liittyviä asioita suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti eteenpäin, aina konkreettisiin toimenpiteisiin saakka. Yrityksessä pitäisi ensiaskeleena määrittää työhyvinvoinnista vastaava henkilö sekä ottaa vahvemmin työhyvinvointi osaksi organisaation strategiatyötä. Tämän seurauksena työhyvinvoinnille tulisi määrittää tavoitteet ja välitavoitteet, joita on mahdollista seurata.

Seuranta ja kehitys

Aiemmin tehtyä seuranta muun muassa pulssikyselyillä on kritisoitu paljon. Onkin selvää, että kyselyjen hyödyt jäävät todella vähäisiksi, mikäli vastausten juurisyitä ei saada selville ja pystytään muodostamaan tai määrittämään parantavia toimenpiteitä. Se, että pystytään vain esittämään jollekin taholle, että kysely on tehty ja näin on havaittu ei korjaa varsinaisia ongelmia tai tuo esille mahdollisia puutteita. Kyselyjen heikoimmista osa-alueista olisikin hyvä tehdä selvitykset tai tarkentavat kyselyt, jotta juurisyöt saataisiin selville. Kyselyt toimivat myös jossain tapauksissa hyvinä mittareina, mutta toteutus on suunniteltava huolella ja huomioitava ihmisten motivaatio vastaukseen. Tärkeää on myös määrittää, kuka käsittelee ja analysoi tulokset. Kysely voikin kaatua alussa vastausaktiivisuuden, koska ihmiset eivät ole kokeneet, että heidän aikaisempiin vastauksiinsa olisi reagoitu millään toimenpiteillä.

Tulosten perusteella työhyvinvointiin ei ole panostettu riittävästi. Työhyvinvointia on yrityksessä pyritty parantamaan vuosien aikana erilaisilla ja hetkittäisillä tempauksilla. Teorian mukaan todellisuudessa työhyvinvointia ei ole mahdollista saavuttaa työstä irrallisilla tempauksilla tai kursseilla, vaan se syntyy arjen työssä monesta eri tekijästä. Haastatteluissa ja kyselyssä esiintyi toiveita virkistyspäivistä, matkoista sekä muista aineellisista asioista, kuten Smartum ja t-paidat, jotka voivatkin olla hyvä lisä tukemaan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja motivaatiota, mutta pelkästään niiden varaan, ei työhyvinvointia ja sen kehitystä voida rakentaa.

Tulosten perusteella oli selvää, että ihmiset kokevat työhyvinvoinnin hyvin eritavoin organisaatioissa. Haastattelujen perusteella työhyvinvointia ja mitä siihen kuuluu ei ole varsinaisesti määritelty kohdeyrityksessä. Kuitenkin yrityksen intranetin syövereistä löytyy sivut työhyvinvoinnille ja ohjeita kuinka ihmiset voisivat omaa hyvinvointiaan mitata tai parantaa. Se, löytävätkö ihmiset nämä tiedot ja osaavatko tai haluavatko he oma-aloitteisesti näitä hyödyntää on epäselvää. Haastattelujen perusteella osa ihmisistä ei edes lue intraa. Kehityksen kannalta olisi hyvä tulevaisuudessa miettiä, miten nämä tiedot ja ohjeet saataisiin paremmin osaksi ihmisten työelämää, jotta ne eivät jäisi vain pölyyntymään arkistojen syövereihin.

Yrityksellä on myös erittäin paljon etuja kuten sairauskassa, liukumat ja Smartum, joita olisi hyvä tuoda näkyvämmiin esille. Tämä helpottaisi ihmisiä muistamaan ja tiedostamaan mitä asioita yrityksessä on hyvin. Etujen tuominen paremmin esille parantaisi myös yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Yritys on myös hyvin joustava ja haastattelujen perusteella liiankin joustava. Joustavuus yleisesti on todella hyvä asia, mutta liiallinen joustavuus voi vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, mikäli se aiheuttaa haasteita toiminnalle tai ei ole tasapuolista kaikilla osa-alueilla.

Tuloksissa esiintyi paljon hyviä ihmisten omia ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi, jotka yrityksen pitäisi ottaa huomioon tulevaisuudessa, kun työhyvinvointia lähdetään kehittämään. Nykytila-analyysin perusteella onkin tärkeää, että isomman kuvan haasteet hoidetaan pois ja varmistetaan kapasiteetti työhyvinvoinnin parantamiselle, ennen yksityiskohtaisempien kehitystoimenpiteiden toteuttamista. Työhyvinvointiin ja sen seuraamiseen on olemassa hyviä työkaluja, mutta alussa olisi hyvä määritellä työhyvinvoinnin hallinta ja kehittäminen eri osa-alueisiin esimerkiksi työhyvinvoinnin mallin mukaisesti ja lähteä tarkastelemaan työhyvinvoinnin eri ikkunoita. Teorian mukaan työhyvinvointia tulisi kehittää organisaation tavoitteiden mukaisesti ja tukien samalla henkilöstön hyvinvointia niihin pääsemiseksi. Mitä aiemmin hyvinvoinnin esteisiin puututaan, sitä isompi vaikutus sillä on organisaation menestykseen. Strategioita ja tavoitteiden luomista tulisi myös käydä läpi koko henkilöstön kanssa, eikä pelkästään ylimmän johdon kesken. Näin käsitteille saataisiin enemmän sisältöä ja ihmiset sitoutuisivat paremmin tavoitteisiin. Ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma

Toiminta-alue	Toimenpiteet	Vaikutukset
Resurssit	Määritetään tai rekrytoidaan työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä vastaava henkilö tai tiimi	Työhyvinvoinnin parantaminen, seuraaminen ja toimenpiteiden konkretisoiminen
Strategia ja tavoitteet	Määritetään työhyvinvointi osaksi organisaation strategiatyötä ja asetetaan tavoitteet	Selkeä päämäärä, voidaan asettaa työhyvinvoinnin tavoitteisiin perustuvat mittarit ja seuranta
Strategia ja tavoitteet	Strategian ja tavoitteiden laaja-alainen käsittely ja henkilöstön osallistaminen	Käsitteille saadaan sisältöä, henkilöstö tiedostaa suunnan ja toimii motivoituneemmin tavoitteiden saavuttamiseksi
Seuranta	Mittareiden määrittäminen ja toimenpiteiden vaikuttavuuden seuraaminen	Työhyvinvoinnin aktiivinen seuranta ja jatkuva reflektointi
Työhyvinvointipääomat	Hyödynnetään ja kehitetään inhimillistä pääomaa	Yrityksen selviytyminen muuttuvissa tilanteissa, työhyvinvoinnin ja tuloksen paraneminen
Edut	Tuodaan jo saavutettuja etuja paremmin esille	Vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja lisää kiinnostusta työmarkkinoilla
Toiminnan parantaminen	Nykytila-analyyssissä esiin nousseiden haasteiden ja ongelmien karsiminen, kuten työn sujuvuuteen vaikuttavat tekijät	Työn tekemisen häiriöttömyys ja hyvinvoinnin lisääntyminen
Toiminnan parantaminen	Nykytila-analyyssissä esiin nousseiden parantamishdotusten huomioiminen	Mahdolliset kehitystoimenpiteet
Toiminnan parantaminen	Aktiivisempi henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen hyvinvoinnin parantamiseen liittyen	Todellisten kehitystarpeiden ilmentyminen

7.3 Vuorovaikutus ja ilmapiiri

Kohdeyrityksessä on tulosten mukaan suhteellisen avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikka olosuhteet ovatkin viimeisten vuosien aikana muuttuneet. Yrityksen tilanne ja korona, joiden johdosta ihmisiä ei ole paljoa tehtaalla ja toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti etätöissä, ovat vähentäneet vuorovaikutustilanteita huomattavasti. Vaikka ilmapiiri on avoin, havaittiin työroolien joskus hämärtävän vaikeissa tilanteissa sekä asioiden henkilöityvän helposti. Ihmisten tulisikin vaikeissa tilanteissa muistaa, että jokainen toimii ja vaikuttaa työpaikalla oman työroolinsa kautta, eikä kaikki asiat ole aina henkilön omia ajatuksia ja päätöksiä, vaan työroolissa toimiessa toimitaan firman etujen ja tapojen mukaisesti. Teorian mukaan parhaiten toimivissa ja menestyneimmissä työyhteisöissä toimitaan ammatillisten roolien ja suhteiden kautta, eikä ihmisten tarvitse ajatella muiden suhtautumista palautteeseen sekä kritiikkiin tai pelätä negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin ja ihmisiin. Ammatillisen käytöksen mukaisesti ihmiset eivät pakene vuorovaikutuksesta tai menetä itsehillintäänsä vaikeissa tilanteissa ja työasiat käsitellään aina työasioina. Vaikeissa tilanteissa jokaisen olisikin muistettava oma roolinsa ja tehtävänsä eikä lietsoa turhaa vastakkainasettelua työyhteisössä.

Kohdeyrityksen vuorovaikutustaidoissa ja työyhteisötaidoissa koettiin myös olevan eroja. Tervehtiminen ei ole kaikille normaali asia ja joskus palaute saattaa olla turhankin karua. Vuorovaikutustaitoja tulisikin pyrkiä kehittämään työelämässä, koska työyhteisössä ihmisen eleet, ilmeet ja käytös vaikuttavat vahvasti toisten ilmapiiriin sekä työssä viihtyvyyteen. Teorian mukaan ammatillisten keskustelun, kanssakäymisen sekä mielipiteen ilmaisun kehittäminen lähtee perusteista, eli määrittämällä hyvät käytöstavat, joihin työpaikalla kuuluu tervehtiminen, kuulumisten kysyminen, avun pyytäminen ja tarjoaminen, kiittäminen, rakentavan palautteen antaminen ja ettei puhuta toisista selän takana tai anneta oman huonotuulisuuden vaikuttaa työkavereihin. Ihmisten olisi hyvä myös ymmärtää, kuinka paljon hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja arvostetaan työelämässä.

Esimiesten vuorovaikutus ja tukeminen

Esimiesten vuorovaikutus on tulosten perusteella vaihtelevaa ja henkilöstä riippuvaista. Toimihenkilöiden esimiehissä vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutus toimivatkin hyvin, koska ajattelu on oletettavasti enemmän tiimihenkistä. Lattiatasolla vaikuttavilla esimiehillä on tulosten perusteella enemmän vaihtelua, joka todennäköisesti johtuu esimiesten valmiuksien lisäksi myös siitä, miten työntekijät heidät näkevät ja kokevat. Esimiesten persoonasta ja sosiaalisuudesta johtuva vaihtelu on kuitenkin hyvin luonnollista. Talosta löytyy enemmän ja vähemmän sosiaalisia esimiehiä, joista kummissakin on toiminnan kannalta hyvät puolensa. Teorian mukaan sosiaalista ja lämminsydamistä esimiestä on mahdollisesti helpompi lähestyä, mutta samalla tämä voi käyttäytyä ja tehdä päätöksiä epäjohtonmukaisesti sekä epäluotettavasti. Vähemmän sosiaalinen esimies voi mahdollisesti paremmin keskittyä organisaatiolle tärkeisiin asioihin, koska esimiehen päätehtävä ei ole edustaa henkilöstöä, vaan työnantajaa sekä organisaation menestystä. Toiminnan ja ilmapiirin kannalta esimiehen vuorovaikutustaidot ja sopivuus tehtävään tulisi ottaa huomioon tai kartoittaa, ennen henkilön sijoittamista kyseiseen toimeen. Vuorovaikutustaitoihin liittyen olisi hyvä mahdollistaa koulutusta ja tukea yrityksen puolelta henkilöille, joilla puutteita havaitaan sekä mahdollisesti työntekijästä esimieheksi tuleville henkilöille, joilla kommunikoinnin on osittain koettu olevan haasteellisempaa.

Haastattelujen perusteella työntekijät eivät aina uskalla tai halua kertoa ongelmistaan suoraan esimiehelle ja tieto tulee sitten muiden tahojen kautta tai jää kokonaan tulematta. Teorian mukaan

esimies ei voikaan olla täysin tietoinen ongelmista sekä tilanteesta, mikäli työntekijät eivät niistä puhu ja vaikenemista pidetäänkin työyhteisön näkökulmasta hyvin ongelmallisena. On selvää, että yleensä työpaikalla onkin henkilöitä, jotka vastaavat vain kysyttäessä sekä joillekin vuorovaikutus-tilanne ei ole luontaista ja sitä mahdollisesti jännitetään tai pelätään. Mahdollisten pelkojen ja kynnyksen murentaminen vaatiikin aktiivista keskustelun luomista, kysymistä, haastamista sekä kuuntelemista. Esimiehen tulisi myös käyttää toiminnassaan enemmän pehmeitä vaikutuskeinoja, kuten osallistamista, eikä vain jakaa tehtäviä yksipuolisesti. Syyt miksi asioista ei haluta kertoa pitäisi pyrkiä aina selvittämään, jotta ongelmia ei jäisi pimentoon ja myös esimies saisi mahdollisuuden vaikuttaa tilanteeseen.

Kohdeyrityksessä palvelevaa johtamista ja esimieskulttuuria ei ole haastattelujen perusteella kehitetty kovinkaan vahvasti. Palvelevan johtamisen malli onkin nykypäivänä yksi työstä saatavan hyvinvoinnin edellytyksistä. Palvelevaa johtamista ja esimieskulttuuria on kuvattu teoriaosion kappaleessa 3.3 ja kohdeyrityksessä tätä pitäisikin lisätä työhyvinvoinnin näkökulmasta mahdollisimman paljon. Palveleva johtaminen tukee henkilöstön työmotivaatiota ja oppimista sekä edesauttaa työn imuun pääsemistä. Teoriassa todetaan, että palvelevan esimieskulttuurin organisaatioissa on kuitenkin huolehdittava, etteivät esimiehet jää yksin tai ilman työyhteisön tukea. Organisaatiossa toimivalla palvelevalla esimiehellä on myös aina oltava oma palveleva esimiehensä.

Esimiesten tukemisessa on haastattelujen perusteella ollut puutteita eikä talossa ole systemaattista esimiesten kouluttamista. Esimiesten työkuormat ovat hyvin vaihtelevat ja lisätyönä tulleet HR-puolen asiat kuormittavat ja vievät aikaa varsinaiselta esimiestyöltä. Ajatuksena se, että esimiehille vain annetaan uusia ja vieraampia tehtäviä lisää olettaen, että kaikki ne osaavat hoitaa on tietyllä tapaa vääristynyt. Organisaation tulisikin aktiivisesti antaa esimiehille tukea ja neuvoja sekä varmentaa, että heillä on tarpeeksi aikaa, oikeaa tietoa ja osaamista uusien asioiden hoitamiseen. Haastattelujen perusteella viimeisimmästä esimieskoulutuksesta koettiin olevan hyötyä, vaikka sitä ei loppuun asti saatettukaan. Yrityksen pitäisikin pyrkiä tulevaisuudessa aktiivisemmin panostamaan esimiesten kouluttamiseen, jotta esimiesten valmiudet saataisiin samalle tasolle sekä tietoja ja osaamista päivitettyä enemmän nykypäivän johtamismallien mukaisiksi.

Palaute

Yhtenä lähtötietona tutkimukselle oli yrityksen pulssikyselyssä ilmennyt aihe, jonka mukaan ihmiset eivät saa työstään tarpeeksi palautetta. Myös tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvin paljon samansuuntaisia. Kuitenkin työntekijäkyselyn perusteella yksi kolmasosa oli jokseenkin sitä mieltä, että saa palautetta riittävästi ja haastatteluissakin lähes kaikki kokivat saavansa jonkin verran tai tarpeeksi palautetta. Aihetta voidaan pitää hyvin yleisenä ja teoriassakin todetaan, että työntekijät yleensä kokevat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan sekä odottavat enemmän palautetta, mikä näkyy myös usein organisaatiossa tehtävissä ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyissä. Myös haastatteluissa esiintynyt yleinen syy palautteen antamisen haastavuuteen on suomalainen kulttuuri, jossa ei edistetä omien tunteiden näyttämistä. Tuloksien perusteella osa henkilöistä myös koki, että ei kaipaa lisää palautetta, johon voi kulttuurin lisäksi vaikuttaa se, että sitä ei ole kohdeyrityksessä totuttu saamaan.

Teorian mukaan palaute on ilmaista, mutta arvokasta ja merkittävää ihmisten motivaation, oppimisen ja kehityksen kannalta. Rakentavan palautteen antamisen tulisikin kuulua päivittäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Myös negatiivinen palaute todistetusti motivoi ihmisiä enemmän, kuin palautteen puuttuminen kokonaan. Kohdeyrityksessä pitäisikin aktiivisesti muistaa ruokkia varsinkin positiivista palautetta, joka voi yksinkertaisimmillaan olla hymyn tai kiitoksen antaminen. Myös vuoronvaihdossa sekä palaverissa tulisi huomioida enemmän saavutuksia ja palkita niistä palautteella, eikä vain keskittyä keskeneräisiin töihin ja haasteisiin. Erityylyisiä palautteita ja huomioitavia asioita on esitetty enemmän teoriaosuuden luvussa 3.4.

Kohdeyrityksessä ei nykytila-analyysin mukaan ole varsinaisia palautekäytäntöjä. Kehityskeskusteluja on aiemmin pidetty, mutta ne on korvattu päivittäisjohtamiseen kuuluvilla One2One-keskusteluilla. Myös yrityksen vuosittaiset HKO-keskustelut ovat olleet työntekijöille mahdollisuus saada ja antaa palautetta. Teorian mukaan inhimillisen pääoman lisäämisen kannalta vuosittaiset tulosarvioinnit eivät välttämättä olekaan optimaalisia tai tuota lisäarvoa organisaatiolle. Yrityksissä onkin alettu tämän sijaan panostamaan jatkuvaan suorituskyvyn kehittämiseen ja reaaliaikaiseen palautteeseen, mitä One2One-keskustelutkin osaltaan edustavat. One2One-käytäntö on annettu esimiehille tehtäväksi enemmänkin ilmoitusluontoisesti, eivätkä kaikki esimiehistä edes tiedä tämän käytännön olemassaolosta. Myös se, että keskusteluiden toteutumista ei mitenkään seurata johtaa

hyvin todennäköisesti siihen, että niitä ei tule pidettyä ollenkaan. One2one käytäntö on varmasti hyvä ja toimiva, mutta sen edellytys on, että esimiehiä tuettaisiin siihen ja luotaisiin toteutukselle tietyt tavoitteet, jotta siitä muodostuisi pitkässä juoksussa vakiintunut tapa. Teoriassa todetaankin esimiesten roolin olevan kehityskeskustelujen onnistumisessa hyvin oleellista ja siksi organisaation onkin annettava tarpeelliset valmiudet, kuten ohjeistus sekä koulutusta keskustelujen toteuttamiseksi. Kyselyn tulosten perusteella suurin osa työntekijöistä toivoikin enemmän palautetta juuri esimieheltä, joten toimivaan palautekäytäntöön olisi syytä panostaa.

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä koettiin toimivan tulosten mukaan huonosti ja tiedottamisen olevan puutteellista. Sisäinen viestintä ja sen toimivuus vaikuttavat oleellisesti ihmisten työtyytyväisyyteen. Teorian mukaan viestintätyytyväisyys yleensä kulminoituu viestinnän sisältöön ja johtamistyyliin organisaatiossa, joka näkyy esimiesten ja johtajien kyvyissä viestiä alaisilleen tärkeistä ja heitä liikkavista asioista sekä halusta olla vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Varsinkin asioista kertomisen tasoa ja tiedottamista vaikeina aikoina on kohdeyrityksessä kritisoitu ja ihmiset ovat olleet enemmän ja vähemmän huhujen varassa. Teorian mukaan, kun tietoa ei saada tai jaeta tarpeeksi henkilöstölle, ihmiset korvaavat puutteet kuvitelmilla, jolloin syntyy huhujen ilmapiiri, jossa keskitytään tiedon pimittämiseen, omien reviiereiden suojelemiseen ja syyllisten löytämiseen. Onkin tärkeää, että ei synny suuria tietotyhjiöitä, jotka aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Oikea tieto tulee antaa mahdollisimman nopeasti ja vaikka uutta tietoa ei olisikaan jaettavaksi, tulisi siitä informoida henkilöstöä, jolloin ihmiset pysyvät rauhallisina, eikä synny turhaa spekulointia. Kohdeyrityksen tilanteessa on ymmärrettävää, että kaikkea ei voi kertoa, varsinkaan kun tietoa jatkosta ei ole, mutta vuorovaikutusta olisi silti hyvä ylläpitää jollakin tasolla epävarmuuden ja sen negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi.

Kohdeyrityksessä järjestettävät infotilaisuudet ovat olleet hyviä ja niitä tulisi pitää aktiivisesti sekä tuoda esiin yrityksen suuntaa varsinkin vaikeina aikoina. Infotilaisuudet tulisi myös muistaa pitää rehellisinä, eikä turhaan värittää vaikeita tilanteita liian positiivisiksi. Myös yrityksen tavoitteita tulisi tuoda esille muutenkin, kuin infotilaisuuksien kautta. Teorian mukaan tiedottamisen tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluukin oma henkilöstö, jonka on tiedettävä oman yrityksen ja oman yksikön

tavoitteet sekä heidän osuutensa niiden tavoittelemisessa ja miten tavoitteisiin on päästy. Yrityksen tulevaisuuden näkymät sekä taloudellinen tilanne antavatkin kuvaa heidän työpaikkansa pysyvyydestä. Myös normaalissa tilanteessa sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen tulisi kohdeyrityksessä panostaa. Yksi keskeinen haaste tälle on viestinnän ihmisen puuttuminen talosta. On selvää, että kukaan ei kohdeyrityksessä pysty sivutoimisena tehtävänä vastaamaan riittävästä ja laadukkaasta viestinnästä sekä tiedottamisesta. Ensimmäinen isomman kuvan kehitysaskel, olisikin varmasti viestinnän ihmisen määrittäminen tai rekrytointi.

Tiedon saanti yleisesti ja oman työn tekemistä varten koettiin toimivan tuloksien perusteella vaihtelevasti ja ollen hyvin paljon riippuvaista ihmisestä sekä toimenkuvasta. Teorian mukaan sisäisen viestinnän käytännön toteuttaminen on organisaation keskeinen tehtävä ollen yksi johtamisen työkaluista, jolla vaikutetaan henkilöstön motivaatioon sekä organisaation toiminnan tehokkuuteen. Toimivassa viestinnässä työyhteisön jäsenet saavat oikean kuvan organisaatiosta ja tieto liikkuu tehokkaasti sekä vuorovaikkuuteisesti tukien päivittäistä tekemistä. Toimihenkilöpuolella työhön liittyvän tiedon kaivaminen kuuluu osittain työhön ja työntekijäpuolella tiedon tarve ei välttämättä ole monessakaan paikassa oleellista. Johtopäätöksenä voidaan olettaa, että tiedon saanti on hyvin riippuvaista henkilön omasta halusta selvittää asioita, järjestelmissä olevien tietojen laadusta ja saatavuudesta sekä siitä, kuinka hyvin sidot henkilöt tiedostavat toistensa tiedon tarpeen työn suorittamista varten. Myös prosessien ja sisäisten ketjujen sekä roolien epäselvyys voivat vaikuttaa tiedonkulkuun merkittävästi. Teorian mukaan viestintää tulisikin lähteä kehittämään systemaattisesti alkaen siitä, että organisaatiossa on yhteisymmärrys tavoitteista ja tehtävistä samalla varmistaen yleinen ymmärrys asioista sekä tarvittavat tiedot, työkalut ja resurssit, mitä työhön tarvitaan. Viestintätyytyväisyydessä ei todennäköisesti voida saavuttaa koskaan kaikkia tyydyttävää täydellistä tilannetta, mutta työhön ja sen tehokkuuteen vaikuttavat haasteet pitäisi pyrkiä määrätietoisesti karsimaan pois.

Intranet ja sen toimivuus olivat vahvasti esillä nykytila-analyysissä, jossa todettiin, ettei osa ihmisistä lue intraa aktiivisesti, ollen syynä siihen, että tieto ei saavuta kaikkia. Kuitenkin kyselyn tuloksissa 76,7% työntekijöistä vastasi lukevansa intraa täysin tai jokseenkin aktiivisesti. Yrityksen koko henkilöstömäärän nähden otanta oli suhteellisen pieni, joten nykytila-analyysin väittämää ei voida tällä sulkea aukottomasti pois. On selvää, että suurella osalla työntekijöistä ei ole esimerkiksi tieto-

konetta käytössä päivittäisessä työssään, joka voi hankaloittaa tiedon saantia. Tärkeiden ja keskeisten uutisten tuominen olemassa oleviin tehtaan infotelevisioihin voisi parantaa hieman tiedon saavuttamista lattiatasolla, kuten aikoinaan yrityksessä tehtiinkin. Intraan liittyen nykytila-analyyssissä tuli paljon hyviä ehdotuksia toimivuuden parantamiseksi ja ihmisten mielenkiinnon lisäämiseksi, jotka tulisi kohdeyrityksessä ottaa huomioon.

Sisäinen yhteistyö ja yleinen ymmärrys

Yhteistyötä ja yleistä ymmärrystä analysoitiin tuloksissa enimmäisissä määrin ja nykytila-analyyssin mukaan yhteistyö toimiikin pääsääntöisesti hyvin kohdeyrityksessä. Sisäinen yhteistyö on kuitenkin ollut heikko osa-alue yrityksen pulssikyselyissä ja myös 50% työntekijäkyselyyn vastanneista ei kokenut sisäisen yhteistyön toimivan hyvin. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että tietyillä osa-alueilla organisaatiossa on yhteistyössä parannettavaa. Myös yleinen ymmärrys siitä mitä ihmiset tekevät ja miten ketjut toimivat yrityksen sisällä, ei ole kaikille selvää, joka osaltaan vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Tuloksia voidaan myös perustella sillä, että toimivan sisäisen yhteistyön yksi edellytys on sisäinen viestintä, mistä osa haasteista heijastuu. Teorian mukaan yhteystoiminnalla kuvataankin sitä sisäisen viestinnän toimintaa, missä ei varsinaisesti tiedoteta mitään tai vain välitetä tietoja. Hyvän yhteystoiminnan tavoitteena yhteenkuuluvuuden tunne sekä vuorovaikutus kaikkien tahojen välillä. Työyhteisössä ihmisten pitäisikin osaltaan olla tuttuja toisilleen tiedostaen toistensa työtehtävät, jolloin tapaamiset, keskustelut ja palaveritkin olisivat vuorovaikutteisempia. Hyvä yhteystoiminta yhdessä toimivan tiedottamisen kanssa lisäävät henkilöstön viihtyvyyttä, johtaen motivoivaan, mielekkääseen, sitoutuvaan sekä tulokselliseen toimintaan.

Vuorovaikutus onkin avain asemassa sisäisen yhteistyön toimivuudessa. Teorian mukaan ammatilliset haasteet työyhteisöissä lähtevätkin yleensä ihmisten välisestä kommunikaatiosta, kanssakäymisestä sekä yhteistyöstä. Huonon vuorovaikutuksen alueella energia kuluu keskinäisten, itse aiheutettujen sotkujen setvimiseen, eikä innovoinnille ja kehittämiselle jää tilaa. Teorian mukaisia haasteita ja ongelmia oli myös havaittavissa nykytila-analyyssissä. Vaikka vanha kulttuuri tuo omat haasteensa, olisi kohdeyrityksessä mahdollistettava keinoja vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Ihmisten asenteet, tavat ja mielipiteet muuttuvat hitaasti, jolloin johtamisen ja yleisen ymmärryksen lisäämisen rooli korostuu. Yleisen ymmärryksen lisäämiseksi esitettiin haastatteluissa monia hyviä

toimenpiteitä, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon. Ehdotuksia vuorovaikutuksen ja ilmapiirin edistämiseksi kohdeyrityksessä on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6 Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kehittämisen toimintasuunnitelma

Toiminta-alue	Toimenpiteet	Vaikutukset
Vuorovaikutus	Ammatillisten roolien kautta toimiminen ja sen tiedostamisen lisääminen	Parempi ilmapiiri ja yhteistyön toimivuus
Vuorovaikutus	Vuorovaikutus- sekä työyhteisötaitojen parantaminen ja niiden tukeminen	Parempi ilmapiiri ja ihmisten ammatillisen vuorovaikutuksen kehittyminen
Esimiesten vuorovaikutus ja tukeminen	Esimiesten aktiivinen tukeminen ja ohjeistaminen	Toiminnan tehokkuus ja sujuvuus sekä esimiesten yhdenmukainen toiminta
Esimiesten vuorovaikutus ja tukeminen	Esimiesten systemaattinen kouluttaminen	Esimiesten valmiudet ja osaaminen vaadittavalla tasolla sekä yhdenmukaisempi johtamistyyli
Esimiesten vuorovaikutus ja tukeminen	Palveleva johtaminen ja esimieskulttuuri	Lisääntynyt työhyvinvointi, työmotivaatio ja toiminnan tehostuminen. Ihmisten osallistaminen sekä työn tuunaamisen ja kehittämisen mahdollistaminen.
Palaute toiminta	Työntekijöiden palaute ja viestintäkanavan luominen sekä kehittäminen	Tiedon, palautteen ja kysymysten kulkeminen organisaatiossa ylöspäin, työntekijöiden kuuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa
Palaute toiminta	One2one-keskustelujen kehittäminen, seuranta ja tukeminen	Jatkuva suorituskyvyn kehittäminen ja reaaliaikainen palaute sekä parantunut vuorovaikutus
Viestinnän kehittäminen	Viestinnän ihmisen määrittäminen tai rekrytointi	Viestinnän määrätietoinen kehittäminen ja tiedottamisen parantuminen sekä intranetin toimivuuden ja hallinnan varmistaminen
Viestinnän kehittäminen	Yhteisvastuullisen tiedottamisen parantaminen ja yhteisten kanavien sekä tapojen määrittäminen	Kaikki saavat samat ja tarvittavat tiedot tilanteesta. Parantunut viestintätyytyväisyys, epävarmuuden sekä huhujen ilmapiiriin välttäminen
Yhteistyö ja yleinen ymmärrys	Ihmisten ymmärryksen lisääminen kokonaiskuvasta, prosesseista, rooleista ja tehtävistä sekä näiden vaikutuksista ketjun toimintaan	Parantunut yhteystoiminta ja ymmärrys kokonaisuudesta sekä tiedostetaan oman työn merkitys ja vaikutukset
Yhteistyö ja yleinen ymmärrys	Ymmärryksen lisääminen sidosryhmiin tutustumisella, perehdytyksen kattavuuden lisäämisellä, johdon ja toimihenkilöiden jalkautumisella tuotantoon säännöllisesti	Lisääntynyt ymmärrys ja pienempi kynnys vuorovaikukselle, kun tunetaan ihmisiä, tiedetään mitä he tekevät ja mitä tietoa he tarvitsevat työnsä tekemiseen tehokkaasti

7.4 Osaaminen ja työn hallinta

Työmotivaatio ja työn hallinta olivat tulosten perusteella yrityksessä yleisesti hyvällä tasolla. Työmotivaation lisäämiseksi ei nykytila-analyyseissä tunnistettu tehtyjä toimenpiteitä, mutta työntekijäkyselyssä ihmisten työmotivaation koettiin olevan normaalisti hyvä. Työntekijä oli kuitenkin hyvä muistaa motivoida työntekijöitään säännöllisesti, koska ihmisten työmotivaatio vaikuttaa vahvasti työtyytyväisyyteen, toiminnan tehokkuuteen ja sitä kautta tulokseen. Aktiivisessa motiivoinnissa tulisi suosia enemmän aineetonta palkitsemista, kuten palautetta ja arvostusta sekä

mahdollistaa työn imuun pääseminen ja työn sujuvuus. Teorian mukaan rahalla ja muilla aineellisilla palkkioilla ei todeta olevan kauan kestävä vaikutusta motivaatioon ja aineellinen palkitseminen voi alkaakin tietyissä tilanteissa vähentämään motivaatiota. Esimerkiksi tapauksissa, kun työntekijät eivät saakaan totuttua etua jonakin vuonna, muuttuvasta tilanteesta johtuen. Vaikutukset työmotivaatioon olisi myös hyvä ottaa huomioon, kun muutoksia sekä päätöksiä tehdään. Yleistä muutosvastarintaa voidaankin lieventää tehokkaasti osallistamalla ihmisiä. Työmotivaation lisäämiseksi esiintyi haastatteluissa useita ehdotuksia, jotka työnantajan olisi myös hyvä huomioida.

Osaaminen ja kouluttaminen

Nykytila-analyysin mukaan osaaminen on yrityksessä hyvällä tasolla, mutta keskittyy enemmän tiettyihin organisaation alueisiin, osastoihin ja yksittäisiin henkilöihin. Osaamisen jakamista ja moniosaamisen lisäämistä ei olekaan yrityksessä organisoitu tai systemaattisesti rakennettu. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat myös henkilöstä itsestään riippuvaisia. Organisaation tulisi pyrkiä hyödyntää enemmän oppivan organisaation mallia, joka on myös edellytys työstä saatavan hyvinvoinnin lisäämisessä. Teorian mukaan organisaation oppiminen ei tarkoita pelkästään yksittäisten henkilöiden oppimista, vaan yksilöt on saatava yhdistämään ja jakamaan osaamistaan sekä oppia toimimaan yhdessä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuukin alhaalta ylöspäin, joka mahdollistaa työn kehittämisen ja oppimisen yhdessä sekä tukee osallistamista, strategioita ja hyvää muutosjohtamista.

Kohdeyrityksessä tietoja, taitoja ja osaamista tulisi pyrkiä aktiivisesti jakamaan, jotta osaaminen ei olisi riippuvaista vain kourallisesta ihmisistä. Teorian mukaan organisaatiossa pitäisi miettiä, miten nuoremmat työntekijät saadaan omaksumaan ja oppimaan vanhempien työntekijöiden kokemukseen pohjautuvaa ammatillista osaamista sekä työn tuntemusta. Osaamisen tarve muuttuvissa tilanteissa vaatiikin reaaliaikaista oppimistekniikkaa, kuten mentorointia. Mahdollisilla opettajilla voitaisiin varmistaa ja lisätä osaamisen tasoa varsinkin työntekijäpuolella. Onkin selvää, että kohdeyrityksen kaikissa osissa monitaitoisuuden lisääminen on haastavampaa, mutta jo ymmärryksen lisäämisellä pienennettäisiin kynnyistä siirtyä muihin tehtäviin tarvittaessa. Työntekijäkyselyn tulosten mukaan 80% työntekijöistä, on halukkaita oppimaan uutta ja lisäämään ammatillista osaamistaan, joten työnantajan tulisi toiminnan edun mukaisesti tarjota koulutuksia sekä mahdollisuuksia itsensä ja osaamisensa kehittämiseksi. Myös toimihenkilöpuolella halukkuutta koulutuksille esiintyi

ja ne toimisivatkin hyvänä motivaatiota ja vaihtelua lisäävinä tekijöinä. Koulutusten kautta ihmisten tiedot ja osaaminen päivittyisivät, joka toisi myös lisäarvoa organisaatiolle.

Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää

Tulosten perusteella mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää omaa työtään vaihtelivat työnkuvasta ja tehtävästä riippuen. Toimihenkilöillä mahdollisuudet olivat suhteellisen hyvät ja toteuttaminen onkin hyvin paljon ihmisestä ja ajankäyttömahdollisuuksista kiinni. Työntekijäpuolella mahdollisuudet riippuivat ihmisen persoonan ja työtehtävän lisäksi esimiehestä. Työntekijäpuolella pitäisi-kin ruokkia enemmän palvelevaa esimieskulttuuria, jossa työntekijöitä osallistetaan ja heillä on paremmat edellytykset vaikuttaa omaan työhönsä kehittävästi. Vastaavasti, kuin osaamisen jakamisessa, on kohdeorganisaatiossa tiettyjä pisteitä, joissa työhön tai sen tekemiseen ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta se ei silti saisi tukahduttaa ihmisten innovatiivista ajattelua. Paikoissa, joissa työn muovaamiselle ja kehittämiselle olisi edellytykset, voitaisiin asteittain hyödyntää työn tuunaamista, jolla luotaisiin työn imua ja edistettäisiin hyvinvointia. Teorian mukaan ensiaskel tuunaamiselle ja kehittämiselle onkin, että johtajat sekä esimiehet jalkautuvat kentälle, jolloin varmistetaan organisaation tietoisuus siitä, mitä työssä oikeasti tapahtuu. Kun johto tutustuu sekä ymmärtää työn sekä ympäristön missä sitä tehdään, saadaan parempia päätöksiä ja samalla työntekijöiden on helpompi hyväksyä tavoitteet ja kokea, että mennään oikeaan suuntaan. Työn tuunaamisen ABC-mallia ja toteuttamista organisaatiossa on käsitelty tarkemmin teoriaosuiden kappaleessa 4.6.

Jatkuvan parantamisen toiminta on ollut kohdeyrityksessä tietynlaisessa myllerryksessä viimevuosien aikana. Tulosten perusteella vastaavalle olisikin tarvetta, koska tällä hetkellä työntekijöiden ideoita ei kerätä talteen, eikä kyselyn tulosten mukaan oteta tarpeeksi huomioon. Kehityskulttuurin luomiseksi tulisi kohdeyrityksessä lähteä tukemaan myös ihmislähtöistä kehityskulttuuria, jossa ihmisten luovaa ajattelua ja ideoita arvostetaan muutenkin, kuin aineellisella palkitsemisella. Organisaatiossa voitaisiin miettiä, miten jatkuva parantaminen saataisiin osaksi rutiininomaista toimintaa ja sitä voitaisiin seurata. Yrityksessä pidetään kuukausittaisia turvakierroksia osastokohtaisesti, joten voisiko vastaavasti ottaa käyttöön niin sanottuja kehityskierroksia tai kävelyitä, missä työntekijöitä osallistettaisiin ja he pääsisivät tarkastelemaan työtä sekä ympäristöä hieman eri perspektiivistä. Toteutuksessa voitaisiin hyödyntää LATU-jatkuvan kehittämisen toimintamallia, joka pitää

sisällään kaikki tarvittavat työkalut ja materiaalit toiminnan toteutukseen, mittaamiseen sekä seurantaan. Ehdotuksia osaamisen ja työn hallinnan edistämiseksi kohdeyrityksessä on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7 Osaamisen ja työn hallinnan kehittämisen toimintasuunnitelma

Toiminta-alue	Toimenpiteet	Vaikutukset
Työmotivaatio	Ihmisten urapolkujen mahdollistaminen ja suunnitelmallisuus	Ihmisten mahdollisuus edetä urallaan, ihmisten motivaation kasvaminen, arvostus ja osaamisen tunnustaminen
Osaaminen	Työntekijöiden osaamisen lisääminen hyödyntämällä mentorointia, työnkiertoa ja koulutuksia tarpeen mukaisesti	Tietojen ja taitojen aktiivinen jakaminen, moniosaamisen lisääntyminen
Osaaminen	Opettajien/mentorien määrittäminen	Laadukkaampi perehdytys, oikeat ja yhdenmukaiset työtavat, osaamisen jakaminen
Koulutukset	Toimihenkilöiden koulutustarpeen ja halukkuuden kartoittaminen	Toiminnan tehokkuus ja sujuvuus sekä yhdenmukainen toiminta
Koulutukset	Tarpeen mukaan tunnistettujen sisäisten ja ulkoisten koulutusten mahdollistaminen	Tietojen ja osaamisen jakaminen sekä päivittäminen, ihmisten motivoituminen ja verkostoituminen
Työn rikastaminen	Ihmisten osallistaminen toimintaan ja päätöksiin	Ihmisten kuuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin, lisääntynyt tehokkuus, motivaatio ja hyvinvointi. Muutosvastarinnan väheneminen sekä edellytys ihmislähtöiselle kehittämiselle
Työn rikastaminen	Työn tuunaamisen kokeileminen paikoissa, joissa mahdollista	Työn imu, parantunut työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.
Kehityskulttuuri	Jatkuvan parantamisen mallin rakentaminen ja kehittäminen	Hiljaisen tiedon kerääminen, aktiivinen ja motivoiva kehittäminen, ihmislähtöisen kehittämisen tukeminen, lisääntynyt tehokkuus ja mahdolliset säästöt

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen toteutus, eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen toteutus ohjautui tutkimusprosessin alussa määritettyjen tutkimuskysymysten sekä kohdeyrityksen toiveiden ja tarpeiden mukaan. Kohdeyritykselle pyrittiin tuottamaan kuva työhyvinvoinnin nykytilanteesta sekä tukevaa materiaalia työhyvinvoinnin kehittämistä varten tulevaisuudessa. Ensimmäisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi kerättiin kirjallisuuskatsaukseen kattavasti tietoa aihealueista, joiden nähtiin liittyvän vahvasti myös kohdeorganisaation tilanteeseen sekä tarpeeseen. Teorian kartoittamisen alkuvaiheessa todettiin työhyvinvoinnin ja sen osaamisen olevan Suomessa hyvin korkealla tasolla, joten kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiinkin vahvasti kotimaista kirjallisuutta sekä tietämystä.

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi kohdeyrityksessä suoritettiin 12 teemahaastattelua aiheisiin liittyville henkilöille kohdeyrityksessä. Kaikki haastateltavat toimivat toimihenkilöinä tai ylempinä toimihenkilöinä, joten tutkimukseen haluttiin tuoda myös työntekijöiden näkökulmaa, jonka koettiin eroavan tietyissä yhteyksissä työnantajan näkemyksistä. Haastatteluista saadun tiedon tueksi toteutettiin myös työntekijöille kysely, jonka kattavuus oli 30 henkilöä valitusta otantaryhmästä. Sekä haastatteluiden että kyselytutkimuksen kohdalla haasteena oli ihmisten tavoitettavuus ja läsnäolo työpaikalla, joiden johdosta toteutuksen aikajännettä jouduttiin hieman sovittamaan. Haastatteluista pyrittiin löytämään yhden mukaisuuksia sekä toistuvuutta aiempiin haastatteluihin ja keräämään aineistoa nykytila-analyysin pohjan muodostamiseksi.

Tutkimuksen aineisto olikin toteutukseen nähden hyvin laaja sekä monipuolinen ja sen kerääminen onnistuikin haasteista huolimatta todella hyvin. Kohdeorganisaation materiaalit, haastatteluista ja kyselystä saatu tieto sekä tutkijan omat havainnot ja kokemus täydensivätkin toisiaan koko tutkimusprosessin ajan. Lopputuloksena saatu ja syntynyt tieto hyödyttää varmasti kohdeorganisaation yleistä näkemystä tutkimuksen aiheista sekä lähtötilannetta työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien aihealueiden parantamiseksi. Myös tutkijalla tapahtui paljon uuden oppimista ja ymmärtämistä käsitellyistä aiheista tutkimusprosessin aikana, tuoden hänelle hyvää lisäarvoa ja osaamista. Opinnäytetyö vastaakin hyvin sille annettuja tavoitteita ja odotuksia.

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Koko tutkimusprosessin ajan noudatettiin hyvää tutkimusetiikkaa. Toteutuksen aikana kunnioitettiin kohdeorganisaation aikaisempia näkökulmia ja päätöksiä sekä varmistettiin tutkimuksen puolueettomuus ja avoimuus. Myös teoreettisen tietoperustan sovittaminen tutkimukseen toteutettiin eettisyyden varmistamiseksi. Teemahaastatteluissa avointen vastausten tulkinnassa pyrittiin tiettyyn neutraaliuuteen, eikä esimerkiksi vastaajan status, ikä tai sukupuoli vaikuttanut ja ohjannut ajattelun suuntaa. Tuloksissa yritettiin tuoda esiin vastakkaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheista tasapuolisesti. Kvalitatiivisen aineiston käsittelyssä pyrittiin pitämään puolueettomuus, joka monessa tilanteessa oli haasteellista, koska negatiivisia asioita esiintyi haastatteluissa suhteessa hyvin paljon enemmän, kuin positiivisia. Nykytila-analyysin tavoitteena oli kuitenkin antaa mahdollisimman rehellinen kuva kohdeyrityksen tilanteesta sekä tuoda haasteita, ongelmia ja ihmisten

ajatuksia esille jatkokehitystä varten. Moni haasteista sekä ongelmista pystyttiinkin yhdistämään teoriaan ja tunnistamaan kyseisiä ilmiöitä kirjallisuuden kautta.

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta voidaan pitää riittävänä monipuolisuutensa takia. Myös haastattelujen ja kyselyn tulokset olivat vahvasti samansuuntaisia, kuin kohdeorganisaatiossa aiemmin tehdyt kyselyt osoittivat. Haastatteluissa haastateltavien vastauksiin vaikutti selvästi henkilön oma rooli ja tehtävä kohdeorganisaatiossa, eli ihmiset katsoivat asioita hyvin vahvasti omasta näkökulmastaan. Sama oli havaittavissa myös työntekijäkyselyssä, eli ihmisten omat asenteet, kokemukset ja näkemykset onkin otettava huomioon aineiston kriittisyyttä tarkastellessa. Työntekijöiden kyselytutkimuksen kriittisyyden osalta huomionarvoisena voidaan pitää suhteellisen pientä otantaa koko henkilöstömäärään nähden sekä neutraaleiden vastausten määrää, joka johtui epätietoisuudesta tiettyjä kysymyksiä kohtaan. Jatkoa ajatellen vastaavissa kyselyissä olisikin hyvä varmentaa vastaajien ymmärrys aiheesta sekä se, että katsotaanko henkilön omaa vai yrityksen yleistä näkökulmaa asioista.

8.2 Tulokset, johtopäätökset ja jatkokehitys

Työhyvinvointi yleisesti

Työhyvinvointi ilmiönä hyvin laaja sekä monimuotoinen kokonaisuus, joka nähdään ja koetaan eritavoin. Uudet trendit ja säädökset vaikuttavatkin osaltaan hyvinvoinnin parantamiseen, jota voidaan pitää yleisesti positiivisena asiana. Kuitenkaan ei pitäisi unohtaa työhyvinvoinnin pohjaa eli sitä itse työtä, jossa ihmiset toimivat arkena keskimäärin yhden kolmasosan vuorokaudesta. Suhteessa aika on suuri, jos ihmiset nukkuvat vuorokaudesta toisen kolmasosan ja niin sanotulle muulle todelliselle elämälle jääkin vain se loppu aika. Työ onkin siis iso osa ihmisten elämää ajallisesti, joten miten se toimii, mitä se ihmiselle antaa sekä miten ihminen sen kokee, vaikuttavatkin merkittävästi työhyvinvoinnin lisäksi myös elämänlaatuun. Onkin siis hyvä, että nykypäivänä on enemmän tunnistettu ja otettu huomioon myös työn hallinnan ja vuorovaikutuksen merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Kokonaisvaltainen ja tasapainoinen työhyvinvointi onkin edellytys ihmiselle itselleen, mutta myös organisaatiolle, joka haluaa menestyä ja tuottaa tulosta.

Työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä

Työhyvinvoinnille olevia haasteita on kohdeyrityksessä useita, joista osa liittyy suoranaisesti päivittäisen toiminnan epäselvyyksiin ja sujuvuuteen. Opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ollut löytää ratkaisua kaikkiin ongelmiin, vaan nostaa niitä ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin esille. Se, että käsitelläänkö kohdeorganisaation ongelmia tai asioiden parantamista sitten toiminnan sujuvuuden tai organisaation tuottavuuden näkökulmista ei tuo eroa, koska työhyvinvointi liittyy vahvasti kaikkeen, mikä yrityksessä vaikuttaa ja mitä siellä tapahtuu. Kaikki asiat yrityksen sisällä, työssä sekä toiminnassa heijastuvatkin ihmisten ajatuksiin, asenteisiin ja käytökseen. Jos asiat koetaan negatiivisiksi ja eripuolilla toimintaa on erilaisia haasteita, syntyy helposti kumuloituva ilmiö, jossa ihmisten henkinen kuormitus kasvaa ja hyvinvointi kärsii.

Usein uusia sekä prosessin kannalta välttämättömiä koneita huolletaan ja kehitetään yrityksessä hyvinkin aktiivisesti, jotta ne toimisivat mahdollisimman hyvin ja tuottaisivat talolle tulosta. Vastaavasti ihmisen mieli on tärkeä koneisto, jota täytyisi myös huoltaa ja kehittää aktiivisesti. Ihmiset ovatkin tärkein kone yrityksessä ja edellytys kaikelle toiminnalle vielä nykypäivänä. Ilman ihmisiä eivät kalliit koneetkaan välttämättä toimi ja tuota tulosta. Organisaation onnistumisen kannalta tulisi johtajien ymmärtää ja nähdä ihmiset tärkeimpinä työkaluina yrityksen toiminnassa sekä muistaa huoltaa heidän mieltään sekä tukea heidän tekemistään, paremman tehokkuuden, tuloksen ja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnin tilanne kohdeyrityksessä tulee osittain varmasti stabiloitumaan tulevaisuudessa, kun tilanteet selviävät ja tietty tasapaino saavutetaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei kuitenkaan saisi jäädä tuuliajolle tai pinnallisiksi tempauksiksi, vaan olla määrätietoista ja ihmisiä sekä heidän työtään palvelevaa toimintaa. Hyvä fiilis lähteä töihin, hyvä olo tehdessä töitä sekä tietyn tason tyytyväisyys töistä lähdetessä ovat seurausta jostain, mihin olisi panostettava ja mitä olisi ruokittava niin paljon, kuin mahdollista. Ihmisen työhyvinvointi näkyy myös työajan ulkopuolella, eli kertooko ihminen esimerkiksi perheensä ruokapöydässä, kuinka hyvä työpäivä hänellä oli tai mitä töissä tapahtui. Mahdollisesti, jos työhön liittyvät tekijät ovat kunnossa ja hyvinvointia syntyy myös työpaikalla.

Vuorovaikutus ja ilmapiiri kohdeyrityksessä

Vuorovaikutus ja ilmapiiri olivat kohdeyrityksessä yleisesti hyvällä tasolla, mutta joka osa-alueella nähtiin myös ongelmia ja puutteita. Kokonaiskuvallisesti ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota tai ymmärretä miten ihmiset ajattelevat tai toimivat. Esimerkiksi, kun yrityksessä tunnustettiin olevan paljon salaisia asioita, jotka voivat kuormittaa henkilöitä tai haitata kehitystä. Salailustrategiassa tulisikin ehkä miettiä, mitä asian kertominen todellisuudessa aiheuttaa, vai aiheuttaako mitään. Usein ihmiset hyväksyvätkin asiat suhteellisen nopeasti varsinkin, jos ison kujan tavoite on yhteinen. Avoimuus ja rehellisyys ovat kuitenkin luottamuksen perusta. Turha salailu todennäköisesti vain aiheuttaa pettymyksen ja suuttumuksen tunteita ihmisissä, heikentää sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota sekä voi aiheuttaa joillekin ihmisille aivan turhaa työtä. Olisikin varmasti hyvä puntaroida salailun hyötyjä sekä haittoja ja mitä ajatus koko henkilöstön yhteen hiileen puhaltamisesta vaatii.

Kohdeyrityksessä vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin liittyvät haasteet, kuten vastakkainasettelu ja yhteistyön haasteet heijastuvat osittain yhteisten tavoitteiden puuttumisesta. Kun ihmiset ovat sitoutuneita ja tavoite sekä suunta on kaikille sama, niin asioista harvemmin tekemällä tehdään ongelmia. Kun ihmisiä ei johdeta avoimesti ja määrätietoisesti tiettyyn suuntaan, alkavat he luonnollisesti tekemään ja ajattelemaan asioita parhaaksi katsomallaan tavalla, joka todennäköisesti johtaa yhteentörmäyksiin sekä konflikteihin työyhteisössä. Toimiva vuorovaikutus onkin työyhteisössä, johtamisessa ja kaikessa toiminnassa vaikuttavana tekijänä, eikä sitä pitäisi unohtaa tai pelätä sen seurauksia. Olisikin hyvä ymmärtää, että kaikki työpaikalla olevat henkilöt statuksestaan huolimatta ovat vain ihmisiä, joten vuorovaikutuksen osalta kuviteltuja kynnyksiä ei myöskään pitäisi olla. Jokaisen henkilön kunnioittamista ja työn arvostamista ei kuitenkaan pidä missään tilanteessa unohtaa tai väheksyä. Ihmisille on yleensä myös luonnollista odottaa vastavuoroisuutta, jonka ruokkimista työyhteisössä tulisikin lisätä, vaikka kaikki eivät muuten sosiaalisia olisikaan.

Osaaminen ja työnhallinta kohdeyrityksessä

Työn hallinnan osalta kohdeyrityksessä tilanne oli suhteellisen hyvä, kuten työpaikan joustavuus eri tilanteissa. Työpaikkaa pidettiin jopa liian joustavana, joka voi vaikuttaa yhteisön toimintaan myös negatiivisesti. Jos yhteiset pelisäännöt ovat liian veteen piirretyt tai puuttuvat kokonaan, ihmiset lähtevät helposti soveltamaan omia tapoja ja sääntöjä, jotka pitkässä juoksussa heikentävät toiminnan tehokkuutta, toisten työmotivaatiota sekä syövät pohjaa johtamiselta ja esimiestyöltä. Myös, mikäli joustavuus ei ole tasapuolista, aiheuttaa se todennäköisesti eripuraa työyhteisön sisällä ja huonontaa yleistä ilmapiiriä. Ihmiset alkavatkin helposti kytäämään toistensa tekemisiä ja menemisiä kokiessaan eriarvoisuutta. Joustavuus on todella hyvä asia, mutta se vaatii kuitenkin tietyt rajat ja pelisäännöt, jotka palvelevat sekä työnantajan että työntekijän etuja.

Oppimis- ja kehityskulttuurin luominen kohdeyrityksessä voi olla haasteellista johtuen juurtuneista tavoista ja vanhasta kulttuurista. Kehityskulttuuriin vaikuttaakin paljon se, että kehittämisestä on aikoinaan saatu aineellisia palkkioita ja ilman niitä motivoituminen ylimääräiselle ajattelulle koe- taankin ehkä turhaksi. Ihmiset kuitenkin saavat yleensä hyvän olon tunnetta ja ovat tyytyväisiä, jos ovat saaneet olla mukana sekä vaikuttaa johonkin toimenpiteeseen tai päätökseen. Kehityskulttuurin luomiseksi työntekijöitä tulisikin osallistaa ja ottaa mukaan suunnitteluun sekä päätöksiin aina kun mahdollista, jolla tuettaisiin innovatiivista ajattelua, ihmisten sitoutumista vahvemmin toimintaan ja luotaisiin enemmän sitä yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta.

Jatkokehitys

Jatkokehitystä työhyvinvoinnin osalta kohdeyrityksellä on vielä paljon ja tämä opinnäytetyö toimii- kin hyvänä pohjana tulevaisuuden toimenpiteitä varten. Johtopäätökset osiassa annettiin ehdo- tuksia työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittämiseksi, joita yritys voi hyödyntää omien tarpeidensa mukaisesti. Jatkoa ajatellen, kun tilanteet yleisesti yrityksessä normalisoituvat ja mahdollisia toi- menpiteitä on tehty, olisi hyvä jatkaa pulssikyselyiden tai vastaavien toteuttamista sekä määrittää toimenpiteille ja niiden vaikuttavuuksille mittarit, joita seurata. Erityisen tärkeänä olisi huomioida, että yrityksessä on ihmisiä, joilla on paljon ideoita ja ajatuksia työhyvinvoinnin sekä toiminnan pa- rantamiseksi. Tätä tietopääomaa yrityksen olisikin tulevaisuudessa syytä käyttää enemmän.

Lähteet

Ala-Laurinaho, A. 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Työterveyslaitoksen blogi, Työterveyslaitos. Julkaistu 19.10.2017. Viitattu 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>

Ammatillinen vuorovaikutus. 2021. Toimivan työyhteisön kolmiomalli osa 4. Video. Ahaa Vision Oy:n toimitusjohtaja Anne Lahtinen kertoo lyhyesti toimivan työyhteisön kolmiomallista. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 26.4.2021. Viitattu 22.10.2021. https://www.youtube.com/watch?v=_AlmIfdqv8U

Blomberg, S. & Rosander, M. 2019. Exposure to bullying behaviours and support from co-workers and supervisors: A three-way interaction and the effect on health and well-being. *International archives of occupational and environmental health*, 93, 4, 479-490. Viitattu 29.12.2021. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01503-7>

Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. 2012. Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of economic behavior & organization*, 84, 2, 660-680. Viitattu 28.12.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.09.005>

Contan, A. 2017. Achieving and Improving Job Performance. *FAIMA Business & Management Journal*, 5, 3, 75-87. Viitattu 22.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/1965148260/fulltextPDF/104E6359771046E4PQ/1?accountid=11773>

Cui, V., Vertinsky, I., Robinson, S. & Branzei, O. 2018. Trust in the Workplace: The Role of Social Interaction Diversity in the Community and in the Workplace. *Business & society*, 57, 2, 378-412. Viitattu 29.12.2021. <https://doi.org/10.1177/0007650315611724>

Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z. & Othman, J. 2013. Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step. *International journal of education and literacy studies*, 1, 1, 100. Viitattu 26.12.2021. <https://www.journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/162>

Demerouti, E. 2014. Design your own job through job crafting. *European Psychologist*. Viitattu 20.12.2021. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju, L., Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. 2015. Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Joensuu, M. 2019. Duunitohtori. ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön” – mitä ne tarkoittavat?. Työpiste verkkolehti, Työterveyslaitos 1.10.2019. Viitattu 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat/>
- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen H. 2017. Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki ja Demos Effect. Viitattu 29.12.2021. <https://demoshelsinki.fi/fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/>
- Juuti, P. 2006. Organisaation käyttäytyminen. 1. p. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2003. Temperamentti: Ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.
- Kohti osaamisen aikaa. 2019. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Julkaistu 07.02.2019. Viitattu 29.12.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>
- Koivisti, S. 2018. Esimies, arvosta alaistasi! Blogi, Management Institute of Finland MIF Oy. Julkaistu 06.03.2018. Viitattu 29.12.2021. <https://mif.fi/esimies-arvosta-alaistasi/>
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita.
- LATU-hanke N.d. LATU-toimintamalli, Lupa tehdä toisin verkkosivu, SITRA. Viitattu 17.12.2021. <https://www.lupatehdatoisin.fi/latu-toimintamallin-hyotyja/latu-hanke/>
- Lin, I. Y. & Kwantes, C. T. 2015. Potential Job Facilitation Benefits of "Water Cooler" Conversations: The Importance of Social Interactions in the Workplace. The journal of psychology, 149, 3, 239-262. Viitattu 27.12.2021. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874322>

Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. 2. p. Helsinki: Alma Talent.

Mikkola, L & Valo, M. 2020. Workplace communication. New York: Routledge.

Oppiminen. N.d. Heinäveden koulujen kotisivut ja verkko-oppimisympäristö. Viitattu 21.11.2021. <https://peda.net/heinavesi/hein%C3%A4veden-lukio/oppiaineet2/opinto-ohjaus/op1-l1/oppiminen>

Prashnig, B. 2003. Eläköön erilaisuus: Oppimisen vallankumous käytännössä. 3. p. Jyväskylä: PS-kustannus: Atena.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rasila, M., Pitkonen, M. & Sopenen, M. 2009. Ihana, kamala palaute: Työkirja. Helsinki: Yrityskirjat.

Reddy, A. & Parumasur, S. B. 2014. Employee perceptions of the influence of diversity dimensions on co-worker interactions and daily organizational operations. Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions, 4, 4, 24-33. Viitattu 27.12.2021. <https://doi.org/10.22495/rgcv4i4art3>

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work-overview and Perspective. Scandinavian journal of work, environment & health, 36, 5, 422-429. Viitattu 28.12.2021. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Silvennoinen, M & Tilli A-M. 2017. Palautemestari.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. tark. p. Helsinki: Tietosanoma

Sonnentag S. 2015. Dynamics of Well-Being, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 2, 261-293. Viitattu 29.12.2021. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>

Taajamaa, T. 2021. 8 trendiä HR-ammattilaiselle vuonna 2021. Blogi, Management Institute of Finland MIF Oy. Julkaistu 20.01.2021. Viitattu 27.12.2021. <https://mif.fi/8-trendia-hr-ammattilaiselle-vuonna-2021/>

Talvio, M & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-Kustannus.

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. 2015. Job crafting and job performance: A longitudinal study. European Journal of Work and Organizational Psychology, 24, 6, 914-928. Viitattu 28.12.2021. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

Työhyvinvointi on yhteinen asia N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivu. Viitattu 10.12.2021. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivu. Viitattu 6.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvointia työtä kehittämällä. 2020. Webinaari 9.1.2020, haastateltavana Eklund, J. JTO Johntamistaidon Opisto. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 9.1.2020. Viitattu 15.10.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=i0h2mFfoe70>

Työkäyttäytyminen. N.d. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivu. Viitattu 7.11.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#37ccce2e

Vesterinen P-L. 2014. Hyvät työyhteisötaidot ovat hyvinvoinnin perusta työssä. Vaikuttava viestintä verkkojulkaisu, Management Institute of Finland MIF Oy. Julkaistu 15.10.2014. Viitattu 30.12.2021. <https://mif.fi/hyvät-tyoyhteisotaidot-ovat-hyvinvoinnin-perusta-tyossa/>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. 2016. The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 3, 353-362. Viitattu 18.12.2021. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>

White, L. 2018. Time To Nix The Apr? Some companies switching to real-time feedback. *The Edmonton Sun (Online)*, Edmonton: Postmedia Network Inc. Mar 31, 2018. A,79. Viitattu 24.10.2021. ProQuest Central. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/time-nix-apr-some-companies-switching-real/docview/2075626322/se-2?accountid=11773>

Liitteet

Liite 1. Työntekijäkyselyn tulokset koskien työhyvinvointia

1. Arvioi millainen on työhyvinvoinnin tila yrityksessä?

[More Details](#)
[Insights](#)

30

Responses



2.80 Average Rating

2. Onko mielestäsi työhyvinvointiin panostettu riittävästi?

[More Details](#)

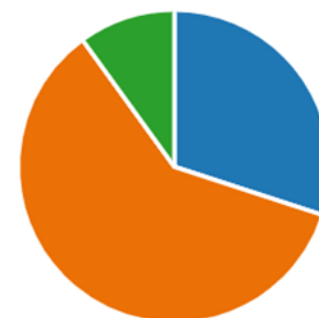
● Kyllä	3
● Ei	21
● En osaa sanoa	6



3. Seurataanko mielestäsi työhyvinvointia yrityksessä?

[More Details](#)

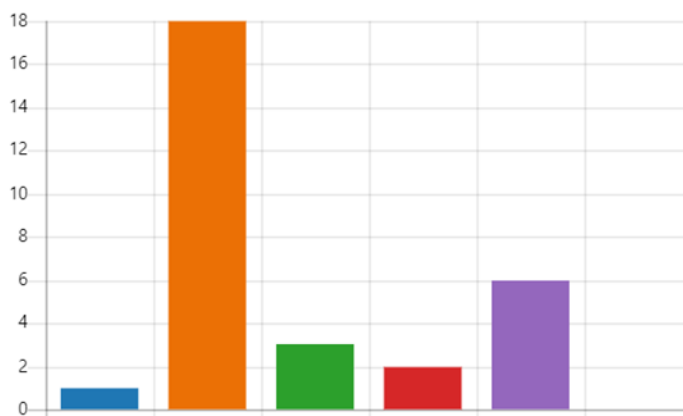
● Kyllä	9
● Ei	18
● En osaa sanoa	3



4. Mikä on mielestäsi eniten heikentänyt hyvinvointia viime aikoina?

[More Details](#)

● Korona	1
● Yrityksen tilanne	18
● Epävarmuus	3
● Taloudellinen tilanne	2
● Johtaminen	6
● Other	0



5. Kerro lyhyesti mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?

[More Details](#)

<i>Töissä on kiva olla ja hyvä ilmapiiri sekä myös virkistys illat pitää järjestää.</i>	<i>Sitä, että työssä on hyvä olla. Töitä riittävästi ja sopivasti jonkinlaista virkistystoimintaa.</i>
<i>Pidetään huoli työntekijöiden mielen ja kehon hyvinvoinnista.</i>	<i>Työhyvinvointi on tila joka auttaa jaksamaan niin töissä, kuin myös töiden ulkopuolellakin.</i>
<i>Työntekijän jaksaminen olisi otettava huomioon paremmin.</i>	<i>Työntekijän ottaminen huomioon esim. liikunta muina etuina.</i>
<i>Työn organisointia ja hyvää henkeä.</i>	<i>Töihin on mukava tulla ja hommat sujuu. Töiden jälkeenkin jaksaisi vielä tehdä asioita.</i>
<i>Jotta töissä olisi hyvä ja rento työilmapiiri ja mielipiteesi noteerattaisiin myös ylemmällä taholla.</i>	<i>Työssä viihtymiseen ja jaksamiseen liittyvät asiat joihin työntekijä ja työnantaja molemmat voivat vaikuttaa</i>
<i>It is about providing the right condition benefits for employees to continue doing their jobs with strong motivation. Provision of extra benefits not necessarily money or with not so much monetary value.</i>	<i>Yrityksen tilanne tasainen = Henkilökohtainen taloudellinen tilanne myös tasainen. Työkuorma siedettävä.</i>
<i>Esim. kulttuuri setelit yms.</i>	<i>Kaikkea mikä liittyy työhyvinvointiin.</i>
<i>Päivittäistä jaksamista.</i>	<i>Työssä jaksamista ja viihtymistä.</i>
<i>Työkaverit.</i>	<i>Hyvä olla töissä.</i>
<i>Asioiden toimivuus ja sujuvuus.</i>	<i>Töissä kiva.</i>
<i>Töihin kiva tulla, työilmapiiri.</i>	<i>Hyvää ilmapiiriä työympäristössä.</i>
<i>Fiilis tulla töihin.</i>	<i>Mukava tulla ja ois kiva tulla.</i>
<i>Työssä viihtyminen ja jaksaminen.</i>	<i>Ulkopuolista jaksamista tukevaa.</i>
<i>Positiivista työasennetta.</i>	<i>Henkistä ja fyysistä hyvinvointia.</i>
<i>Asiat toimivat.</i>	<i>Jaksaa tehdä töitä.</i>

9. Miten työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa? (Vapaavalintainen)

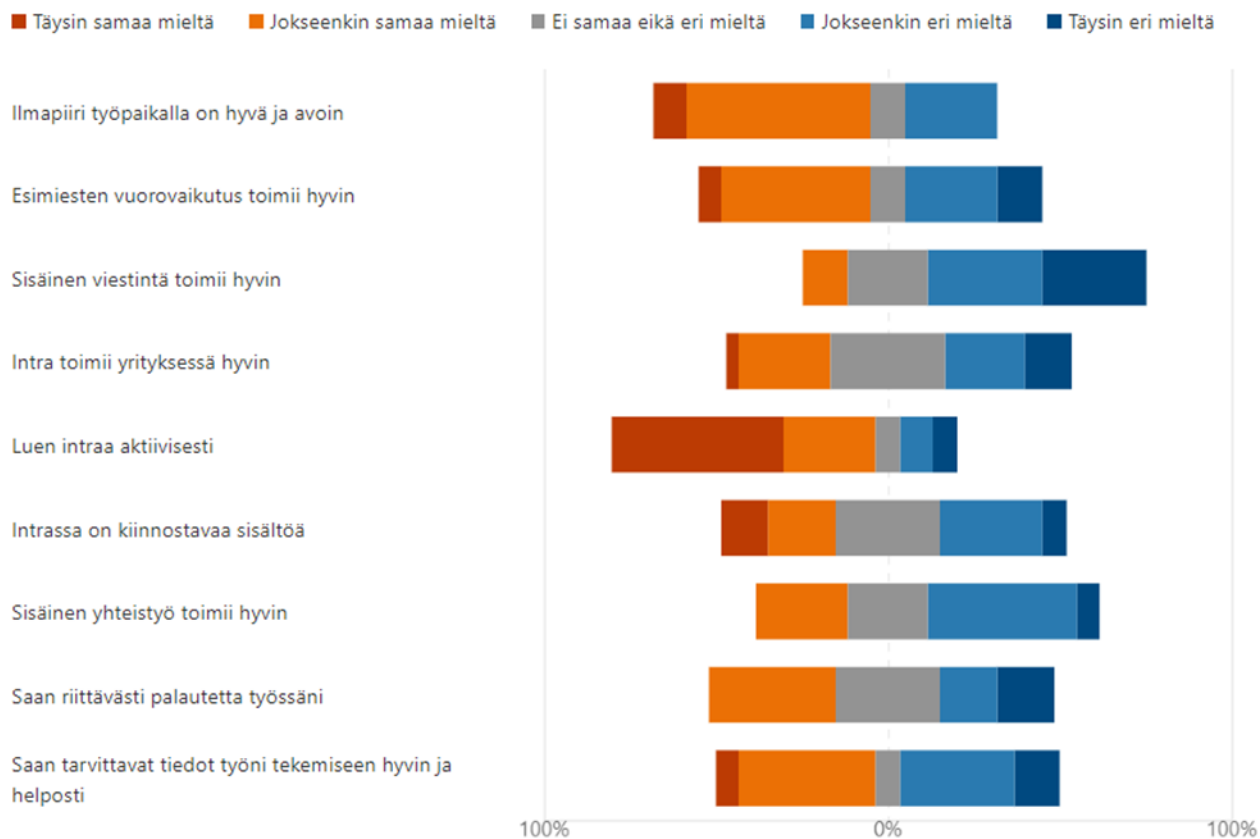
[More Details](#)

<i>Smartumia lisää.</i>	<i>Panostettaisiin jaksamiseen työn ulkopuolella.</i>
<i>Tukea ja palautetta työntekijälle.</i>	<i>Osallistaminen, yhdessä tekemällä.</i>
<i>Esimies koulutus ja informaatio.</i>	<i>Vaihtamalla esimies.</i>
<i>Kesälomat ja vapaat jaetaan tasapuolisesti.</i>	<i>Taukojumppa, virkistystapahtumat.</i>
<i>Huomioidaan osaamistaitoja ja hyödynnetään niitä.</i>	<i>Työn organisointi, hiljaisempinakin aikoina moni asia on myöhässä tai vähintäänkin jo kiireinen.</i>
<i>Työntekijät mukana päätöksen teossa, osallistaminen, palkkaneuvottelut, kulttuuri setelit täysinä, osaston yhteisiä virkistyspäiviä vapaa-ajalla, pikkujoulut, tiedottaminen asioista.</i>	

Liite 2. Työntekijäkyselyn tulokset koskien vuorovaikutusta ja ilmapiiriä

6. Vuorovaikutus ja ilmapiiri

[More Details](#)



7. Keneltä haluaisit lisää palautetta?

[More Details](#)

● En halua lisää palautetta	11
● Esimieheltä	17
● Työkavereilta	4
● Other	0

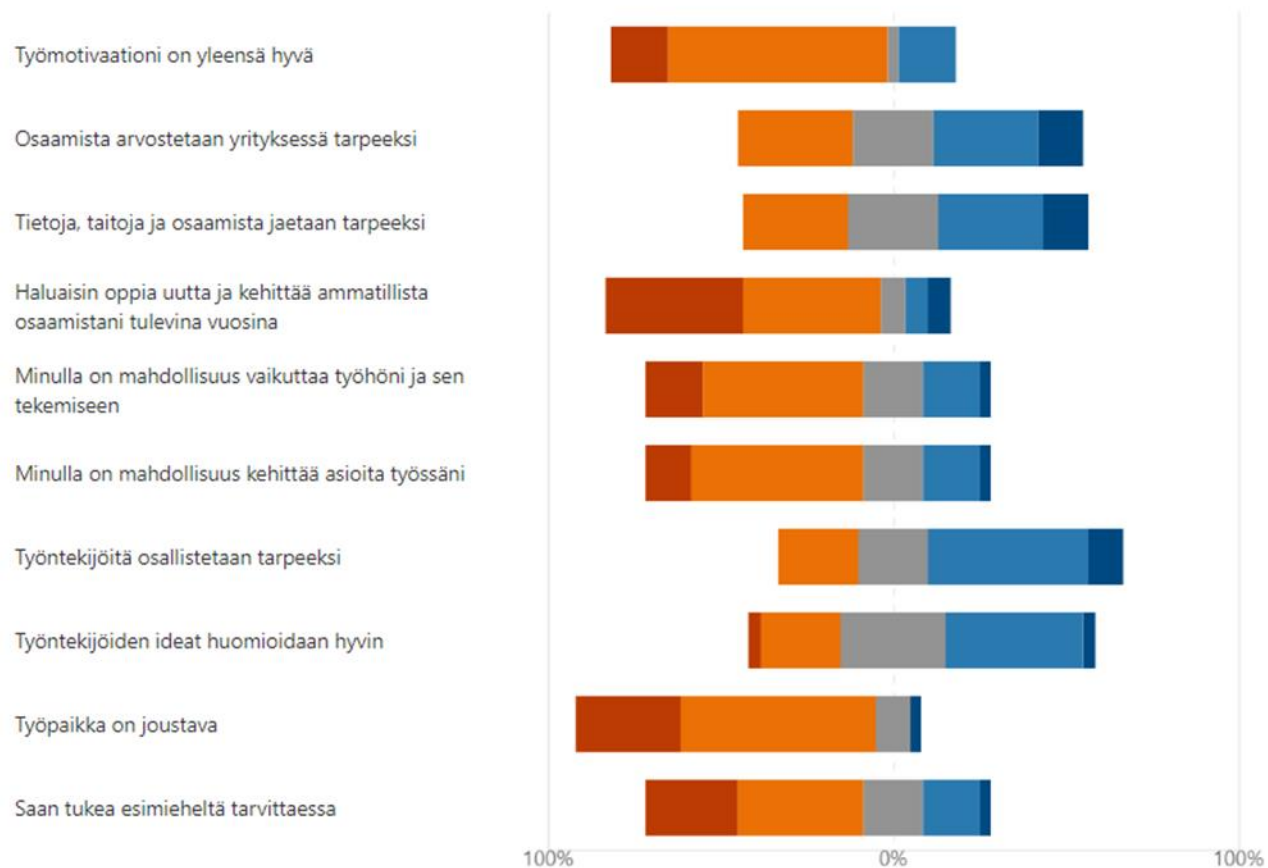


Liite 3. Työntekijäkyselyn tulokset koskien työtä ja työn hallintaa

8. Työ

[More Details](#)

■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Ei samaa eikä eri mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

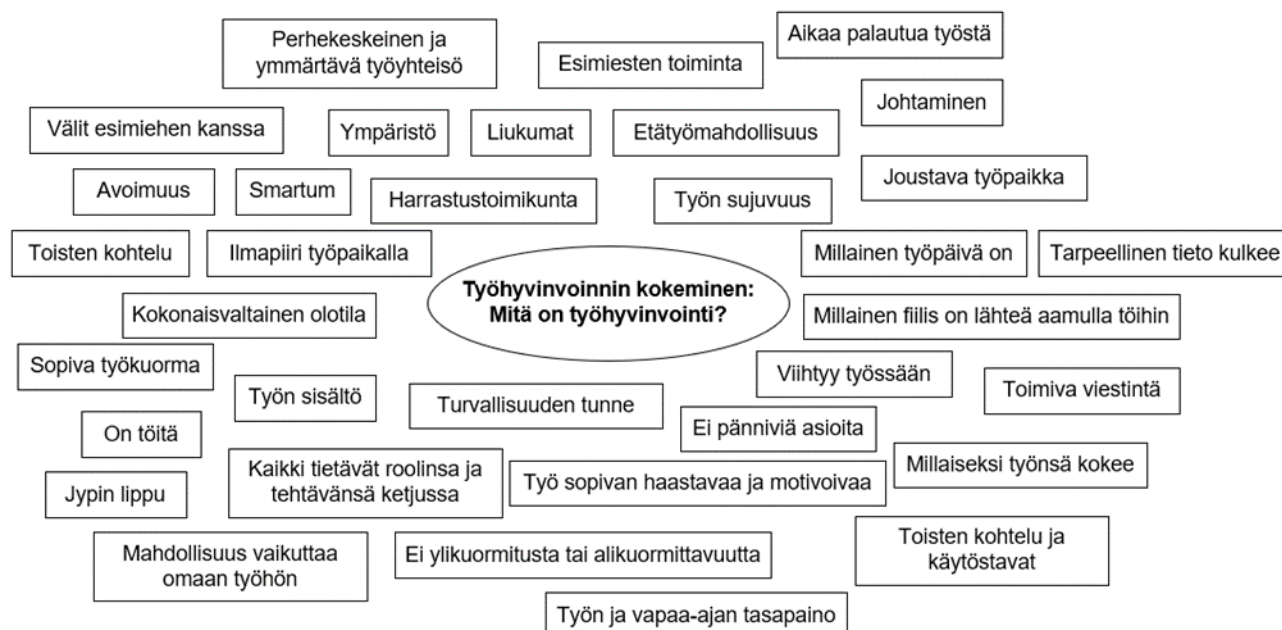


Liite 4. Työhyvinvoinnin haasteet ja sen kokeminen kohdeyrityksessä

Tunnistetut haasteet työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi kohdeyrityksessä



Työhyvinvoinnin kokeminen kohdeyrityksessä



Mitä työhyvinvoinnin tarkoittaa

Haastateltavilta kysyttiin, mikä heidän mielestään on työhyvinvointia ja mitä se heille tarkoittaa kohdeyrityksessä. Vastaukset yhdistetty:

- *Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen olotila, eli se kun viihtyy työssään eikä ole mitään pänniviä asioita. Ei ole ylikuormitusta eikä alikuormittavuutta vaan työkuorma on sopiva. Työntekemisen edellytykset ovat kunnossa ja työ on sopivan haastavaa sekä motivoivaa. Työhyvinvointi on seurausta jostakin eli se motivoi tekemään töitä, kun hyvinvointi on jossain kohdallaan.*

Työhyvinvointia kuvaa minkälainen fiilis on lähteä aamulla töihin, eli aamulla ei ärsytä ja on positiivinen mieli. Tähän vaikuttaa oma työkuorma, työn sisältö ja itse työ sekä miten pystyy itse niihin vaikuttamaan, eli millainen työpäivä itsellä on, esimerkiksi kun saa tehdä etätöitä. Myös fiilis työpaikalla on oleellista, eli ympäristö ja viihtyvyys työssä ovat yhden tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnille. Esimerkiksi työterveys ei ole esillä päivittäisessä toiminnassa vaan silloin, kun sitä tarvitaan.

Työhyvinvointia syntyy, kun on puitteet, että työ sujuu, eikä tökkää mihinkään, tarpeellinen tieto kulkee ja kaikki hahmottavat roolinsa ketjussa sekä tietävät mitä tekevät. Toiminta on johdettua ja laivalla on niin sanotusti kippari, koska usein ihmiset sähläävät asioita parhaalla tavallaan ja mikäli tulee onnistumisia, ne tulevat monen mutkan kautta.

Myös välit esimiehen kanssa vaikuttavat hyvinvointiin, eli onko esimiehillä mahdollisuuksia viedä asioita sekä ongelmia eteenpäin ja haasteita tuo lisää, mikäli osastojen välillä ei pystytä antamaan palautetta. Avoimuus onkin tärkeä asia, jos työssä tai työelämässä tulee ongelmakohtia, on niitä mahdollista purkaa jollekin, kuten esimiehelle ja löytää niihin yhdessä ratkaisuja.

Toimihenkilöpuolella ja varsinkin kehitystehtävissä työskennellessä tärkeitä asioita ovat vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön sekä vapaus ja vastuu. Kun luovuudelle ja kehittämiselle jää tilaa, voi epämääräistä työaika käyttää siihen. Työhyvinvointi on myös paljon sitä, miten työn sekä vapaa-ajan elämän pystyy tasapainoittamaan ja siihen liittyen yrityksellä onkin hyviä elementtejä ja suotuisa ilmapiiri.