



Ajojärjestelijöiden työnjaon ja ajankäytön kehittäminen

Transitar Oy

Artur Gukov, L2996

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Tekniikan ala

Logistiikan tutkinto-ohjelma

Gukov, Artur

Ajojärjestelijöiden työnajon ja ajankäytön kehittäminen, Transitar Oy

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2022**, 46 sivua.

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen Transitar Oy:n ajojärjestelijöiden työnjakoa ja ajankäyttöä. Tarve kehittämiselle oli tullut yrityksen johdolta. Ajojärjestelijät hallinnoivat 60 kuorma-auton kokonaisuutta. Työ koetaan hyvin hektisenä ja kuormittavana. Työpäivät pitkittyivät usein ja työnjako koettiin epätasaisesti jakautuneena.

Aineistoa lähdettiin keräämään haastattelemalla ajojärjestelijöitä henkilökohtaisesti teemahaastattelulla ja puolistrukturoidulla haastattelulla. Lisäksi tukena ja erityisesti ajankäyttöä varten tehtiin havainnointia työpaikalla viikon ajan. Haastatteluissa esiin nousi vahvasti niin yksilöllisiä kuin myös yhteisöllisiä ongelmakohdita. Teoriateemat rakentuivat haastatteluissa nousseista yhteyksistä. Tärkeimmäksi teemaksi nousi työyhteisön hyvinvointi, jota tarkasteltiin työuupumuksen, työmotivaation, työajan ja työstressin näkökulmista. Toisena esiin nousi työyhteisötaidot, joita tarkasteltiin työyhteisön vuorovaikutuksellisuuden, johtajuuden ja työnjaon näkökulmista.

Tuloksista kävi ilmi, että työnjakoa tulisi kehittää niin, että jokainen ajojärjestelijä olisi taidoiltaan samalla tasolla. Tähän ratkaisun olisi tarjota lisäkoulutustautumista tai -perehdyttämistä. Työnjako vaikuttaa vahvasti kuormitukseen ja yksilöiden ajan käyttöön. Yhteisöllisellä tasolla hyvin tarpeelliseksi koettiin tutustuminen työkavereihin paremmin. Erityisesti töiden ulkopuolella, rennommassa ilmapiirissä tämä koettiin tarpeelliseksi. Jokainen työyhteisössä kaipaa lisää tukea ja apua ongelmien ratkaisussa. Yksilölliset ja yhteisölliset ongelmakohdat olivat kuitenkin hyvin vahvasti limittyneinä toisiinsa ja kokonaisuudessaan nämä vaikuttavat työhyvinvointiin vahvasti.

Tutkimuksen tulosten perusteella tarvetta uuden ajojärjestelijän palkkaamiselle ei ole, vaan ongelmat ovat ratkaistavissa työyhteisössä myös tällä kokoonpanolla. Keskustelun ja avoimuuden lisääminen työyhteisössä on tarpeen. Näin voidaan jakaa huolia ja kannustaa toisia parempiin suorituksiin.

Avainsanat (asiasanat)

Työhyvinvointi, työuupumus, työmotivaatio, työnjako, vuorovaikutus työyhteisössä, työaika

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Gukov, Artur

Development of the distribution of work and time management of transport coordinators

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 46 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics Technology. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the development work was to develop the division of labor and time use of the transport planners of the target company Transitar Oy. The need for development had come from the company's management. Transport planners manage a total of 60 trucks. The work is perceived as very hectic and stressful. Working days were often extended and the division of labor was felt to be unevenly distributed.

The material was collected by interviewing the transport planners in person with a thematic interview and a semi-structured interview. In addition, observations were made at the workplace for a week in support and especially for time use. Both individual and community issues were strongly raised in the interviews. Theoretical themes were constructed from the connections that emerged in the interviews. The most important theme was the well-being of the work community, which was examined from the perspectives of burnout, work motivation, working hours and work stress. Second, work community skills emerged, which were examined from the perspectives of work community interactivity, leadership, and division of labor.

The results showed that the division of labor should be developed so that each transport planner has the same level of skills. The solution to this would be to provide additional training or orientation. The division of labor has a strong effect on the workload and time use of individuals. At the community level, it was felt very necessary to get to know your colleagues better. Especially outside of work, in a more relaxed atmosphere, this was felt to be necessary. Everyone in the work community needs more support and help in solving problems. However, the problem areas of the individual and the community were very strongly overlapping and, overall, these have a strong effect on well-being at work.

Based on the results of the study, there is no need to hire a new driving organizer, but problems can be solved in the work community with this configuration as well. There is a need for more debate in the work community and more transparency. In this way, concerns can be shared, and others can be encouraged to perform better.

Keywords/tags (subjects)

Well-being at work, burnout, division of labor, interaction in the work community, working time

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	3
1.2	Rajaus ja tutkimuskysymykset	4
2	Transitar Oy	5
2.1	Ajojärjestelijöiden työnkuvaus.....	6
3	Työhyvinvointi	6
3.1	Työuupumus.....	8
3.2	Työmotivaatio	10
3.3	Työaika	11
3.4	Työstressi	15
4	Työyhteisötaidot ja töiden organisoituminen	16
4.1	Vuorovaikutus työyhteisössä	17
4.2	Johtaminen.....	19
4.3	Työnjako.....	23
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä	25
5.2	Menetelmät.....	27
5.3	Aineistonkeruu ja -analyysi	27
6	Kehittämistyön tulokset	29
6.1	Yksilöllisesti koetut ongelmakohdat.....	29
6.2	Yhteisöllisesti koetut ongelmakohdat	30
6.3	Kehittämisideat	31
7	Johtopäätökset	32
7.1	Kuinka kehittää ajojärjestelijöiden työnjakoa?.....	32
7.2	Mistä ajojärjestelijöiden työpäivä koostuu?.....	33
7.3	Kuinka kehittää ajojärjestelijöiden vuorovaikutuksellisuutta ja yhteistyötä?.....	34
7.4	Kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää kohde yrityksessä?	35
8	Pohdinta	36
8.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	37
	Lähteet	39
	Liitteet	42
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	42
	Liite 2. Haastattelurunko	43

Kuvat

Kuvio 1 Tutkimuskysymykset.....	4
Kuvio 2 Transitar Oy	5
Kuvio 3 Aineiston tuloksia	31

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Työhyvinvointi on nykypäivänä hyvin suuressa roolissa tyytyväisyyden, kehittymisen ja jaksamisen kannalta. Julkinen keskustelu on kuitenkin painottunut tällä hetkellä enemmän työuupumuksen ja loppuun palamisen käsitteisiin. Nämä pitävät sisällään ylisuurta kuormitusta työpaikoilla, epätyytyväisyyttä ja yleistä pahoinvointia. Töihin meneminen tuntuu koko ajan työläämmältä ja voi tuntua, ettei rahallinen palkka ole riittävä motivaation lähde kuormitukseen nähden. Lopulta palaa loppuun, eikä töihin voi enää mennä. Kuinka estää, ettei näin pääsisi käymään? Kuinka aloittaa keskustelua työhyvinvoinnista ja jaksamisesta?

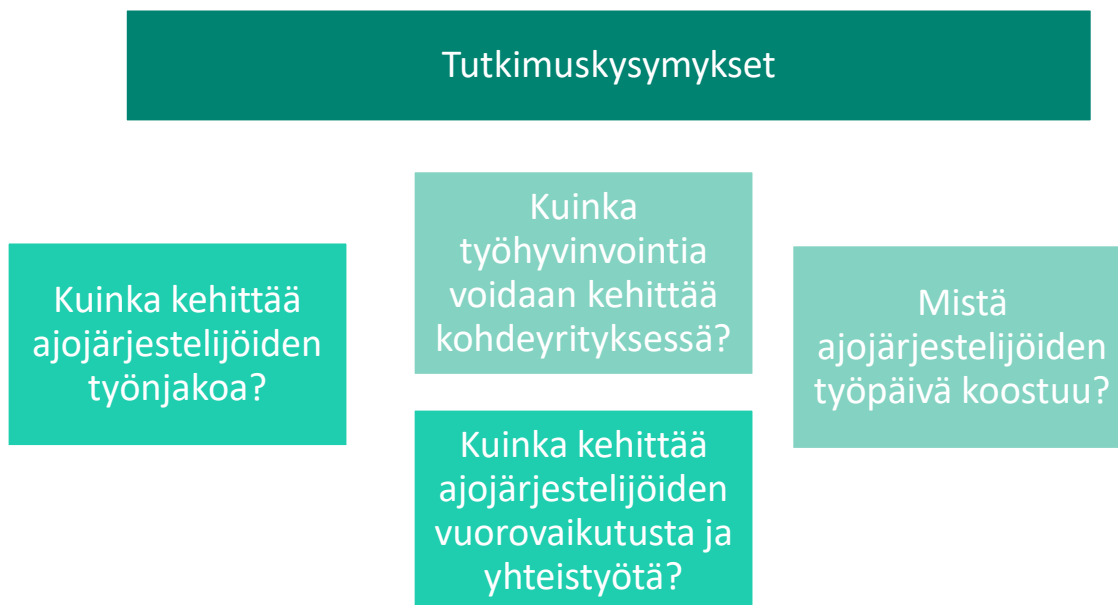
Työpaikan ilmapiirillä ja työntekijöiden viihtyvyydellä on hyvin suuri merkitys. Mikäli työilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen, on työntekijöillä mahdollisesti myös paljon sairauspoissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, herkemmin siirrytään ennenaikaiselle eläkkeelle, keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö ei toimi ja työteho on heikompaa. (Furman & Ahola 2002, 7.) Jotta tällaiselta voitaisiin välttyä, täytyy tilanteisiin puuttua ennen kuin on liian myöhäistä. Seuraukset voivat olla pitkittyneitä ja vaarallisia.

Kehitystä tapahtuu parhaimmillaan silloin, kun on motivaatiota tekemiseen, olo on vireä ja tulevaisuus näyttää kirkkaalta. Kuten Sinokki (2016, 7) toteaa, on työmotivaatio keskeisessä osassa toimivuuden, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden kannalta, unohtamatta työhyvinvointia ja kanssakäymisen laatua. Motivaation merkitys kiteyttääkin juuri ne asiat, joita tutkimuksessa tullaan käsittelemään laajemmin. Huomioon halutaan ottaa tuottavuus ja kustannustehokkuus, mutta se tapahtuu kehittämällä työhyvinvointia, kommunikaatiota ja ajan käyttöä.

Opinnäytetyön tavoite on kehittää ajojärjestelijöiden työnjakoa ja työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkastellaan työuupumuksen, -motivaation, -ajan ja -stressin näkökulmista. Työnjakoa tarkastellaan työyhteisön vuorovaikutuksen ja organisoitumisen näkökulmista. Nämä aiheet nousivat vahvasti esille tutkimusaineistossa.

1.2 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pohjana toimii työhyvinvointi, johon liittyy yleisesti hyvin laajasti sekä fyysinen, psyykkinen että sosiaalinen hyvinvointi. Kuten Virolainen (2012, 13) toteaa, työhyvinvoinnin kehittäminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttavat työpaikan, työyhteisön ja työnteon lisäksi myös työntekijöiden omat elämäntavat ja yleinen hyvinvointi (Virolainen 2012, 12.) Keskityn opinnäytetyössäni tarkemmin kapeampaan osaan työhyvinvointia, joka kuvaa ajojärjestelijöiden työnkuvaa, työnjakoa, ajan käyttöä ja esimiestyöskentelyä. Nämä teemat linkittyvät yhteen, sillä kehittämällä osasia voidaan rakentaa ehjä kokonaisuus. Virolainen (2012, 12) toteaa työhyvinvoinnin ja sen kokemisen rakentuvan monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Selkeä työnkuva ja -jako luovat varmuutta työskentelyyn ja voivat parantaa ajan käyttöä sekä esimiestyöskentelyä. Selkeys työnkuvassa ja tehtävissä voi olla avain kaikkeen.



Kuvio 1 Tutkimuskysymykset

2 Transitar Oy

Transitar Oy on vuonna 1998 perustettu kierrätyslogistiikkaan erikoistunut kuljetusliike. Yrityksen liikennöintialueisiin kuuluvat koko Suomi, Pohjoismaat sekä Baltia. Yritys tarjoaa asiakkaille kierrätysmetallien, murskattujen kierrätyskelpoisten jätteiden, polttoon menevien jätteiden, maa-ainesten sekä kierrätysakkujen kuljetuksia täysperävaunullisin konttiyhdistelmin. Yritys tarjoaa nopeita ja joustavia kuljetuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. (transitar.fi 2021)

Transitar Oy:llä on tällä hetkellä noin 60 kuorma-autoa, jotka operoivat kierrätyksen parissa. Kalustoon sisältyy muun muassa kolmekonttisia täysperävaunuyhdistelmiä, täysperävaunuyhdistelmiä nosturilla, ketjupurkavia hakeautoja, akkuautoja, sekä nouseva seinäisiä walking-floor täysperävaunuyhdistelmiä. Kaikki ajoneuvot ovat nykyaikaisia ja Euro-6 päästönormien mukaisia. (transitar.fi 2021.)



Kuvio 2 Transitar Oy

2.1 Ajojärjestelijöiden työnkuvaus

Ajojärjestelyllä eli kuljetustenohjauksella pyritään toteuttamaan toimitukset asiakkaan toivomaan osoitteeseen oikeaan aikaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Ajojärjestelyllä varmistetaan asiakkaalle paras mahdollinen aika-, paikka- ja kustannushyöty. Ajojärjestelijöiden tärkeimpiä tehtäviä ovat reitti- ja kuormasuunnittelut. Asiakkaan näkökulmasta tärkeintä on, että toimitus on sovitussa paikassa sovittuna aikana, tavarankuljettajan kannalta tärkeintä on aiheuttaa vähiten kustannuksia, kuljettajan kannalta huomioitavaa on suurin ja lyhyin reitti. Välimatkat Suomessa ovat pitkiä ja sääolosuhteet erityisesti talvella heikot. Nämäkin asiat ajojärjestelijän tulee huomioida ajotilauksen vastaanottovaiheessa. Tarkat ajo-ohjeet ovat hyvin merkittäviä, navigointilaitteet helpottavat, mutta nekään eivät ole täysin luotettavia. Lainsäädäntö asettaa tiukat reunaehdot kuljetustenohjaukselle, kuten esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljetuksessa sekä kuljettajien lepajoissa, joita tarkkaillaan entistä enemmän. Lisäksi pyritään kuljettamaan ja saamaan kuormia meno-paluuuuntaan, niin, että tyhjänä ajoa on mahdollisimman vähän. Mitä enemmän tavara kulkee ja mitä suurempi asiakasmäärä yrityksellä on, sitä haastavammaksi ajojärjestely menee. (Hokkanen & Karhunen 2014, 191–193.)

3 Työhyvinvointi

Työpaikan työhyvinvointitoiminta sisältää kattavia toimenpiteitä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, kuitenkin niin, että samaan aikaan edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Määriteltäessä on otettava huomioon työnantajan tarve tukea työhyvinvoinnin avulla liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita. Työhyvinvointi on käsitteenä vaativa, kokonaisvaltainen ja siten myös hyödyllinen yrityksille. (Ravanti, Pääkkönen, Räsänen & Hanhela 2012, 68.)

Työhyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat vaatimukset, osaaminen ja sosiaalinen tuki. Osaavalla työntekijällä on tunne hallinnasta, jolloin työperäinen stressi voidaan kokea myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Hallinnan tunne tuo helpottuneisuutta, rentoutta ja jakamista. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää kuitenkin on, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Vaikka olisi huippuosaaja, tulee jossain vaiheessa raja vastaan, mikäli kuormitus on liiallista ja uupumisen riski kasvaa. Väsymyksen ollessa suurta tulisi pitää tauko ja levätä. Hetkelli-

sen voimavarojen ylitys kestetään, mikäli työyhteisössä saa laajaa sosiaalista tukea. Erityisesti esihenkilön tuki koetaan merkittäväksi työssä jaksamista edistäväksi tekijäksi. (Luukkala 2011, 31–32.)

Työelämä nykypäivänä vaatii työntekijältä paljon. Työ on haastavaa tietotyötä, joka vaatii entistä enemmän ja parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Muutokset työssä tapahtuvat nopeasti ja työelämää varjostava epävarmuus on osana työntekoa. Kokoaikainen työn tehokkuuden lisääminen, kiire ja työn psyykkinen kuormittavuus asettaa vaatimuksia sekä yksilölle että työyhteisölle. Rajallisesta ihmisestä on tullut rajattomien toiveiden ja haasteiden toteuttaja. (Nummelin 2008, 15.)

Yksilötasolla terveyden edistäminen on elämäntapoihin ja terveystalouteen vaikuttavaa, mutta myös yksilön osaamiseen ja päätöksentekoon vaikuttavaa. Terveyden edistämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi stressinhallintaohjelmalla, tupakoinnin lopettamisella, liikunnalla ja ravitsemuksella. Tiimin terveys liittyy työtehtävään, tukipalveluihin, työympäristöön, terveyteen ja työtyytyväisyyteen. Erityisesti omaa päätöksentekoa lisäämällä, tiedonkulkua parantamalla, konfliktien ratkaisemisella, vertaistuellalla ja työterveyden ja työturvallisuudesta huolehtimisella voidaan lisätä ja ylläpitää tiimin terveyttä. Organisaation terveyden edistäminen liittyy psykososiaaliseen työympäristöön, palvelujen ja tuotteiden laatuun sekä hallinnollisten käytäntöjen parantamiseen. Myös työsuhteen varmuus, työterveys ja inhimillisten resurssien kehittäminen kuuluvat terveyden edistämiseen. Kokonaisuudessaan terve organisaatio tarjoaa mielekkään työsuhteen. (Lindström 2002, 58–59.)

Laajaa työhyvinvoinnin alaa on opinnäytetyössä käsitelty tietyistä rajatuista näkökulmista, jotka on nähty erityisen ongelmallisiksi kohdeyrityksessä ja joihin olisi tarve saada näkökulmia ja mahdollisia ratkaisuja. Nämä aiheet ovat työuupumus, työnjako, johtaminen, työmotivaatio, työaika ja kommunikointi työyhteisössä.

3.1 Työuupumus

Työhyvinvointia lähdetään käsittelemään sen varjopuolen eli työuupumuksen kautta. Tämä on yleisesti hyvin merkittävä aihe työelämässä. Suomessa jää vuosittain noin 4 000 ihmistä ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle masennuksen takia, jota on edeltänyt vakava työuupumus (Luukkala 2011, 52).

Työuupumus eli burnout on vakava, työssä kehittynyt, jatkuva ja pitkäaikainen stressioireyhtymä (Lämsä & Päivike 2010, 74). Työuupumus kehittyy stressistä, mutta on selkeästi tavanomaista stressiä vakavampi tila, josta paraneminen vie pitkän aikaa. Uudenlainen käsitys muuttaa vanhaa siinä suhteessa, että ennen työuupumus ajateltiin olevan yksilön ongelma, mutta nykyään se nähdään olevan ongelma työyhteisössä. (Lämsä & Päivike 2010, 76.) Riski sairastua uupumukseen kasvaa, mikäli työyhteisössä ei oteta huomioon työn tekemisen inhimillistä ja kunnioittavaa osaa. Jos tunne työn hallittavuudesta katoaa eikä ole mahdollista tehdä työtä, mikä tuntuisi omalle ja johon voi vaikuttaa, uupumisen prosessi on käynnistynyt. (Lämsä & Päivike 2010, 76.) Yleisimpiä työhön ja työolosuhteisiin liittyviä työuupumuksen aiheuttajia ovat pitkittyneet työajat, työn määrällinen (esimerkiksi kiire, asiakasmäärä) ja laadullinen (esimerkiksi liiallinen vaativuus, tietotulva) ylikuormitus, vaikeasti saavutettavat tavoitteet, rooliristiriidat, palautteen ja vastuun puuttuminen, työn yksitoikkoisuus, taitojen vähäinen käyttö ja vaativat asiakassuhteet. Yleensä yksi yhteinen piirre kiireen lisäksi on se, että on liian paljon asioita hoidettavana. (Lämsä & Päivike 2010, 78.)

Työuupumus syntyy usein yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteydestä sekä erityisesti siitä, että ympäristön vaatimukset ovat korkeammat kuin yksilön voimavarat ja odotukset. Ensimmäisen määritelmän mukaan työuupumuksessa on kyse pitkittyneestä väsymyksestä, masennuksesta ja turhautumisesta. Oireet alkavat yleensä yksilön sitoutumisesta ja omistautumisesta tehtäviinsä, jotka eivät loppujen lopuksi ole riittäviä hänen kunnianhimoisille pyrkimyksilleen. Toinen määritelmä selittää työuupumuksen tunnepohjaisena reaktiona, joka on peräisin työhön liittyvistä stressitekijöistä. Tällöin on kyse tasapainottomasta tilasta työn vaatimustason ja käytettävissä olevan energian ja kykyjen välillä, mikä johtaa mahdollisesti ahdistukseen, jännittävyyteen, väsymykseen ja uupumukseen. Kolmas määritelmä kuvailee uupumuksen fyysisen, emotionaalisen ja psyykkisen uupumuksen tilana, jonka saa aikaan pitkäaikainen sitoutuminen vaativiin tilanteisiin. Tähän liittyy avuttomuuden ja toivottomuuden tunteet, jolloin työtä ja elämää ei koeta enää samalla tavalla innostavana. Neljännen määritelmän mukaan työuupumus

koostuu kolmesta ulottuvuudesta; tunneperäisestä uupumuksesta, epätodellisuuden tunteesta itseään kohtaan ja ammatillisen tehokkuuden vähenemisestä. Tunneperäisessä uupumuksessa on kyse siitä, että energiavarat hiipuvat ja tunteesta, että yksilön voimavarat ovat riittämättömät. Depersonalisaatiolla tarkoitetaan toisten ihmisten kohtelemista pikemminkin objekteina kuin persoonina. Ammatillisen tehokkuuden heikkenemistä kuvaa tapa arvioida kriittisesti ja kielteisesti omaa suoriutumistaan ja käyttäytymistään. Tämän vuoksi yksilöllä on epäpätevyyden tunteita ja hän tuntee kyvyttömyyttä saavuttamaan asettamia tavoitteita. Kaiken kaikkiaan työuupumuksessa on kyse hyvin pitkälle menneestä psykologisesta kuormittuneisuudesta ja energiavarojen tyhjentyemisestä. Tämä on seuraamusta pitkään kestäneestä altistumisesta yksilön voimavarat ylittävälle stressitekijöille. (Kinnunen & Hättinen 2005, 38–40.)

Kiirekokemus on lisääntynyt, jaksaminen on vähentynyt. Työn mielekkyys laskee, työntekijä perehdytetään lyhyessä ajassa tekemään nopeasti ja laadukkaasti hinnoiteltuja suoritteita. Tällöin työntekijä kokee olevansa myös helposti korvattavissa. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää on, että saa käyttää riittävästi kykyjään, sillä muuten työ käy tylsäksi ja tylsistyneenä energiatasomme laskevat ja työtahti hidastuu. Jos jokin työelämän uhkakuvista, kuten esimerkiksi liiallinen kiire, työn tylsyys tai pelolla johtaminen, toteutuvat pitkään ja voimakkaana yksilötasolla, luo se paineen työuupumuksen ilmaantumiseen. Työuupumuksen kehittyminen on pitkä prosessi. Huomaamatta pikkuhiljaa voimavarat ylittyvät, eikä pysähtymistä tai helpotusta ole tulossa. Sääntönä on, että toipuminen vie puolet siitä ajasta, joka meni energian puutteen toteamiseen. Jos työuupumus kehittyy kahdessa vuodessa, vie toipuminen aikaa vuoden. Työuupumuksessa on kolme sisällöllistä ulottuvuutta: kynnisyys, väsymys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Työuupumuksessa on myös kolme tasoa: lievä, kohtalainen ja vakava. Lievässä uupumuksessa on tunne-uupumusta, kohtalaisessa tunne-uupumuksen lisäksi on liiallista ajattelun kynnisyttä ja vakavassa vaiheessa myös ammatillinen itsetunto horjuu ja jopa romahtaa. (Luukkala 2011, 51–55.)

Liiallista väsymystä voi ennaltaehkäistä. Mikäli toistuvasti työpäivän jälkeen on kohtuuttoman väsynyt eikä jaksakaan tehdä muuta kuin maata sohvalla, voi se heikentää elämänlaatua ja on selvä merkki ei-toivottavasta tilasta, samoin se, jos tuntee toistuvasti suurta epävarmuutta pientenkin päätösten edellä ja lykkää niitä aina tuonnemmaksi. Myös kohtuuton ärtyneisyys ja herkkyyys, rakentavan kritiikin ottaminen lähes poikkeuksetta henkilökohtaisena loukkauksena ja toisia kohtaan

hyökkäävä käytös ovat merkkejä liiallisesta väsymyksestä. Lisäksi työntekijä vetäytyy työväsyyksensä takia ihmissuhteista, sillä hän ei kykene enää nauttimaan niistä. Näiden tilanteiden huomaaminen ja tunnistaminen täytyy ottaa vakavasti ja vähintäänkin silloin on korkea aika levätä ja yrittää palautua. (Luukkala 2011, 56–57.)

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio synnyttää työhyvinvointia ja parantaa työn laatua. Sillä on huomattava vaikutus yleiseen jaksamiseen ja työilmapiiriin. Tutkijoita askarruttaa, mikä ihmisen saa tekemään töitä (Lämsä & Päivike 2010, 80).

Työelämän motivaatiotekijöistä eniten tutkittuja ovat suoriutumismotivaatio, valtamotivaatio ja tarve sosiaalisiin suhteisiin. Korkean suoriutumismotivaation omaavat henkilöt haluavat panostaa työhönsä ja nauttivat haastavista tehtävistä. He ovat usein sinnikkäitä, tulevaisuusorientoituneita, tehokkaita ja muutoshakuisia. Korkean valtamotivaation omaavat henkilöt hakeutuvat tehtäviin, joissa he pääsevät vaikuttamaan muihin henkilöihin. Usein he tuntevat olevansa voimakkaampia, kyvykkäämpiä ja vaikutusvaltaisempia kuin muut, he ottavat ryhmässä usein voimakkaan ja aktiivisen roolin. Henkilöt, joilla on voimakas sosiaalisten suhteiden tarve nauttivat vuorovaikutustilanteista ja läheisistä, lämpimistä ihmissuhteista. He aloittavat useammin keskusteluita ja käyttävät niihin aikaa, hymyilevät, nauravat ja ottavat katsekontaktia enemmän kuin ihmiset, joilla on alhainen sosiaalisten suhteiden tarve. Oman motivaatioluonteen voi tunnistaa ja usein se on perusluonteeltaan pysyvä. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 65–66.)

Työmotivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin arvoihin ja tarpeisiin, jotka koetaan merkityksellisiksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa yleisesti palkkioita ja rangaistuksia, joita arvioidaan saatavan annetun työkentelyn seurauksena. (Lämsä & Päivike 2010, 81.) Sinokki (2016, 80) toteaa, että työmotivaatiossa tulee ottaa huomioon persoonallisuus, elämänvaiheet ja johtaminen sekä työyhteisö ja työn ominaisuudet. Ihmiset voivat motivoitua siis hyvin erilaisista asioista. Motivaatiolla on kuitenkin hyvin suuri merkitys. Sinokki (2016, 82) toteaa, että työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee paljon töitä tavoitteidensa eteen ja on ahkera ja tehokas. Kun organisaatiossa pyritään parantamaan työn tuottavuutta, tulee huomioida perustehtävät, selkiyttää tavoitteita ja työnjakoa sekä motivoida työntekijöitä (Sinokki 2016, 83).

Hyvään työmotivaatioon liittyy usein uteliaisuus, sisu, sinnikkyys, periksi antamattomuus ja kyky joustaa (Sinokki 2016, 233). Positiivinen työmotivaatio syntyy työssä, joka on osa merkittävää kokonaisuutta. Työhön voidaan sitoutua, työ koetaan mielekkääksi, sitä voidaan hallita ja johtaminen ja työntekijöiden kohtelu koetaan oikeudenmukaiseksi (Sinokki 2016, 295). Tyytymättömyys ei varsinaisesti yleensä liity työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Tekijät, jotka saavat työntekijän tuntemaan tyytymättömyyttä itseään kohtaan, jopa onnettomaksi, aiheuttaen negatiivista asennoitumista, ovat esimerkiksi yrityspolitiikka, hallinto, suhteet työtovereihin, suhteet esihenkilöön, työskentelyolosuhteet, palkka, status ja työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

Motivaation kannalta merkittävää on tietää, mitkä asiat energisoivat työntekijöitä, mikä saa heidät toimimaan oikean suuntaisesti ja ylläpitämään sitä. Tavoitteet ohjaavat ihmisten toimintaa. Ne voivat olla määrällisiä tai laadullisia, helppoja tai vaikeita, pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteita. Oma vaikuttaminen näihin tavoitteisiin vaikuttaa niihin sitoutumiseen. Tärkein yksittäinen motivaation lähde on palaute, jota työntekijä voi saada esihenkilöltä, työkavereilta ja muilta sidosryhmiltä. Palautteen arvo riippuu siitä, kuinka palaute saadaan, miten se vastaanotetaan ja hyödynnetään. Onnistunut suoritus luo tyytyväisyyden tunnetta ja lisää motivaatiota. Konkreettinen, perusteltu ja myönteisessä hengessä annettu palaute edistää kehittymistä. Työmotivaatiota luovat yksilön kokemus työpaikan sopivuudesta itselle, työn luonne, työstä saatu palaute, mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun, esimiestyö sekä organisaation ja omien arvojen yhteensopivuus. (Nummelin 2008, 36–39.)

3.3 Työaika

Työajalla tarkoitetaan työhön käytettyä aikaa sekä aikaa, joka työntekijän täytyy olla työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työmatkaan käytettyä aikaa ei yleensä lueta työajaksi. Yleinen työaika on kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Ylityö on säännöllisen työajan enimmäismäärän lisäksi tehty työ. Ylityö jaetaan vuorokautiseen ja viikoittaiseen ylityöhön. Pääsääntöisesti se työ, jota tehdään kahdeksan tunnin työskentelyn jälkeen, on ylityötä. Viikoittainen ylityö on työ, joka tehdään yli laissa säädetyn työajan, joka on 40 tuntia viikossa. Työnantaja ei voi määrätä työntekijää ylityöhön, vaan sen tekemiseen vaaditaan työntekijän suostumus kutakin kertaa varten

erikseen. Ylitöitä saa teettää 138 tuntia neljän kuukauden aikana. Ylityö voidaan korvata joko rahana tai vapaa-aikana. Ylityön teettämistä on työaikalaisissa voimakkaasti rajoitettu. (Salminen 2014, 81–82.)

Työaikalain mukaan työntekijälle on annettava vuorokaudessa vähintään 11 tunnin lepoaika keskeytyttä ja kerran viikossa vähintään 35 tuntia yhtäjaksoista vapaa-aikaa. Jousto työajoissa lisää tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvointia, tällöin myös työntekijä todennäköisemmin joustaa tarvittaessa. Työaikajoustot voivat helpottaa työntekijän arkea ja lisätä tunnetta vaikuttamismahdollisuuksista. Työkiire, pitkittyneet työpäivät ja riittämättömät mahdollisuudet työaikajoustoön lisäävät tunnetta laiminlyönnistä. Suomalaiset yrittävät ratkaista työkiireitään viemällä työnsä kotiin ja tekemällä palkatonta ylityötä. Taustalla on suomalaisten vahva sitoutuminen työhön sekä tiukka moraalit. Ylitöiden tekemisellä on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 55–61.)

Nykyään pidetään tärkeänä huomioida perheen ja työn yhteensovittamisen. Perheystävällistä toimintaa edistävät työaikojen laajat liukumat. Henkilö voi tulla töihin esimerkiksi 7.00–12.00 ja lähteä kotiin 14.00–21.00. Tekemällä kerralla paljon töitä työntekijä säästää työaikaa ”pankkiin”, joka mahdollistaa pidemmän vapaan pitämisen toisena aikana. Laajat liukumat tuovat joustavuutta moniin yksityiselämän järjestelyihin, kuten lasten päivähoitokuljetuksiin ja iäkkäiden vanhempien hoitamiseen. Tällöin esimerkiksi osa-aikaeläkkeellä työskentelevä tai opiskeleva työntekijä täydentävät toistensa työpanosta. (Lämsä & Päivike 2010, 33–34.)

Viime aikoina nuorten ja korkeasti koulutettujen työntekijöiden työaika on pitkittynyt ja stressin määrä lisääntynyt eniten suhteessa muihin. Tätä selittää osittain koventunut työkuulttuuri, mutta omalta osaltaan myös liikkuvaksi muuttunut työnteko yhteiskunnassa, joka toimii 24/7. Työn ja henkilökohtaisen muun elämän välisten rajojen hälventyminen vaikuttaa työn sosiaalisiin ympäristöihin sekä myös siihen, kuinka työaikaa ja muuta henkilökohtaista elämää käsitellään ja erotellaan. Voidaan todeta, että työstä on tullut mielentila, jossa selkeä tilojen ja ajan merkitys katoaa. Työ hallitsee ja seuraa yksilön jokapäiväistä elämää. Useimmilla aloilla ihannoidaan pitkiä työpäiviä, johon liittyy mielikuva työlleen kaikkensa antavasta, perinteisesti oletetusta miespuolisesta ”ihannetyöntekijästä”, joka tehdessään pitkiä päiviä ja asettaessaan työn aina etusijalle osoittaa sitoutumistaan organisaatioon. (Niemi, Karjalainen & Hearn 2017, 149–150.)

Ajankäytön hallinta ja priorisoinnin taito parantavat työmotivaatiota. Liika täydellisyyteen pyrkiminen voi joskus haitata priorisointia, samoin kiire ja yllättävät tilanteet. Kiire ja ajoittainen stressi eivät haittaa työyhteisössä, jos työ koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Tuloksellisuuden tavoittelussa pitää myös muistaa, että tarvitsemme luovuutta ja innovaatioita, mutta kiire tappaa helposti uudet ideat. Jokaisen pitäisi pystyä rentoutumaan ainakin työpäivän jälkeen, jotta voi ladata akkuja joutilaana. (Sinokki 2016, 231–232.)

Ropposen (2021) mukaan valtaosalla työntekijöistä on käsitys, että heidän täytyy olla tavoitettavissa koko ajan. Sähköposteihin tulisi vastata välittömästi, jopa vapaa-ajalla. Pitkittyneet työpäivät heikentävät hyvinvointia, heikentää unenlaatua ja vähentää vireyttä seuraavana päivänä. Heikentynyt työteho taas korvataan tekemällä pidempää päivää ja näin oravanpyörä jatkuu. Ajanhallintaa voisi parantaa työnantajan tuella ja työnantajan tarjoamalla mahdollisuudella osallistua ajanhallinnan koulutukseen, sopimalla yhteisistä käytännöistä, jotka koskevat esimerkiksi sähköpostin lukemista ja niihin vastaamista sekä sopimalla siitä, milloin on tärkeää olla saavutettavissa. Ajankäytön seuranta parannetaan sekä yhdessä työntekijän kanssa keskustellen käydään läpi, kuinka pitkiksi venyviä päiviä tai työmatkoja tasataan ja selvitetään etätöiden mahdollisuus ajoittain. Tärkeintä on antaa työntekijälle riittävästi aikaa levolle ja unelle. (Ropponen 2021.)

Hyvinvoinnin, tuloksenteon ja jaksamisen kannalta on merkittävää, jos työntekijän peruskokemus aikaan nähden on aikaansaava ja samalla työntekijä voi hyvin. Optimaalinen suoritustaso on silloin, kun on sopivan kiire. Sopivassa kiireessä voimavarat aktivoituvat, ajattelu tehostuu, keskitytään olennaiseen ja priorisoidaan tehtäviä. Liian vähäinen tekeminen tuo hermostuneisuutta ja hajamielisyyttä. Liiallinen kiire taas hermostuttaa ja hätäännyttää. Osataanko aikaa käyttää tehokkaasti? Haastavaa on olla samaan aikaan tehokas terveellisellä ja sosiaalisella tavalla sekä tehokas olematta liian itsekäs tai epäitsekäs, ja päästä eläkkeelle toimintakykyisenä. Tärkeää olisi tehokkaan ajankäytön lisäksi myös tuhjata aikaa rentoutumiselle, kevyelle tekemiselle ja ystävien kanssa hulluttelulle. (Luukkala 2011, 129–130.)

Omaa ajankäyttöä voi tehostaa asialistan pitämisellä, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisella ja olla välttelemättä epämiellyttäviä tehtäviä. Lisäksi varsinaisen työn taustatekijät on hyvä laittaa kuntoon esimerkiksi tekemällä rutiinityöt pois alta ja pitämällä ympäristö ja tärkeimmät tarvikkeet

järjestyksessä ja läheisyydessä. Ajankäyttöpäiväkirjan pitämisestä voi olla hyötyä, sillä se voi paljastaa mahdolliset aikavarkaat. Silloin huomaa, että aikaa kuluu yllättävän paljon turhien ja vahingollisten asioiden parissa; keksitään tekemistä välttääkseen tarttumista johonkin tärkeään, mutta hankalaan asiaan. Tällainen toiminta voi olla hyvin alitajuista. Ajankäyttöpäiväkirja voi myös paljastaa positiivisia asioita, kuten sen, että on saattanut ryhdistäytyä työnteossa ja vapaa-ajassa. Aikavarkaat voivat ilmetä monella eri tavalla: osaamisvajeena, välinpitämättöminä ihmisinä, haluna saada kaikki mukaan, vaikeutena sanoa ei, täydellisyyden tavoitteluna, kuuntelemattomuutena, delegoinnin, tavoitteen ja priorisoinnin puuttumisena ja virheistä ei opita. Nämä asiat voivat hidastaa tai vaikuttaa merkittävästi työnteokseen, sen tehokkuuteen ja ajankäyttöön. (Luukkala 2011, 131–139.)

Organisaatiokulttuuria ja toimintakäytäntöjä kehittämällä voidaan vaikuttaa kiireen kokemukseen. Kiirettä pyritään usein helpottamaan pidentämällä työaika. Pitkä työpäivä ei yksinään lisää työperäistä stressiä, mutta se voi vaikuttaa useampien stressitekijöiden määrään. Jos työtehtävien määrä on liian suuri tai työntekijän energia ja kyvyt vähäiset, pitkät työpäivät eivät edistä työn hallintaa. Ylitöiden tekeminen voi vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamiseen, jolloin työn kuormitustekijät kasvavat. Tyytyväisyys työaikaan on merkityksellisempää stressin kannalta kuin työajan pituus. Työaikajoustot voivat vähentää työajan synnyttämää kuormitusta. (Nummelin 2008, 22–23.)

Kiireen taustalla voi olla useita eri asioita. Kiire voi johtua siitä, että työ on liian haastavaa ihmisen osaamiseen nähden. Toinen vaihtoehto on, että ihminen on niin yllirasittunut, että keskittyminen on haastavaa. Kiire saattaa olla seurausta huonosta motivaatiosta ja asioiden lykkäämisestä tai se voi johtua työn ulkopuolisista asioista. Kiirettä ja sen tuomia ongelmia ei enää osata kyseenalaistaa, sillä siihen ollaan jo niin tottuneita. Tämä johtaa siihen, että työaikana ei ehditä tehdä sitä, mitä haluttaisiin tai mitä työntekijältä odotetaan. Töitä ajaututaan tekemään aamuisin, iltaisin ja viikonloppuisin. Ongelmaa ei aina haluta ratkaista, sillä kiire ja täysi kalenteri merkitsevät menestystä. Jos kalenterissa on tyhjää, voidaan se kokea laiskuudeksi ja hyödyttömyydeksi. Taistelua käydään hallitsemattoman kaaoksen ja mekaanisen ajanhallinnan välimaastossa. Pirstaleisuuden tunne vaikuttaa siihen, että suunnitteleminen vaikuttaa etäiseltä, jopa koomiselta ajatukselta. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 42–53.)

3.4 Työstressi

Työstressistä on oltu pitkään kiinnostuneita työ- ja organisaatiopsykologiassa, erityisesti neljästä eri syystä: työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia, siitä aiheutuu myös taloudellisia vahinkoja organisaatiolle ja yhteiskunnalle, työstressin on huomattu olevan kiinnittyneenä työsuorituksiin ja sitä kautta organisaatioiden tuloksellisuuteen ja usein myös lait edellyttävät työnantajalta, että työympäristö on turvallinen ja se tukee fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.)

Stressireaktiot ovat yksilöllisiä. Ne voivat olla fysiologisia, jolloin autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu ja stressihormonit, eli adrenaliini, noradrenaliini ja kortisoli erittyvät. Tämä voi ilmetä verenpaineen nousuna ja sydämen sykkeen epätasaisuutena. Psykologiset stressireaktiot esiintyvät tunneperäisinä mielialamuutoksina, kuten ärtymyksenä, ahdistuksena ja masentuneisuutena. Käyttäytymisessä muutokset voivat näyttäytyä muistin, keskittymiskyvyn tai päätöksenteon häiriöinä tai työsuorituksen heikkenemisenä. (Manka 2015, 22.)

Psyykkiset stressioireet haittaavat erityisesti silloin, kun työ vaatii keskittymiskykyä, luovuutta, muistamista, uuden tiedon omaksumista, nopeaa päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Kun stressi tunnistetaan ajoissa, elimistön tasapaino pystytään palauttamaan. Mikäli oireet pitkittyvät voivat ne altistaa masennus- ja työuupumusoireille. Stressi on joissain tilanteissa myös positiivinen asia. Hyvässä määrin stressi lisää energiaa ja virittää luovuuden. Stressin kokemukset ovat yksilöllisiä ja sidoksissa omaan elämäntilanteeseen. Stressaantuneen työntekijän puolustusjärjestelmä heikenee, mikä voi altistaa hänet itselleen tyypillisille oireille ja sairauksille. Usein ahdistuksen tunne, ärtyneisyys, pelokkuus, huolestuneisuus ja jännittyneisyys ottavat vallan ja vaikeuttavat keskittymistä. Stressaantuneen ihmisen havaintokenttä pienenee ja hahmottaminen vaikeutuu. Ihmisen asenteet muuttuvat jäykiksi ja hän kiinnostuu harvemmista asioista. Stressi kuluttaa ihmisen psyykkisiä voimavaroja, kestävyys ylittyy herkästi ja pienet asiat saavat menettämään maltin. (Nummelin 2008, 75–76.)

Ruotsissa työelämän ongelmia on lähestytty psyko-fysiologisin stressiteorioiden kautta. Ruotsissa alan tutkimus on laajaa ja vilkasta, tutkimuksen painopiste on kuitenkin työn yksipuolisuudessa ja monotonisuudessa. Tämä lähestymistapa vaikutti suomalaiseen työelämä tutkimukseen ja käytäntöön. Tavoitteena oli työn muotoilun tai työn uudelleen organisointi. Työn tuli sisältää vaihtelua,

mielekkäitä kokonaisuuksia, oman työn aseman havaittavuutta, kehittymistä ja uuden oppimista, välittömien päätösten tekemistä ja mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Näillä voitiin vähentää stressikokemuksia. (Lindström 2002, 26.)

Keskeisiä työstressiin liittyviä elementtejä ovat organisaatio- ja johtamiskäytännöt, työilmapiiri ja arvot ja näiden yhteydet organisaation toimintaan ja työntekijän hyvinvointiin. Terve organisaatio ennaltaehkäisee työstressiä. Yksilön hyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen menestyksen kannalta keskeisiä ovat samat tekijät. Terve organisaatio on taloudellisesti menestyvä ja sillä on psyykkisesti ja fyysisesti terve henkilöstö. Terveen työyhteisön piirteitä ovat alhainen stressin taso, korkea organisaatioon kiinnittyminen ja työtyytyväisyys, alle yleisen tason olevat sairauspoissaolot ja vaihtuvuus, hyvät työntekijä-työnantajasuhteet eikä irtisanoutumisia tai konflikteja esiinny sekä hyvä turvallisuus- ja tapaturmataso. (Lindström 2002, 59.)

Stressi syntyy usein työn kiireestä ja pirstaleisuudesta, mutta siihen vaikuttavat myös monet muut asiat. Usein ajatellaan stressin syntyvän liiallisista vaatimuksista ja kohtuuttomasta työkuormasta. Tilanne voi olla myös päinvastainen. Jos työntekijä esimerkiksi kokee, että ei saa riittävästi aikaiseksi tai että häneltä ei vaadita tarpeeksi, hän saattaa kokea merkityksen puutetta, mikä voi johtaa masentumiseen. Epävarmuus on yleensä huono asia. Pelko työpaikan menettämisestä ja jatkuvat monimutkaiset uudistukset lisäävät stressiä huomattavasti. Myös työpaikan ilmapiirillä on merkitystä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 69–70.)

4 Työyhteisötaidot ja töiden organisoituminen

Työyhteisö nähdään yhteiseen tavoitteeseen pyrkivänä toimijana, jonka toimimiseen yhdessä liittyy erilaisia ongelmia ja vaikeuksia. Työyhteisön määrittelyyn ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä käsitystä. Ihmisten omat käsitykset vaihtelevat. Työyhteisöksi voisi kutsua myös kaikkia niitä, jotka työskentelevät tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai saman perustehtävän toteuttamiseksi. Nimitystä työyhteisö ei yleensä käytetä suuresta tehtaasta tai sairaalasta, vaan se on toiminnallinen yksikkö, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä. Työyhteisö voi olla osasto, työyksikkö tai työryhmä. Ne voivat olla pysyviä tai projektiluontoisia työryhmiä ja tiimejä. (Leppänen 2002, 38.)

4.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa näkyväksi tulevaa toimintaa, joka tuo ilmi organisaation jäsenten väliset suhteet, työkäyttäytymisen sekä yhteistyökyvyt. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi halu auttaa kollegoita, toisten kunnioitus, hankaluuksien sietäminen, tunnollisuus, aloitekykyisyys, kannustaminen ja rauhan säilyttäminen. Nämä asiat tulevat usein näkyviksi vasta vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä viestintäprosesseista organisaatiossa. Työyhteisön vuorovaikutuksella on merkittävä rooli siinä, millaiseksi työntekijät työnsä kokevat, sillä esihenkilö ei voi tukea ja johtaa, mikäli vuorovaikutusta ei ole. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 187–190.)

Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa on huomattavissa motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä ja halukkuutta antaa omaa osaamistaan organisaation käyttöön. Työntekijän esihenkilölleen antama tieto ja palaute on yksi merkittävimmistä työyhteisötaidoista unohtamatta kuitenkaan positiivista palautetta ylhäältä alaspäin, mikä lisää työmotivaatiota. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196–197.)

Yhteiset kahvi- ja lounashetket tai kohtaamiset kopiokoneen äärellä ovat loistavia mahdollisuuksia vaihtaa kuulumisia ja tutustua toisiin työn ohella. Lämminhenkiset kohtaamiset ja keskustelut lisäävät positiivista työilmapiiriä. Myös työpisteiden läheinen sijainti tarjoaa mahdollisuuden keskustelulle, niin vapaamuotoisemman kuin myös työasioissa. (Virolainen 2012, 24.)

Myötätunto eli empatia luo tiimien välille ja niiden sisälle merkityksellistä vuorovaikutusta. Myötätunnossa on tunnistettavissa kolme elementtiä: toisen ihmisen tilanteen huomioiminen, siihen myötätuntoisesti suhtautuminen ja toisen ihmisen hyväksi toimiminen. Empaattisesti kyvykkäät ihmiset pärjäävät hyvin tiimeissä, eli heillä on sosiaalista tiimiälyä. Toiset ovat empaattisempia kuin toiset, tähän vaikuttavat esimerkiksi rakenteellisyfysiologiset ja persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet sekä varhaislapsuudessa kotoa ja kasvuympäristöstä opitut toimintamallit. Myötätuntoa voi myös kehittää. Parhaiten työelämässä pärjäävät antajat, jotka ajattelevat laajempaa etua, mutta tarvittaessa osaavat pyytää ja ottaa apua vastaan. Olennaista on siis kyky antaa sekä ottaa vastaan. Vastavuoroisuutta täytyy pitää yllä ja kannustaa, niin yksittäisten tiimien jäsenten kuin eri tiimien kesken. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 206–208.)

Kuunteleminen on alihyödynnetty tapa työelämässä. Kuunteleminen on paras tapa saada tietoa ja luoda yhteyttä toiseen. Kuunteleva esimies saa nopeasti tiedon ongelmatilanteista ja kokonaiskuvan, jolloin hän tietää mitä organisaation eri tasoilla tapahtuu, ja osaa toimia sen mukaisesti. Kuuntelemalla oppii uusia asioita, hahmottaa yhteyksiä ja saa selville sosiaalisten verkostojen taustalla vallitsevat valta-asetat. Tiimiälyä arvostavassa ja vaalivassa organisaatiossa ihmiset kuuntelevat toisiaan läpi tiimi- ja osastorajojen. Sillä ei ole merkitystä millä hierarkian tasolle on, vaan jokaisella on oikeus tulla kuulluksi ja samalla kuunnella muita. Työpaikan palautekulttuurilla on suuri merkitys sen kehittämiseen. Tähän liittyvät yksittäiset työntekijät, tiimi sekä koko organisaatio. Paras tapa saada palautetta on pyytää sitä. Palautetta tulisi saada ja antaa kenen tahansa yhdessä työskentelevien kesken. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 209–211.)

Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se luo yhteenkuuluvuutta, turvaa ja ympäristön parempaa hahmottamista. Yksilöiden erilaisuus tuo energiaa ja erilaisuuden hyväksyminen on hyvän yhteisön perusta. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus luovat sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa, edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on yksilön ja koko työyhteisön voimavara, joka kasvaa sitä käytettäessä. Mikäli yhteisössä ei siedetä erilaisuutta, se voi olla kaventavaa ja sulkevaa. Tiiviit suhteet voivat saada aikaan kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. Sosiaalinen pääoma jakautuu vertikaaliseen, eli esihenkilön ja työntekijöiden väliseen, ja horisontaaliseen, eli työntekijöiden väliseen pääomaan. Työpaikka on merkittävä terveyden kannalta, sillä siellä vietetään hyvin paljon aikaa. Pienissä työyhteisöissä sosiaalinen pääoma koetaan suuremmaksi kuin isoissa työyhteisöissä. Yhteisöllisyys tarjoaa myös voimaa stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. (Manka 2011, 115–117.)

Erilaisia vuorovaikutustyyplejä ovat jämäkkyys, passiivisuus ja aggressiivisuus. Sosiaalisissa tilanteissa ei yleensä kannata olla liian passiivinen eikä aggressiivinen vaan jotain siltä väliltä, eli jämäkkyä. Ilmaisemalla turhautumisen, pettymyksen ja kiukun jämäkällä tavalla kertoo selvästi, miltä tuntuu. Se ei kohdistu persoonaan, vaan tekoihin ja sanoihin. Jämäkkänä ollaan selkeitä, tiedetään, mitä tarvitaan ja ilmaistaan nämä asiat ymmärrettävästi. Jämäkkyä ei anna toisten keskeyttää tai nolata itseään. Passiivisena kiukun tunteista ei kerrota, jos kysytään suoraan, saatetaan asia kieltää. Pelko liittyy haavoittuvuuden näyttämiseen. Alistuvassa vuorovaikutuksessa myötäilläään silloinkin, kun ollaan eri mieltä. Pelätään toisen suuttuttamista ja erimielisyyttä, mikä kertoo yleensä

heikosta itsetunnosta. Aggressiivisena kielteinen ja kriittinen puhe liittyy usein toisen persoonaan tai ihmisyyteen, itse asia jää taka-alalle. Tällaisessa tilanteessa jatkoyhteistyö voi olla haastavaa ja tilanne kertoo enemmän sanojasta kuin kohteesta. Aggressiivinen ihminen ei kuuntele, vaan puhuu itse, on hyökkäävä eikä suostu sovitteluun. (Luukkala 2011, 230–237.)

Tiimityö ja sujuva yhteistyö työpaikalla ihmisten välillä ei ole vain suotavaa, vaan myös välttämättömyyttä. Mikään ei yhdistä porukkaa yhteen niin hyvin kuin keskinäinen huumori. Leikinlasku saa ihmisten välisen kommunikaation sujumaan kitkattomasti. Hauskojen työtovereiden kanssa on mukava tehdä yhteistyötä. Huumori yhdistää. Kun samat ihmiset työskentelevät jonkin aikaa yhdessä, heille kehittyy oma koodikieli ja he voivat ilmeillä ja sanoilla huvittaa toisiaan. Huumorilla on myös kääntöpuoli ja kyseenalaista huumoria onkin esimerkiksi vahingonilo, vinoilu, pilkka, piikittely ja sarkasmi, näissä tilanteissa ei naureta ihmisten kanssa vaan ihmisille. Kyseenalainen huumori on ongelmallista siksi, että vaikka se joissakin tilanteissa voi olla kaikkien kannalta hauskaa, voi se toisessa tilanteessa olla syvästi loukkaavaa. Joissain tilanteissa heitetään hurttia huumoria, mutta sitä täytyy käyttää harkiten, sillä kaikki eivät välttämättä ymmärrä tällaista ja siksi sitä pitää osata käyttää harkiten ja vain niissä ryhmissä, joissa kaikki allekirjoittavat sanattoman sopimuksen. (Furman & Ahola 2002, 36–37.)

Työyhteisössä toimimista tukee avoin luottamuksen ilmapiiri, jossa vuorovaikutus toimii. Täytyy sietää ristiriitoja ja pitää lupauksia. Aktiivinen osallistuminen esimerkiksi kehittämishankkeessa vaatii eri tahoilta uskallusta. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu kuunnella muita ja huomioida kaikki työyhteisön jäsenet. Vuorovaikutus ihmisten välillä on merkittävä voimavara, hyvin toimivat rakenteet ja mallit eivät itsestään riitä. Hyvät vuorovaikutuksen edellytykset löytyvät jokaisesta työyhteisöstä. Niiden tuottaminen ja esiin tuominen vaatii erityisesti esihenkilöiltä kykyä nähdä kaikki työyhteisön jäsenet avoimesti ihmisinä, ei vain oman hierarkkisen roolin turvissa. Henkilöstön sairauspoissaolot ja stressi ovat tiiviisti yhteydessä siihen, kuinka luotettavaksi ja oikeudenmukaiseksi johtaja organisaatiossa koetaan. (Koskensalmi & Luttio 2002, 90.)

4.2 Johtaminen

Johtamisen pitää tuottaa henkilöstölle merkityksen kokemusta ja innostusta, jatkuvaa oppimista ja innovaatioita. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä samaistua muiden tunteisiin ja ajatuksiin. (Sinokki 2016, 154.) Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja

tuloksellisuuteen, mutta myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten elämään ja hyvinvointiin. Johtaminen on ihmisten tuottamaa toimintaa, joka on historiallisesti ja kontekstuaalisesti määrittyyttä. (Juuti 2011, 154.)

Johtajuuden tulee olla tehokasta organisaation menestymiseksi. Kolme näkökulmaa tehokkaaseen johtamiseen ovat tavoitteiden saavuttaminen, johdettavien asenteet ja ryhmäprosessien laatu. Tavoitteiden saavuttamiseksi on merkittävää, kuinka koko organisaatio suoriutuu tehtävistään. Mitareina toimivat myynnin lisäys, voitto, markkinaosuus, tuottavuus, tavarankäytön ja palvelun laatu, asiakastytyväisyys sekä budjettitalouden tasapaino suhteessa talousarvioon. Asenteet johtajaa kohtaan on tärkeä tehokkuuden arviointialue, kuten se, kuinka hyvin johtaja kykenee vastaamaan johdettavien tarpeisiin ja odotuksiin. Myös ryhmäprosessien laatu, kuten yhtenäisyyden lisääminen, yhteistyö ja motivaatio ovat johtajuuden tehokkuuden arviointialueita. (Lämsä & Päivike 2010, 208–209.)

Johtamista tulisi ymmärtää eri johtajuuden tasoilta. Yksilön tasoa korostavat psykologisesti painotuneet näkökulmat, kuten johtajan motivaatio, päätöksenteko sekä tiedolliset ja tunneperäiset prosessit. Menestyvän johtajan tulisi ensin osata hallita itseään, omaa aikaansa ja erilaisia tilanteita. Tähän liittyy itsejohtaminen, joka sisältää johtajan omien tavoitteiden tiedostamisen, priorisoinnin tärkeyden, ajankäytön hallinnan, käyttäytymisen ja sen seurauksien arvioinnin sekä oppimisen tärkeyden. Kahdenvälinen taso nostaa esille johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen. Johtamisen tehokkuutta ei voida saavuttaa, mikäli ei ymmärretä, millainen vaikutus johtajalla ja johdettavalla on toisiinsa. Neuvoteltu ja laajennettu suhde tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä tekee toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä. Hänen panoksensa on enemmän kuin, mitä työsopimuksessa edellytetään. Tällaiset työntekijät saavat enemmän huomiota johtajiltaan ja osoittavat omaa sitoutumistaan. Muodollinen työsuhde perustuu lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin, kuten työehto- ja työsopimukseen. Ryhmän tasolta johtajuuden tarkastelu keskittyy ryhmien johtamiseen ja niiden tehokkuuden edistämiseen. Kuten kuinka selkeitä roolien tulisi olla ryhmissä, miten ja miksi ihmiset sitoutuvat ryhmän tavoitteisiin. Ryhmän yhteishengen, luottamuksen ja yhteistoiminnan luominen synnyttävät parhaan tuloksen. (Lämsä & Päivike 2010, 210–214.)

Organisaation tehokas toiminta edellyttää hyvää johtamista. Jokaisella työntekijällä on oikeus tarvitsiinsa esimiespalveluihin ja hyvään johtamiseen, jotta hän pystyy vastaamaan hänelle annettuihin tavoitteisiin. Ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että henkilöstön onnistumisen mahdollisuudet ovat kunnossa. Esihenkilön vastuulla on yhdistää oman organisaationsa toiminta laajempaan organisaatioympäristöön, huolehtia työn jaostasta ja toiminnan suuntaamisesta, tiimin sisäisestä toimintakyvystä ja organisaationsa jatkuvasta kehittymisestä. Työntekijät odottavat esihenkilöltä muun muassa selkeitä päätöksiä ja päätösten perusteluita, selkeän työn- ja vastuunjaon, läsnäoloa, seuranta, riittävää palautetta, motivointia, innostamista, avoimuutta ja mahdollisuutta keskusteluun sekä epävarmuuden ja pelkojen käsittelyä. Työntekijät siis odottavat, että lähijohtaminen hoidetaan hyvin. Lähiesimiehet eivät kuitenkaan toimi yksin vaan tarvitsevat ympärilleen tueksi muuta organisaatiota palveluineen, riittävästi resursseja sekä selkeitä päämääriä ja tavoitteita. (Salminen 2014, 238–239.)

Välillä ilmenee tilanteita, jossa yhteistyö ei toimi mutkattomasti. Kyse voi olla erilaisista tavoitteista tai esimiehen ja alaisen välisestä luottamuspulasta. Esihenkilön tehtävänä on heti tiedon saatuaan selvittää aktiivisesti ongelman syyt ja ryhtyä ratkaisemaan yhteistyötä haittaavaa ongelmaa. Luottamuspula heikentää työntekijän mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin sekä esihenkilön johtamisvoimaa. Molempien osapuolten tulisi voida luottaa siihen, mitä työsopimuksessa on sovittu. Ensiksi tulisi tilanne saada ratkaistua keskustelemalla, huomauttamalla ja varoittamalla sekä mahdollisesti toteuttamalla esimerkiksi työntekijöiden siirtoja tehtävistä toisiin. Ristiriidat ovat myös jokaisen yksilön ja organisaation kehittymisen edellytys. (Salminen 2014, 278–279.)

Johtaminen yhdistetään usein vain johtajaan tai esihenkilöön, vaikka johtamisessa yhdistyvät esihenkilö, alaiset, tilanteet ja tavoiteltujen päämäärien prosessi. Toiminnan sujumattomuus ei yleensä ole seurausta ihmisten pahasta tahdosta, vaan vanhanaikaisesta tavasta jäsentää organisoitumista. Nykyään asiakkaiden tarpeet ovat entistä vaativampia, entistä enemmän työssä vaaditaan asiantuntemusta, riippuvuus töiden välillä on suurta ja henkilöstö on korkeasti koulutettua. Nämä asiat vaativat muokkaamaan perinteistä organisoitumisen mallia, jossa johto organisoii ja suunnitteli työt sekä päätti asioista ja henkilöstö toteutti johdon suunnitelmat. (Juuti 2013, 13–14.)

Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 50) mainitsevat haastatelluilta johtajilta saatuja ohjeita ja asioita, joita he olisivat itse tehneet toisin. Johtajat toivoivat, että olisivat uskaltaneet irtisanoa ihmisiä nopeammin tehtävistä, joihin nämä eivät soveltuneet. Usein irtisanominen koetaan kiusalliseksi ja vaikeaksi ja sen vuoksi työntekijöiden annetaan jäädä, vaikka seuraukset voivat olla ikäviä. Toinen asia oli, että mielestään heidän olisi pitänyt nostaa nuorempia ihmisiä nopeammin haastavampiin tehtäviin, he katuivat, etteivät antaneet nuorille riittävästi mahdollisuuksia näyttää kykyjään. Heidän mielestään rekrytointiin suhtaudutaan liian kevyesti. Rahan suhteen tehdään valtavia laskelmia ja taulukoita, mutta työnhakijoiden ajatellaan olevan ihan hyviä tyyppejä ja heidät otetaan töihin. Yleisesti ongelmia tuottaa myös liiallinen roolitus. Yhdelle työntekijälle annetaan aivan liian monta työtehtävää, joista hänen odotetaan vastaavan. Lisäksi jokaista työtehtävää varten täytyisi miettiä, mitkä osaamisalueet, taidot tai jopa luonteenpiirteet sopivat juuri siihen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 50–51.)

Kokemus siitä, että johtaminen on huonoa, aiheuttaa stressiä. Hyvä johtaminen on työpaikan merkittävä voimavara. Keskeistä on vastuunottaminen johtamisesta, läheisyys työyhteisöön sekä vastuu päätösten tekemisestä ja niiden mukaisesta toiminnasta. Toiminnan suunnitelmallisuus vaatii yhteisten päämäärien ja pelisääntöjen luomista. Työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta on merkittävää, ei kuitenkaan liiallista kaverillisuutta. Yhteiset keskustelut ja avoin vuorovaikutus tukevat työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksiin. Ajantasainen, erityisesti muutoksista tiedottaminen on tärkeää. Muutoksille tarvitaan aikaa ja niistä tulisi käydä rehellistä keskustelua riittävän ajoissa ja riittävän paljon. Innostavaan johtamiseen yhdistetään vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palautteen saaminen sekä tehdyn työn huomaaminen. Rakentavaa palautetta tarvitaan kehittymiseen, sen antaminen vaatii esihenkilöltä rohkeutta. Esihenkilön tärkeä tehtävä on myös kannustaa kehittymään ja kouluttautumaan, näin luovuus pääsee kukoistamaan ja työntekijät voisivat uudistua. Erityisesti työntekijät toivovat, että heihin luotetaan, heitä tulisi kohdella oman asiansa asiantuntijoina ja vastuullisina toimijoina. Onnistumisista halutaan yhteistä aitoa iloitsemista. (Manka 2015, 124–128.)

Luottamisjohtaminen on eettistä, ihmisen moraalista oivallusta ja toimintaa tukevaa toimintaa. Johtamistavan lähtökohtana on lisääntyvä itsetuntemus sekä myötäelämisen kyky. Ihmisellä tulisi halutessaan olla mahdollisuus asettua aidosti toisen asemaan, katsoa asioita toisen silmillä, kuunnella itseään toisen korvin ja kokea toisen tunteita. Eettisen johtamisen perimmäinen tarkoitus on

edistää parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamista. Eettinen johtaminen on tarpeen, jotta ihmiset voisivat työskennellä kehittäväällä ja rakentavalla tavalla yhdessä organisaation vaatimien perustehtävien suorittamiseksi. Viime kädessä kyse on inhimillisesti pysyvän ja positiivisen toiminnan edistäminen työyhteisössä. Johtajan tehtävä on pitää työyhteisö kasassa, vähentää inhimillistä oireilua ja ongelmia, edistää työyhteisön hyvinvointia ja pyrkiä ratkaisemaan ihmisten väliset eturistiriidat oikeudenmukaisesti ja rakentavasti. (Vesterinen 2011, 116–117.)

4.3 Työnjako

Työnjaossa on kyse organisaatiossa tehdyistä päätöksistä, jotka määrittelevät, miten työtehtävät on jaettu. Järjestelty työnjako on perusta sille, mitä työntekijöiden odotetaan tekevän työssään. Moniosaamista edellyttävissä tiimeissä työntekijän on osattava tehdä monia töitä. Yksittäisten ihmisten työnjaon lisäksi tarvitaan työnjakoa osastojen ja tiimien muodostamisessa. Tarkoituksenmukainen työnjako edistää tehokkuutta ja parantaa laatua. (Lämsä & Päivike 2010, 157.)

Jokaisella työssä käyvällä on oma roolinsa työpaikalla. Työrooli muodostuu niistä odotuksista, joita muut organisaation tahot kohdistavat työntekijään. Johtajat yleensä vaikuttavat ratkaisevasti rooliodotuksiin, jotka työntekijä saa tietoonsa toimenkuvien ja joskus myös muiden menettelytapoja koskevien ohjeiden muodossa. Mitä selvemmin työntekijän tehtävät on määritelty, sitä selvempi on myös hänen roolinsa. Selkeä työrooli on tärkeä edellytys sille, että työntekijä pystyy toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnkuvaa ei kuitenkaan usein ole riittävän selvästi määritelty, jolloin roolit ovat epätarkkoja. Tavallista on myös, ettei työntekijälle ole koskaan perusteellisesti selvitetty, mitä häneltä odotetaan tai miten hänen edellytetään toimivan. Jatkuva tai toistuva epäselvyys omasta roolista on yksi työelämän vakava stressitekijä. Työrooleja hankaloittavat työpaikoilla sekä samaa työtä tekevien että muiden työntekijäryhmien odotukset. (Kalimo 1987, 53.)

Komosen (2018) mukaan työtehtävien tasaista jakautumista korostetaan paljon, mutta yhtä aikaa se aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välille. Enemmän töitä tekevät valittavat kiirettä ja väsymystä, kun taas vähemmän töitä tekevät jäävät paitsi uusista haasteista, mikä taas voi vaikuttaa työmotivaatioon. Osa tekee töitä myös vapaa-ajallaan ja toisilla ei riitä töitä edes työajalle. Tällöin vastuu siirtyy esihenkilölle, jonka tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden osaaminen sekä stressin- ja paineensietokyky. Oikeudenmukaisuus työnjaossa tarkoittaa sitä, ettei työmäärä välttämättä ole sama, mutta se on perusteltua. Työntekijöille tulisi antaa aito mahdollisuus vaikuttaa työnjakoon,

organisointiin ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Keskustelua täytyy käydä sekä tiimeissä että myös kahden kesken esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Komonen 2018.)

Organisaation sisällä jokaisen tulisi tietää vastaus kysymyksiin kuka tekee mitäkin? Miten minun työlläni on vaikutus myös muiden työhön? Miten tiimimme työ liittyy koko organisaation tekemiseen? Ilman ymmärrystä näistä asioista voi olla vaikea hahmottaa omaa rooliaan työyhteisössä ja tämä voi vaikeuttaa suhtautumista työhön ja oma-aloitteisuuteen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 203.)

Aikaansaava työntekijä on jokaisen esihenkilön unelma, pelastaja ja kultakimpale. Houkutus siirtää suuri määrä töitä aikaansaavalle työntekijälle on suuri. Tällöin työkuorma vain kasvaa, mikäli uuden työn ottaa aina vastaan ja jatkaa tehokasta toimintaa. Delegointi kohdistuu usein samoihin työntekijöihin. Esihenkilön ajatellessa tehokkuutta, vie hän lisätyöt uurastajalle enemmän kuin hitaammalle laiskottelijalle. Tällainen yksipuolinen delegointi voi johtaa työntekijän uupumiseen. Tilanne voikin olla se, ettei esihenkilöllä ole realistista kuvaa työntekijöiden työmäärästä. Työntekijän on siis uskallettava sanoa ääneen, mikäli lisätöiden vastaanottaminen ei sillä hetkellä ole mahdollista. Työnjakautuminen on kuitenkin niin esihenkilön kuin myös työntekijöiden itsensä vastuulla. (Ahlroth 2019.)

Sopiva työmäärä on ihmiselle hyväksi, eikä tilapäinen kiire haittaa, jos väliin mahtuu rauhallisempiakin hetkiä. Ulkoapäin määräytyvä liiallinen työmäärä ja tiukan työtahdin haitalliset vaikutukset voivat olla merkittäviä. Liiallinen ja jatkuva kiire ja töiden kasautuminen ovat yhteydessä väsymys- ja stressioireisiin, virheisiin työssä sekä uupumukseen. Työyhteisössä tulee työt jakaa niin, että kuormitus on tasapuolista ja kaikki työt tulee tehdyiksi. Esihenkilön tehtävä on työntekijöiden työajanseuranta ja kiinnittää huomiota töiden tasapuoliseen jakautumiseen työntekijöiden välillä. (Hannonen & Koivisto 2021.)

Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat liittyä työn jakoon ja työn sisältöön eikä oletuksesta poiketen työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Nämä voivat mennä osittain myös limittäin. Kuormittuminen muuttuu haitalliseksi, kun se on jatkuvaa ja kestänyt pidemmän aikaa. Kuormittuminen voi olla sekä henkistä että ruumiillista ja olla yli- tai alikuormitusta. Määrällisesti työ on kuormittavaa, mikäli sitä on liian paljon tai siihen liittyy jatkuvaa painetta ja kiireen tunnetta. Myös liian vähäinen

työmäärä voidaan kokea kuormittavana. Kuormitus on laadullista, mikäli työ kuormittaa erityisesti muistia tai vaatii jatkuvaa keskittymistä, nopeaa reagointia tai vuorovaikutuksellisuutta ja ihmisten kanssa toimimista. Työ on laadullisesti alikuormittavaa, mikäli se on liian helppoa tai yksinkertaista ja jatkuvaa toistoa vaativaa. Työssä kuormittavat työn sitovuus, liiallinen vastuu sekä jatkuvat muutokset. Tilannetta heikentää, mikäli työntekijään kohdistetaan liiallisia paineita, epäselviä tai ristiriitaisia odotuksia, jotka vaarantavat tunnetta työnhallinnasta. Psykososiaaliseen ylikuormittamiseen liittyy myös puutteellinen työn organisointi ja vähäinen sosiaalinen tuki työpaikalla. Työpaikan heikot ihmissuhteet, pitkäaikainen kiusaaminen ja työssä koettu epäoikeudenmukaisuus lisäävät ylikuormittumisen tunnetta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Työn vaatimusten ja prosessien ymmärtäminen on tarpeellista, jos työyhteisön kehittämistarpeet erityisesti liittyvät työn sujumiseen ja hallintaan. Työn psyykkisten kuormitustekijöiden arviointi perustuu työolojen havainnointiin ja tarvittaessa esimiesten ja työntekijöiden haastatteluun. Menetelmän avulla voidaan kuvata ja jäsentää työn psyykkisiä kuormitustekijöitä, jotka liittyvät vastuuseen, ihmissuhdetyöhön, työmäärään, tiedonkäsittelyyn tai toiminnan vapauden rajoituksiin. (Elo 2002, 118–119.)

Terveen organisaation ajattelumalli perustuu henkilöstön hyvinvointitavoitteiden ja yrityksen tuotavuustavoitteita tukevien tekijöiden samanaikaiseen vahvistamiseen. Tämä tarkoittaa, että rinnakkain kehitetään töiden organisointitapoja ja tiimi- ja parityöskentelyä, kehitetään työaikoja, työnkuvaa ja työnjakoa niin, että kohtuuttomat kuormitustilanteet pystytään hallitsemaan, kehitetään johtamista ja esihenkilötyötä sekä mietitään yrityksen tai työpaikan tulevaa strategiaa ja toimintaa suhteessa toimintaympäristöön. (Lindström 2002, 171.)

Toimeksiantajan ongelma vallitsevan tilanteen suhteen kytkeytyy ajojärjestelijöiden työnjakoon ja ajankäyttöön. On ilmennyt, että työnjako ei ole selkeä eikä oikeudenmukainen. Ajojärjestelijöiden työtehtävänä on järjestää autot sinne missä asiakas niitä tarvitsee. Kun kyseessä on useampi käsiteltävä auto ja useat asiakkaat, täytyy joustaa ja olla jatkuvasti tietoinen mahdollisista muuttuvista tekijöistä. Hyvin merkittävää olisi, että työnjako olisi selkeä ajojärjestelijöiden kesken, jotta vastuu

jakautuisi tasaisesti. Näin toinen ei kuormittuisi selkeästi toista enemmän, tai mikäli siltä alkaisi vaikuttaa, olisi mahdollisuus kommunikoida keskenään ja jakaa vastuu uudelleen. Ongelmat liittyvät kommunikaation puutteeseen ja oma-aloitteisuuteen tai sen puutteeseen. Asiat tulisi tuoda ilmi, että niihin osattaisiin yhdessä tarttua ja kehittyä täysin uudella tavalla.

Toinen ongelma liittyi ajankäyttöön. Tämä linkittyy työn epätasaisuuteen ajojärjestelijöiden välillä, sekä mahdollisesti ennakoinnin tai suunnittelun puutteeseen. On myös mahdollista, että päivien aikana keskitytään liikaa epäolennaisiin asioihin tai muuhun ylimääräiseen, esimerkiksi oman puhelimen käyttöön tai kahvitaukojen pitkittämiseen. Toimeksiantajan ongelma erityisesti ajankäytön kanssa on se, onko työtä liikaa jaettavaksi, tulisiko palkata lisää ajojärjestelijöitä vai onko ongelma muuten havaittavissa ja kehitettävissä. Myös huoli työhyvinvoinnista kulkee koko ajan rinnalla, sillä se vaikuttaa laajemmin työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Vivahteita väsymyksestä on havaittavissa, joten voisiko näitä asioita kehittämällä saada parannettua tilannetta niin, ettei jatketa samalla kaavalla ja kuluteta ajojärjestelijöitä loppuun.

Tutkimuksella pyritään antamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja kehittää ajojärjestelijöiden työskentelyä käsiteltävien teemojen kautta. Opinnäytetyön tavoite on kehittää ajojärjestelijöiden työnjakoa ja työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkastellaan työuupumuksen, -motivaation, -ajan ja -stressin näkökulmista. Työnjakoa tarkastellaan työyhteisön vuorovaikutuksen ja organisoitumisen näkökulmista. Vastuu voidaan jakaa oikeudenmukaisesti ja aina tarpeen tullen antaa tukea ja auttaa toista, kun sitä pyydetään. Toimeksiantajalle saadaan suuntaa antava vastaus siitä, tarvitseeko ajojärjestelijöitä palkata lisää vai voidaanko saaduilla kehittämisvaihtoehdoilla ja ratkaisuilla luotua toimiva kokonaisuus ilman uusien ajojärjestelijöiden palkkaamista. Tämä antaa ajojärjestelijöille mahdollisuuden keskittyä omaan työhönsä paremmin, kun työnjako ja ajankäyttö on selkeämpää ja parantaa heidän esimiestyöskentelyään.

Lopputuloksena olisi selkeät ohjeistukset työnjakoon, mahdollisesti muutamia vaihtoehtoja, joita kokeilemalla tai valitsemalla toiminta tasoittuisi. Ajankäyttöä seuraamalla voisi antaa henkilökohtaisia ohjeistuksia ja huomioitavia asioita ajojärjestelijöille. Toimeksiantajalle se toisi ratkaisun siitä, tulisiko uusia työntekijöitä palkata. Kokonaisuudessaan tavoitteena on kuitenkin työhyvin-

voinnin kehittäminen, mikä tapahtuu jo siinä vaiheessa, kun asioita tuodaan ilmi ja asioita käsitellään aineistonkeruuvaiheessa. Kysymykset ja haastattelut saavat jo kaikki osapuolet ajattelemaan omaa toimintaansa ja työyhteisön ongelmia yleisemmin.

5.2 Menetelmät

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa lähestymistapana on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy työelämän kehittämiseen tutkivalla otteella. Kehittämistyön lähtökohtana ovat arjen työelämästä esiin tulleet käytännön ongelmat ja kysymykset. Tutkimus tuottaa uutta tietoa, jota voidaan soveltaa käytäntöön ja kehittää toimintaa. Uutta tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei pyri vain ratkaisemaan yksittäisiä ongelmia, vaan samalla tuotetaan uutta tietoa laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan elämismaailmaa (Kiviniemi 2015, 74). Aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse, aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voi katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Laadullinen tutkimus on prosessi, joka kehittyy sen edetessä, eikä se seuraa mitään tiettyä kaavaa. (Kiviniemi 2015, 74.)

5.3 Aineistonkeruu ja -analyysi

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja havainnointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47.)

Kohderyhmänä on kohdeyrityksessä toimivat ajojärjestelijät, heidän työskentelyynsä perehtyminen ja seuraaminen erilaisten ennalta valikoitujen teemojen kautta. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia työpaikalla, teemahaastatteluja ja puolistrukturoituja haastatteluja. Teemahaastattelu ei ole valmiiksi tarkoin suunniteltu haastattelu, vaan toimii väljemmin teeman pohjalta, jossa aihepiirit ja teemat ovat kaikille samat. Menetelmä on keskustelunomainen, vapaamuotoinen, jossa puhumisjärjestys on vapaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 55–56.)

Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille esitetään samat kysymykset samassa järjes-

tyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville anneta kovin suuria vapauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 56–57.)

Havainnointia käytettiin yleisen ilmapiirin tutkimiseen sekä erityisesti ajankäyttöä ja työnjakoa tutkittaessa. Ylös merkittiin niitä asioita, mistä kunkin ajojärjestelijän päivä koostuu; kuinka usein puhuttiin työpuhelua, kuinka usein tartuttiin omaan henkilökohtaiseen puhelimeen, kuinka pitkään ja kuinka usein oltiin kahvitauolla ja oliko työn aikana poistumisia henkilökohtaisiin menoihin, mitä poikkeuksia työpäivän aikana tapahtui ja kuinka suuresti se vaikutti ajojärjestelijän päivään ja ajan käyttöön. Myös vuorovaikutustilanteet otettiin huomioon; kuinka usein ajojärjestelijät olivat yhteydessä toisiinsa. Nämä jaoteltiin kahteen erilaiseen kategoriaan, työasioihin ja yleisen ilmapiirin kontakteihin.

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset juuri niin kuin sanovat. Havainnointia käytetään itsenäisesti tai tukemaan haastatteluja. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua käyttäytymiseen, tapahtumiin tai fyysisiin kohteisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, s. 59.) Teemahaastattelussa käytetään työhyvinvoinnin teemaa, jota ajojärjestelijät voivat vapaasti kuvaila. Tämä toimii tukena havainnoinnille. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään ajankäytön, työnjaon ja kuormituksen kuvailuun.

Havainnointiin ja haastatteluihin osallistuivat kolme yrityksen ajojärjestelijää, haastatteluihin osallistui myös yrityksen toimitusjohtaja, joka toimii tiiviissä yhteistyössä ajojärjestelijöiden kanssa. Ajojärjestelijät kuvasivat haastatteluissa omia näkökulmiaan, kun taas toimitusjohtaja kuvaili haastatteluissa ajojärjestelijöiden työskentelyä hänen näkökulmastaan. Näin saatiin vertailua myös siitä, kuinka ajojärjestelijät kokevat työn ja ilmapiirin itse ja millainen käsitys heidän esihenkilöllään on heidän työskentelystään. Pyrin ottamaan huomioon, olivatko tekemäni huomiot yhtäläisiä toimitusjohtajan kanssa vai poikkesivatko ne toisistaan. Yhteensä haastatteluja oli neljä kappaletta. Laadullisen aineiston analyysissä huomioidaan toistuvia teemoja. Mitä asioita on tullut ilmi havainnoitaessa ja mitä asioita tulee esille haastatteluissa. Näistä on tehty päätelmiä käyttäen pohjana kerättyä tutkimuksellista tietoa ja pohdittu ratkaisuja niiden kautta.

Yhteistyö ajojärjestelijöiden ja toimeksiantajan kanssa sujui moitteettomasti. Pyrin olemaan mahdollisimman huomaamaton tehdessäni havaintoja niin, että ajojärjestelijät pystyivät mahdollisimman luonnolliseen työskentelyyn ilman häiriöitä. Haastatteluissa pyrin luomaan mahdollisimman rennon ilmapiirin niin, että vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Ympäristö luotiin mahdollisimman luonnolliseksi kahvikupin äärellä ja ensin juttelimme ihan tavallisia arkisempia asioita ennen kuin lähdimme kohti tarkempia teemoja.

6 Kehittämistyön tulokset

Aineistoa on kerätty erilaisilla haastatteluilla ja niitä tukemaan on tehty havainnointia kohdeyrityksessä. Tuloksia kertyi hyvin vapaamuotoisesti, joten tuloksista muodostettiin kolme erilaista teemaa vastausten mukaan. Muodostetut teema ovat yksilölliset ongelmat, yhteisölliset ongelmat ja kehittämisediat. Yksilölliset ongelmat koskettivat haastateltavaa itseään ja yhteisöllisiin ongelmiin on poimittu työyhteisöä koskevat ongelmakohdat ja haastateltavilta kerättiin yleisiä kehittämisedioita koskien työyhteisön hyvinvointia. Haastatteluiden suppean määrän vuoksi on tarpeellista tuoda esille myös yksilöllisiä ongelma-kohtia, jotta kokonaisuutta voidaan käsitellä yhdenvertaisesti, eikä ulkopuolelle rajaudu mitään kehittämistä ajatellen tarpeellista. On myös huomioitava, että yksilölliset ja yhteisölliset ongelmakohdat kulkevat usein yhdessä, limittäin ja heijastavat toisiinsa.

6.1 Yksilöllisesti koetut ongelmakohdat

Lähes jokaisessa haastattelussa ilmeni yksilöllisenä ongelmana töiden ongelmallinen hallitseminen. Erityistä haastetta toi töiden kontrolloimattomuus. Koettiin, että töitä oli mahdoton suunnitella tai aikatauluttaa etukäteen, mikä loi stressiä ja vaatii paljon ongelmienratkaisutaitoja, kuten eräs ajojärjestelijä haastattelussa mainitsee. Stressinsietokykyä vaaditaan hyvin paljon, mikä pidemmällä aikavälillä koetaan uuvuttavana. Uupumus eli burnout tuli ilmi useammassakin haastattelussa. Sen mainitsemisessa oli huomattavissa hieman huumoria, sillä sen päälle naureskeltiin. Taustalla mahdollisesti on ripaus totuuttakin, vaikka siihen ei haluta uskoa. Kuten Lämsä & Päivike (2010, 76) toteavat, riski sairastua uupumukseen kasvaa, mikäli työn hallinnan tunne katoaa, työajat pitkittyvät, työ on sekä määrällisesti että laadullisesti kuormittavaa. Suhtautuminen työuupumukseen oli työyhteisössä selkeästi arka aihe eikä sitä otettu tosissaan.

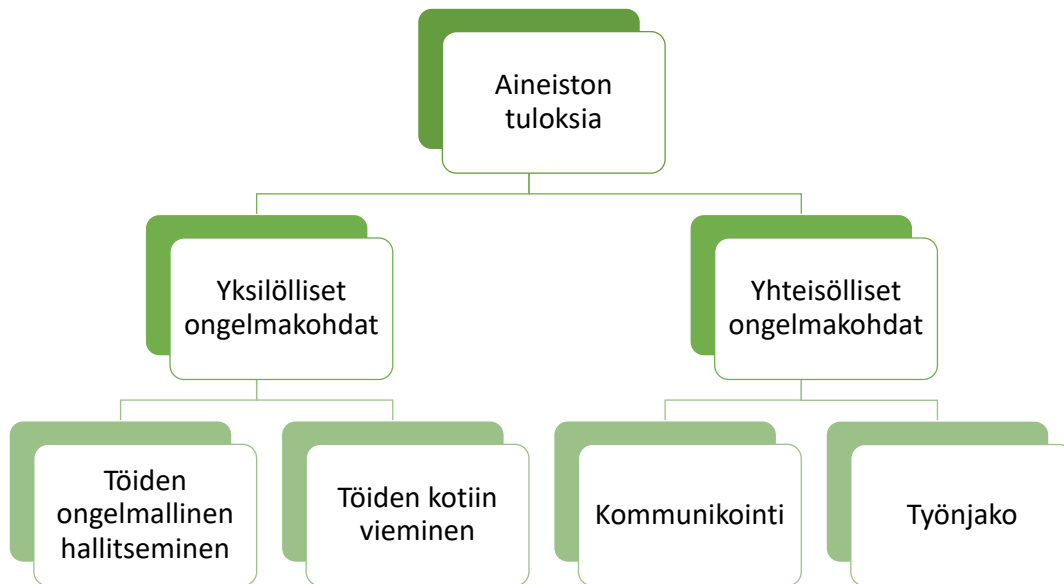
Haastateltavat korostivat, että töitä tykättiin tehdä, mutta työt tulivat liikaa mukaan myös kotiin. Tämä koettiin uuvuttavana ja vapaa-aikaan, erityisesti perhe-elämään vaikuttavana asiana. Viesteihin ja puheluihin tuli vastattua myös kotona ja vapaa-ajalla. Ajojärjestelijöitä ei ollut velvoitettu tähän esihenkilön toimesta, joten tämä koettiin yksilöllisenä ongelmana, jonka he olivat itse sallineet, vastaamalla myös vapaa-ajalla puhelimeen. Virolainen (2012, 55–61) toteaa, että ylitöiden tekemisellä on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Suomalaiset yrittävät ratkaista työkiireitä viemällä työnsä kotiin ja tekemällä palkatonta ylityötä (Virolainen 2012, 55–61). Haastattelut vahvistivat tätä oletusta.

6.2 Yhteisöllisesti koetut ongelmakohdat

Haastatteluissa korostui työyhteisön heikko kommunikointi. Yksilöiden kiire, hektisyys ja kuormitus vievät huomion työyhteisöltä. Puusa & Ala-Kortesmaa (2019, 187–190) toteavat, että työntekijöiden välinen vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä viestintäprosesseista. Eräs haastateltavista mainitseekin, että avun pyytäminen on mennyt lähes mahdottomaksi, sillä ei halua häiritä toisia, eikä yhteys tällä hetkellä ole kovin hyvä. Havainnointi tuki tätä kommunikoinnin ja yhteistoiminnan puutetta. Yhteisiä hetkiä ei ollut kuin vain lounas, jossa työasioista harvoin otettiin esille tai puitiin yhdessä.

Haastatteluissa oli havaittavissa hyvin selkeästi epäoikeudenmukaista kohtelua ajojärjestelijöiden välillä esimerkiksi työnjaossa ja vastuun kantamisessa. Aiheesta ei puhuttu suoranaisesti, mutta se oli huomattavissa myös havainnoinnissa. Työt eivät jakautuneet tasaisesti ja vastuussa oli lähes

poikkeuksetta yksi henkilö, jolle asiakkaiden ja kuljettajien reklamaatiot kohdistuivat.



Kuvio 3 Aineiston tuloksia

6.3 Kehittämisideat

Kehittämisideat liittyivät kahteen hyvin selkeään aiheeseen, työnjakoon ja ilmapiirin parantamiseen. Jokainen haastateltava mainitsi jotain näistä kahdesta ja antoivat suoranaisia ehdotuksia. Työnjako tuli käsitellä uudestaan yhdessä ajojärjestelijöiden ja esihenkilön kanssa. Ilmi tuli myös kehoituksia, että yrityksen tulisi tarjota lisäkouluttautumista tai lisää perehdytystä niin, että jokainen pystyy suoriutumaan työtehtävistä samalla tavalla. Lisäyksenä haastatteluissa aiheeseen tuli esimerkiksi sairaspöissaolojen ja lomien tuuraaminen, mikä oli haastatteluhetkellä lähes mahdotonta toteuttaa, sillä kaikkia töitä ei voinut jakaa muille tehtäviksi, sillä tietoa ja taitoa ei ollut riittävästi.

Ilmapiirin parantamiseksi parhaimmaksi keinoksi koettiin vapaamuotoiset illanvietot, joissa voisi tutustua työkaveriinkin paremmin. Lisäksi työpäivän aikana koettiin tarpeelliseksi pitää esimerkiksi enemmän yhteisiä kahvitaukoja. Viikoittaisia palaveriteita pidetään jo työasioihin liittyen, mutta haastateltavat kokivat tarpeelliseksi jonkun epävirallisemmankin lähestymistavan, jossa voisi jakaa

helpommin työhön liittyviä huolia ja ongelmia, joiden kanssa yksin joutuu työskentelemään. Työkavereiden tuki koettiin tarpeelliseksi työn kannalta, mutta sitä ei ole pyydetty tai tarjottu riittävästi. Negatiivisena kokemuksena mainittiin useammassa haastattelussa myös negatiivisen palautteen saaminen. Tämä koettiin niin, ettei positiivista palautetta tullut laisinkaan, vaan työ sai huomiota vain, kun epäonnistui jossain.

7 Johtopäätökset

7.1 Kuinka kehittää ajojärjestelijöiden työnjakoa?

Ajojärjestelijöiden työnjakoa tulisi lähteä kehittämään niin, että jokainen olisi lähtötasoltaan ja taidoiltaan samalla tasolla. Pehdyttäminen ja lisäkouluttautuminen tulisi mahdollistaa niin, että jokainen pystyisi toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä mahdollisesti hoitamaan myös toisen työtehtäviä työntekijän ollessa sairaana tai lomalla. Pehdyttäminen tulisi hoitaa yrityksen johdon määräämällä tavalla. Lämsä & Päivike (2010, 157) toteavat, että työnjako on perusta sille, mitä työntekijöiden odotetaan tekevän työssään. Tarkoituksenmukainen työnjako edistää tehokkuutta ja parantaa laatua (Lämsä & Päivike 2010, 157). Jokaisella tulee siis olla oma selkeä tehtävä ja rooli työyhteisössä. Tämä vaatii hyvin selkeää ohjeistusta ja työnjakoa, sillä on myös yrityksen toimintaan merkittäviä vaikutuksia. Tulosta ei tule kuitenkaan hakea työntekijöiden työhyvinvoinnin kustannuksella, vaan tulee huomioida oikeudenmukainen työnjako ajojärjestelijöiden välillä.

Komonen (2018) toteaa, että oikeudenmukainen työnjako merkitsee sitä, ettei työmäärä välttämättä ole sama, mutta se on perusteltua. Työntekijöille tulisi antaa aito mahdollisuus työnjakoon ja organisointiin (Komonen 2018). Ajojärjestelijöiden ja esihenkilön tulisi yhdessä rakentaa tavoitteita ja tasoa vastaava työnjako. Näin jokainen tietää mitä kukakin tekee, eikä vain oman osuutensa. Myös ajojärjestelijöiden mielipidettä tulisi tarkastella siinä vaiheessa, jos pohditaan lisäävün palkkaamista.

Hannonen ja Koivisto (2021) toteavat, että sopiva työmäärä on ihmiselle hyväksi, eikä tilapäinen kiire haittaa. Kuitenkin myös liian vähäinen työmäärä voi kuormittaa (Hannonen & Koivisto 2021). Näin ollen myöskään liian kevyt työskentely ja hitaasti kuluvat päivät eivät ole hyväksi hyvinvoin-

nille. Kuormitus tulisi olla tasapuolista niin, että kaikki työt tulee tehtyä ja asiakkaita palveltua hyvällä tasolla. Liiallinen vastuu sekä jatkuvat muutokset työssä kuormittavat (Mattila & Pääkkönen (2015, 6). Ajojärjestelijöiden työ on hyvin vahvasti näihin yhteydessä, sillä vastuuta tulee ottaa ja muutokset suunnitelmissa ovat lähes päivittäisiä. Tämä mahdollisesti rajaa ulkopuolelle myös persoonallisuudeltaan työnkuvaan epäsopivia. Joko tätä täytyy tietoisesti yksilön kehittää tai hakea ulkopuoliselta apua, mikäli haluaa työskennellä alalla.

7.2 Mistä ajojärjestelijöiden työpäivä koostuu?

Ajojärjestelijöiden työpäivät koostuivat asiakaspalvelusta, lähiesiemiestyöskentelystä ja ajojen järjestämisestä. Puhelin osoittautui yhdeksi tärkeimmistä työvälineistä tietokoneen lisäksi. Puheluita tuli paljon asiakkailta ja kuljettajilta. Myös laivalippujen varaaminen kuului ajojärjestelijöiden työtehtäviin. Haastatteluissa ja havainnoissa esiin tulivat samat huomiot työn hektisestä luonteesta. Aikataulutusta etukäteen on lähes mahdotonta tehdä. Jokin käsillä ollut työ saattoi katketa hetkessä, kun eteen tuli jokin merkittävämpi tehtävä tai ongelma. Tällaisia oli esimerkiksi kolarit, asiakkaan reklamaatiot tai rekkojen tekniset viat, mitkä muuttavat aikatauluja huomattavasti. Usein näistä alkoi soitteluketju, jotta jokainen asiakas ja korjaamo olisivat tietoisia asiasta.

Työpäivän aikana tulisi olla kuitenkin muutamia taukoja, jotta ehtisi hieman levätä tai purkaa asioita yhdessä työkavereiden kanssa. Tällaisia taukoja ei ollut ja kahvi juotiin työpöydän ääressä yksin. Lounas oli ainoa hetki päivästä, jolloin ajojärjestelijät pitivät kunnollista taukoa ja olivat vuorovaikutuksessa keskenään. Luukkalan (2011, 129–130) mukaan tärkeää olisi tehokkaan ajankäytön lisäksi myös tuhlata aikaa rentoutumiselle, kevyelle tekemiselle ja ystävien kanssa hulluttelulle. Ilmapiiirin kevennys esimerkiksi huumorin keinoin olisi tarpeen. Vitsin heittäminen voi olla myös yhdistävätekijä työyhteisössä sekä lisätä motivaatiota jatkaa työskentelyä hieman kevyemmin mielin. Jatkuva puurtaminen voi kostautua pidemmän päälle mahdollisena väsymisenä tai jopa työuupumisena.

Työpäivät pitkittyivät usein, eikä puhelin lakannut soimasta, vaikka kello oli reilusti yli neljän. Ropponen (2012) mukaan valtaosalla suomalaisista on käsitys, että heidän tulee olla käytettävissä koko ajan. Sähköposteihin tulisi vastat välittömästi, jopa vapaa-ajalla (Ropponen 2012). Jatkuva valmius ja läsnäolo väsyttää eikä vapaa-ajalla ja kotona ehdi palautua ennen seuraavaa työpäivää.

Tämä on merkittävä huolenaihe työhyvinvoinnin kannalta. Kuten Ropponen (2012) toteaa, työnantajan tuki ja tarjoama mahdollisuus ajanhallinnan koulutukseen on tärkeää. Tulisi ohjeistaa ja sopia yhteiset säännöt siitä, ettei työasioihin tarvitse vastata vapaa-ajalla tai, mikäli päivystys on tarpeen, tulisi mahdolliset päivystysvuorot jakaa työntekijöiden kesken ja maksaa korvaus päivystyksestä.

7.3 Kuinka kehittää ajojärjestelijöiden vuorovaikutuksellisuutta ja yhteistyötä?

Ajojärjestelijöiden välillä oli huomattavissa ajoittaista jännitettä. Työn luonne vaikuttaa vahvasti siihen, että tärkeimmäksi koetaan oman työn tekeminen ja suoriutuminen aikataulussa. Siinä ohessa on unohdettu pitää huolta työilmapiiristä ja auttaa työkaveria. Työyhteisössä vallitsi puhumattomuuden kulttuuri, jossa apua ei pyydetty eikä sitä tarjottu.

Hiila, Tukiainen & Hakola (2019, 206–208) toteavat, että olennaista on kyky antaa ja ottaa vastaan. Vastavuoroisuus täytyy pitää yllä ja siihen tulisi kannustaa yksittäisten tiimien jäsenten sekä eri tiimien kesken (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 206–208). Vallitseva hiljaisuus tulisi rikkoa ja aloittaa alusta niin, että jokaisella olisi mahdollisuus tuen saamiseen ja antamiseen. Työn vaativa luonne vaatii myös niin henkistä kuin myös konkreettista apua joskus. Ongelmallisen tilanteen tullen saa asioita ratkaistua yhdessä nopeammin ja helpommin, kuin yksin pohtiessa. Myös näiden jakaminen jälkepäin työyhteisössä voi helpottaa stressiä ja kuormittavuuden tunnetta sekä lisätä luottamusta. Mankan (2011, 115–117) mukaan yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta.

Myös palautteen saaminen ja antaminen on tarpeen työyhteisössä. Palautetta tulisi saada ja antaa kenen tahansa yhdessä työskentelevien kesken (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 209–211). Kehitystä ei välttämättä tapahdu, mikäli ei koskaan saa palautetta tekemästään työstä. Kuitenkin positiivinen palaute on hyvin tärkeää motivaation, ilmapiirin ja hyvinvoinnin kannalta. Mikäli huomiota ei saa muilla kuin negatiivisilla suorituksilla, voidaan työnteko kokea turhauttavana ja hyödyttömänä. Asiasta tulisi keskustella mahdollisesti kahden kesken esihenkilön kanssa. Avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta täytyy lisätä myös alhaalta ylöspäin eikä vain ajojärjestelijöiden välillä tai ylhäältä alaspäin.

7.4 Kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää kohde yrityksessä?

Työhyvinvointi rakentuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki (Luukkala 2011, 31–32). Hyvinvointi on hyvin laaja osa-alue, mutta tiivistetysti nämä kolme aluetta osuvat kohdilleen kehitettäessä kohdeyritystä. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää on, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa (Luukkala 2011, 31–32). Työ on haastavaa ja kehitystä tapahtuu varmasti jatkuvasti, mutta helpottavia tekijöitä löytyy töiden uudelleen organisoimisessa ja työyhteisön tarjoamassa sosiaalisessa tuessa.

Myös vapaa-ajalla tulee huomioida riittävä irrottautuminen töistä sekä riittävä lepo, liikuntaa ja ravitsemusta unohtamatta. Nämä toimivat tukena työhyvinvoinnille. Mikäli kokee, että uupumus ja kuormitus ovat liikaa ja työt vain kertyvät, tulisi asiasta keskustella välittömästi esihenkilön kanssa tai ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Työuupumus tulisi ottaa työyhteisössä vakavasti, sillä paraneminen vie pitkän aikaa (Lämsä & Päivike 2010, 78). Riski työuupumukseen kasvaa, mikäli työyhteisössä ei huomioida työn tekemisen inhimillistä puolta. Jos työnhallinnan tunne katoaa, eikä ole mahdollista tehdä työtä, joka tuntuu omalle, uupumisen prosessi on käynnistynyt. (Lämsä & Päivike 2010, 78.) Myös työsuhteen varmuus, työterveys ja inhimillisten resurssien kehittäminen kuuluvat työhyvinvointiin. Kokonaisuudessaan terve organisaatio tarjoaa mielekkään työsuhteen. (Lindström 2002, 58–59.)

Työmotivaatio synnyttää työhyvinvointia ja parantaa työn laatua (Lämsä & Päivike 2010, 80). Ajojärjestelijöillä oli kohtalaisen hyvä työmotivaatio, sillä he pitivät työstään. Heillä on voimakas suoriutusmotivaatio, sillä korkean suoriutumismotivaation omaavat henkilöt haluavat panostaa työhönsä ja nauttivat haastavista tehtävistä. He ovat sinnikkäitä, tulevaisuusorientoituneita, tehokkaita ja muutoshakuisia. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 65–66.) Tämä oli huomattavissa haastatteluista ja havainnoinnista.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ajojärjestelijöiden työnjakoa ja työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkastellaan työuupumuksen, -motivaation, -ajan ja -stressin näkökulmista. Työnjakoa tarkastellaan työyhteisön vuorovaikutuksen ja organisoitumisen näkökulmista. Epäkohtia löytyi niin yksilön kuin yhteisön näkökulmista. Pyrkimys oli löytää suurimpiin ongelmiin liittyviä ratkaisuja. Nämä ongelmat loppujen lopuksi liittyivätkin vahvasti toisiinsa ja ratkaisemalla yhden ongelman, edistää se jo paljon eteenpäin. Vaikka opinnäytetyö keskittyi vahvasti ajojärjestelijöiden työskentelyyn, on esihenkilöllä henkilöstöön liittyvissä ongelmissa merkittävä rooli. Esihenkilö toimii töiden jakajana ja vastuun kantajana sekä huolehtii inhimillisistä työajoista ja -tavoista. Hänellä on suuri rooli myös työilmapiirin rakentajana. Ratkaisuja ja päätöksiä voidaan kuitenkin tehdä yhdessä, mikäli niistä voidaan keskustella rakentavasti.

Luottamus, tiedon jakaminen ja yhteistyö rakentuvat työyhteisössä. Jokaisella on oma rooli täyttää tarvittavat tehtävät ja vastuu työyhteisössä. Työn ei kuitenkaan tule olla väkinäistä puurtamista, vaan siitä tulisi itse myös saada jotain takaisin. Joko työkaverit voivat tehdä työpäivistä sellaisia, tai työn merkityksellisyys ja palkkio, joka työstä saadaan. Mikäli näistä mikään ei täyty, kuten oli huomattavissa kohdeyrityksen ajojärjestelijöiden kohdalla, väsymys, uupumus ja tyytymättömyys ovat vahvasti läsnä. Pidemmän päälle vastaan tulee burnout tai halu lopettaa kyseisessä työssä. Riittävän varhainen puuttuminen on tarpeen näiden välttämiseksi.

Aineistosta on pyritty rakentamaan pohjaa sille, mistä ongelmat mahdollisesti johtuvat ja mitä niiden eteen tulisi tai olisi hyvä tehdä, että ongelmat tulisi ratkaistuksi. Jo haastatteluiden tekeminen oli osa kehitystä, sillä ongelmien ääneen sanoittaminen ja kysymykset saivat monet ymmärtämään, kuinka merkittävistä asioista on kyse ja kuinka helppoa kokonaisuutta olisi kehittää, mikäli keskustelua käytäisiin avoimemmin ajojärjestelijöiden kesken ja myös esihenkilön kanssa. Usein ongelmia vältetään niin, että edetään vain päivästä toiseen niin pitkään kun vain jaksetaan. Aineistosta kerätyt päätelmät ja ratkaisuvaihtoehdot ovat rakentuneet opinnäytetyön pohjana tuotetun tiedon pohjalta. Kehitys lähtee pienistä asioista, mutta niillä on loppujen lopuksi suuri vaikutus. Ratkaisut eivät myöskään tapahdu hetkessä, vaan jokaiselle tulee antaa aikaa muutokselle ja kehittymiselle.

Haastatteluissa tuli esille todella hyviä kehittämissideoita, mitkä olisi hyvä ottaa heti käyttöön. Yhteishengen luomiseen ei tarvitse järjestää mitään erityistä tekemistä, vaan yleensä hyvin yksinkertainen illanvietto esimerkiksi hyvän ruoan parissa tarjoaa mahdollisuuden kevyemmälle keskustelulle. Ongelmia oli hyvä havaita niin yksilöiden kuin myös työyhteisön näkökulmasta, jotta jokainen kokee, että hänen tekemisellään on merkitystä ja kehitystä halutaan luoda kokonaisuutena. Erityisen merkittävää olisi, että ajojärjestelijät pystyisivät jäsentämään työtään omien tarpeiden mukaan ja heille tarjottaisiin siihen mahdollisuus. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoon sekä työaikoihin toisi juuri tarvittavaa joustoa, luottamusta, merkityksellisyyden tunnetta ja hallintaa ajojärjestelijöiden omaan hyvinvointiin.

Suomalaiset ovat tunnetusti hyvin tunnollisia työntekijöitä. Mielestäni tällainen tilanne oli vahvasti myös kohdeyrityksessä. Työntekijät tiedostavat vallitsevia ongelmia, mikäli yksi maininta esihenkilölle ei riitä, niin asian annetaan olla ja jatketaan. Työtä tehdään koska on tehtävä, vaikka oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kustannuksella. Ongelmiin olisi voitu puuttua jo paljon aikaisemminkin, mikäli asioista olisi keskusteltu avoimemmin ja tuotu omia näkökulmia vahvemmin esille. Myös johtajalle puhuminen olisi voinut olla tarpeen, mutta sitä ei aikaisemmin tehty. Epävarmuus työelämässä ja hyvinvoinnissa tulee ottaa huomioon, myös vallinnut COVID-19 pandemia, minkä vuoksi töiden jatkumista ei haluttu vaarantaa mistään syystä, ja työntekijät olivat valmiita venymään aina vaadittuihin tehtäviin ja tuloksiin, jopa hyvinvoinnin kustannuksella.

8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Havainnointia ja haastattelua tehdessä kunnioitetaan haastateltavien ihmisoikeutta, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeuta. Tällä tarkoitetaan, että heillä on oikeus keskeyttää tai lopettaa tutkimus ja haastattelu haluamassaan vaiheessa. Jokaista tulee kunnioittaa ja heidän panoksensa tutkimukseen on merkittävä. Vaikka haastattelija ei olisi kaikesta aina samaa mieltä, tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. (Vuori, 2021). Näitä kyseisiä asioita aion kunnioittaa ja toteuttaa tutkimusta tehdessäni.

Tutkimuksen validiteetissa on kyse siitä, onko kyseinen tutkimus pätevä. Onko se perusteellisesti tehty? Ovatko saadut tulokset ja päätelmät ”oikeita”? Reliabiliteettia mitattaessa otetaan huomi-

oon tutkimuksen metodit, ajallisuus eli pysyvyys eri aikoina sekä tulosten johdonmukaisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–26.) Validiteetti ja reliabiliteetti huomioon ottaen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava.

Lähteet

- Ahlroth, A. 2019. Kun delegointi ei ole tasapuolista, aikaansaava työntekijä tekee muidenkin työt ja uupuu. Duunitori. Viitattu 4.2.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/delegointi>
- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Elo, A-L. 2002. Työyhteisön tilanteen kartoitusmenetelmät. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hannonen, H & Koivisto, T. 2021. Näin ehkäiset työstressiä. Duunitori. Viitattu 18.1.2022. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Vantaa: Hansaprint.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Toim. K. Lindström & R. Kalimo. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Hyvinvointi Työssä. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Komonen, M. 2018. Miten työtehtävät jaetaan tasaisesti? Asiantuntija kumoaa yleisen uskomuksen. Duunitori. Viitattu: 13.12.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tasapuolinen-tyopaikka>
- Koskensalmi, S. & Luttio, L-M. 2002. Kehittämishankkeet – muutos parempaan. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön osallistava -kehittämismalli. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: PROTammi.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisen kuormitustekijöiden hallinta. Painojussit Oy. Viitattu: 4.2.2022. https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf
- Niemistö, C., Karjalainen, M. & Hearn, J. 2017. ”Pakko painaa pitkää päivää”: Työn ja muun elämän väliset hämärtyvät rajat tietotyössä. Teoksessa Työaikakirja. Toim. M. Helander, I. Levä & S. Sak-sela-Bergholm. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämäntutkimus – Arbetslivsforskning 17 (3).
- Ravanti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. 2012. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Toim. T. Kaup-pinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ropponen, A. 2021. Suosituksia ajanhallintaan asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Viitattu 13.12.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/ajanhallinta/suosituksia-ajanhallintaan-asiantuntijatyossa/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact.

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

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Vantaa: Hansaprint.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books On Demand.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Pääteemat hyvinvointi työpaikalla ja kehittämisideoita sen parantamiseksi. Tarvittaessa apua saa lisäkysymyksillä.

1. Hyvinvointi työpaikalla

- yhteistyö
- kommunikointi
- konfliktitilanteet
- stressinsieto
- kuormitus
- työaika
- motivaatio
- merkityksellisyys

2. Kehittämisideoita

- yhteistä tekemistä
- yhteisiä koulutuksia
- viikoittaisia kokouksia/palavereja
- esihenkilö – työntekijä -keskusteluja
- ulkopuolista apua
- palkkio, palkankorotus
- työnjako

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Ajankäyttö

1. Toistavatko päiväsi tiettyä rutilineja?
 - Moneltako työpäiväsi alkaa/päätyy?
 - Montako taukoa päivääsi kuuluu? Kuinka pitkiä ne ovat?
2. Tapahtuuko päivittäin yllättäviä muutoksia?
3. Käytätkö työaikana puhelinta/nettiä omiin henkilökohtaisiin tarkoituksiin?
4. Käytkö henkilökohtaisilla asioilla työpäivän aikana?
5. Aikataulutatko työtehtäviäsi?
6. Mikä on yleisin syy päivien venymiselle?
7. Kuinka voisit henkilökohtaisesti kehittää ajankäyttöäsi?
8. Mitä toivoisit yhteisössäsi muuttuvan?

Työnjako

1. Kuinka työne jakautuvat tällä hetkellä?
2. Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen työnjakoon?
3. Onko työnjako mielestäsi perusteltu tai reilu kaikille?
4. Onko töitä mielestäsi liikaa tai liian vähän?
5. Saatko työpäiväsi kulumaan jatkuvalla työskentelyllä?
6. Onko töiden tekeminen tasaista päivän aikana?
7. Kuinka kehittäisit työnjakoa?
8. Jatkatko töitä kotona/vapaa-ajalla?

Kuormitus

1. Kuinka kuormittavana koet työn tällä hetkellä?
 2. Millaisia keinoja mielestäsi olisi asian helpottamiseksi?
-