

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TYÖHYVINVOINTIKÄVELY

Työmenetelmä organisaation tuottavuuden ja hyvinvoinnin rakentamiseen.

TEKIJÄ ANTTI RIMPINEVA

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Antti Rimpineva	
Työn nimi Työhyvinvointikävely – Työmenetelmä organisaation tuottavuuden ja hyvinvoinnin rakentamiseen	
Päiväys	10.5.2023
Sivumäärä/Liitteet	56/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu	
<p>Suomessa julkinen sektori kärsii merkittävästä tuottavuuden menetyksestä työhyvinvoinnin puutteiden seurauksena. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi, tutkittuun tietoon ja teoriaan perustuva työmenetelmä keskijohdon ja työsuojeluorganisaation yhteistyöhön, jonka avulla voidaan tunnistaa ja korjata työn prosessien ja työyhteisön rakenteiden ongelmia. Opinnäytetyö sai motivaationsa omasta kokemuksestani työsuojeluvalluutettuna, jossa olen nähnyt työn muutoksen ja työhyvinvoinnin puutteiden seuraukset henkilös- tölle.</p> <p>Menetelmä perustuu laajaan kotimaiseen ja kansainväliseen työ- ja organisaatiopsykologian tutkimustietoon sekä lean six sigman menetelmään. Opinnäytetyössä kehitettiin kvalitatiivinen kysely henkilöstölle työolosuh- teiden kartoittamiseen, kyselyrunko kävelyn suorittamiseen työyksikössä sekä lomake kävelyn prosessin tueksi ja raportoimiseksi. Työmenetelmä huomioi työturvallisuuslain 728/2002 ja puitedirektiivin vaatimukset työnan- tajaa kohtaan.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena luotiin työmenetelmä nimeltään työhyvinvointikävely, joka on tarkoitettu organisa- ation työkaluksi kokonaisturvallisuuden yhteiskehittämiseen, erityisesti julkisen sektorin tarpeisiin. Jatkokehittä- misessä tavoitteena on luoda yhteistyöprosessi organisaation ja oppilaitoksen välille ja luoda sosiaalinen inno- vaatio, jonka kehittämiseen osallistetaan koko henkilöstö. Työhyvinvointikävely auttaa organisaatiota rakenta- maan psykologista turvallisuutta, tuottavuutta sekä kestävästä kehitystä, hyödyntäen tutkittua tietoa ja teoriaa sekä lean six sigma -työkaluja menetelmän jatkuvaan parantamiseen.</p>	
Avainsanat Julkinen sektori, Tuottavuus, Työhyvinvointi, Työsuojelu, Työturvallisuuslaki	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author(s) Antti Rimpineva	
Title of Thesis Well-being at work walk - Work method for building productivity and well-being in an organization	
Date 10.5.2023	Pages/Appendices 56/3
Client Organisation /Partners Savonia university of applied sciences	
<p>In Finland, the public sector suffers significant productivity losses due to the lack of well-being at work. The aim of this thesis was to develop a new, research-based work method for the cooperation between middle management and the occupational safety and health organization, which enables the identification and correction of problems in work processes and team structures. The motivation for this thesis stems from my personal experience as a safety representative, from the author's observing the consequences of changes in work and the lack of well-being for employees.</p> <p>The method based on extensive national and international research in work and organizational psychology, as well as the Lean Six Sigma method. In the thesis, a qualitative survey was developed for employees to assess their work conditions, as well as a questionnaire and form to support and report on the walking process. The requirements of the Work Safety Act 728/2002 and the Framework Directive for the employer were considered in designing the work method.</p> <p>As a result of the development work, a work method called the Work Well-being Walk was created, which is intended as an organizational tool for joint development of overall safety, particularly for the public sector's needs. The goal in further development is to create a cooperation process between the organization and the educational institution and to create a social innovation that involves the entire staff in the development. The Work Well-being Walk helps the organization to build psychological safety, productivity, and sustainable development, by utilizing researched information and theory, as well as Lean Six Sigma tools for continuous improvement of the method.</p>	
Keywords Public sector, Productivity, Workplace well-being, Occupational safety and health, Occupational Safety and Health Act	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖNHYVINVOINTI TULEVAISUUDESSA.....	6
3	TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTEET JA PROSESSIT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ	10
3.1	Toiminnan tavoitteiden ja perustan merkitys työhyvinvoinnille	11
3.2	Toimiva tiimityö hyvinvoinnin edistäjänä.....	13
3.3	Työolojen merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen	18
3.4	Psykologisen turvallisuuden kehittäminen hyvinvoinnin rakentamisen keskiössä	19
4	LEAN SIX SIGMAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN	21
5	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	25
6	TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN TOTEUTUS.....	26
6.1	Kehittämismenetelmän kuvaus.....	27
6.2	Kehittämistyön päätös- ja arvioinnin kuvaus	34
7	POHDINTA.....	35
7.1	Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi	36
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	37
7.3	Ammatillinen kasvu	39
7.4	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat	39
	LÄHTEET	41
	LIITE 1: TYÖYKSIKÖN TOIMINNAN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN KYSELY	52
	LIITE 2 TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN APUKYSYMYKSET JA HAVAINNOT.....	55
	LIITE 3 TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN RAPORTOINTI LOMAKE	56
	Kuva 1 Toimivan työyhteisön rakenteet. Helsingin kaupunki 2018, CC BY-SA	10
	Kuva 2 PCDA-malli prosessin jatkuvaan parantamiseen.....	33
	Kuva 3 DMAIC-menetelmä	34
	Kuva 4 Kehittämistyön vaiheet opinnäytetyön prosessissa.....	35
	Kuva 5 Kehitysprosessiin sisältyvät tehtävät.....	36
	Taulukko 1 Kyselyn teemat ja sisällöt	30
	Taulukko 2 Kävelyn aikana huomioitavat asiat	31
	Taulukko 3 Työhyvinvointikävelyn tiedon kokoaminen	32

1 JOHDANTO

Suomessa julkinen sektori kärsii merkittävästä tuottavuuden menetyksestä työhyvinvoinnin puutteiden seurauksena (Kauhanen 2014), ja erityisesti naisvaltaisilla aloilla palkkauksen merkitys työn veto- ja pitovoiman säilyttämisessä on esillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn olosuhteet ovat merkittävämpiä pito- ja vetovoimatekijöitä kuin palkka (Seppälä 2016). Julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen edellyttää, että työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys tunnustetaan yhä laajemmin ja että organisaatiot ottavat vastuun työntekijöidensä hyvinvoinnista (Alasoini 2010; Kauhanen 2014; Hakala 2019). Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ei ole vain eettinen vaan myös taloudellinen kysymys, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn (Yeung & Johnston 2016; Remes, Dewhurst & Woetzel 2020).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työmenetelmä julkisen organisaation työsuojelun yhteistoiminnan parantamiseen ja siten edistää organisaation psykologista turvallisuutta ja tuottavuutta. Kehittämistyöprosessissa on syvennytty laajaan kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimustietoon sekä lainsäädäntöön, ja kehitetty menetelmä perustuu tarkkaan harkittuun tutkittuun tietoon ja teoriaan.

Yhteistyö Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa on mahdollistanut vapauden menetelmän rakentamisessa, ja opinnäytetyöprosessin tarkoitus on tukea tekijäänsä ammatillisessa kasvussa. Kehittämistyössä hyödynnetään lean six sigma -menetelmää, jonka avulla pyritään parantamaan prosesseja ja vähentämään hukkaa. Menetelmää sovelletaan tässä tapauksessa työsuojelun yhteistoiminnan kehittämiseen julkisessa organisaatiossa. Kehittämistyön lopputuloksena syntyy yksityiskohtainen toimintamalli, joka auttaa organisaatiota parantamaan työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Opinnäytetyön lähestymistapa on monitieteellinen, sillä työsuojeluvaatimuksia on tarkasteltu sekä lainsäädännön että psykologian näkökulmista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää monilla eri tasoilla, sillä parannettu työhyvinvointi ja tuottavuus heijastuvat koko organisaation toimintaan. Työsuojelun yhteistoiminnan kehittäminen on tärkeää myös laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa, sillä se edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä parantaa organisaatioiden kilpailukykyä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut antoisa ja opettavainen kokemus, jonka aikana olen oppinut paljon uutta ja kehittänyt ammatillisia taitojani. Motivaationi työhyvinvointikävelyn on syntynyt tarpeesta auttaa yhteiskuntaamme ja erityisesti naisvaltaisten alojen työntekijöitä, sillä olen nähnyt läheltä ihmisten menettävän terveyttään ja hyvinvointiaan työpaikan puutteiden vuoksi. Toivon, että opinnäytetyöni voi tarjota konkreettisia keinoja ja innostusta työhyvinvoinnin parantamiseen julkisella sektorilla sekä auttaa edistämään ihmisten terveyttä ja hyvinvointia.

2 TYÖNHYVINVOINTI TULEVAISUUDESSA

Työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys on kasvussa tulevaisuudessa, ja sen edistämiseksi vaikutetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijän kokemuksen mielenkiintoisen, sujuvan, turvallisen ja terveyttä edistävän työympäristön ja työyhteisön tukeminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. (Virtanen & Sinokki 2014, 27–31.) Inhimillinen pääoma on keskeinen tekijä yksilön työkyvyn ja terveyden suhteessa, joka muodostaa perustan moniulotteiselle työhyvinvoinnille (Manka & Manka 2016, 56; Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 13). Työntekijän terveyden edistäminen mahdollistaa menestyksen koulutuksen ja työkokemuksen avulla sekä tukee yksilön terveyttä (Manka & Manka 2016). Työnantajan kannalta on tärkeää säilyttää työntekijöiden työkyky taloudellisten vaikutusten välttämiseksi, sillä sairaspöissaoloista ja varhaisesta eläköitymisestä aiheutuu inhimillisiä ja taloudellisia seuraamuksia yritykselle ja yhteiskunnalle (Manka & Manka 2016, 54).

Virtanen ja Sinokki korostavat (2014,9) työn merkitystä yksilölle. Työntekijän jaksaminen ja siitä kokemus hyvinvointi eivät olekaan itsestäänselvyksiä, kun työkin on ollut jatkuvasti muutoksessa. Työhyvinvointia kuvataan ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihtelevana ilmiönä, jossa on tärkeää ymmärtää hyvinvoinnin ja työn merkitysten liittyminen toisiinsa. Parhaimmillaan työ tuottaa yksilölle hyvinvointia ja luo elämään merkitystä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja vahvistamiseksi edellytetään teoreettista taustatietoa työstä, hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnista.

Mäkikankaan, Maunon ja Feldtin (2017,13) mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa työntekijän aikaisemmat kokemukset, arvot, vastuun sekä erilaiset intressit työelämässä, mutta tuodaan esille myös johtamisen ja työnantajan vastuu. Työhyvinvoinnissa on lopulta yksinkertaisesti kysymys, kuinka sujuvoitetaan työn tekoa päivittäin (Manka & Manka 2016, 76). Työhyvinvoinnissa painotetaan ennaltaehkäisyä, koska mitä nopeammin organisaatio pystyy tarttumaan haasteisiin, sitä enemmän keinoja on käytettävissä ja sen vaikuttavampaa toimintaa se on organisaatiolle (Manka & Manka 2016, 82,92).

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa – vaikutus talouteen ja tulevaisuuden haasteisiin

Yeung ja Johnston (2016, ii-iii) ovat osoittaneet, että hyvinvoinnin merkitys on kasvanut työelämässä, ja lähiaikoina ennakoitaan laajempaa ymmärrystä hyvinvoinnin merkityksestä tuottavuuteen. Työntekijöiden sairastuminen ja tuottavuuden heikentyminen voivat johtaa jopa 10–15 %:n menetykseen globaalissa taloudessa. Organisaatioissa ei kuitenkaan usein ole tehty työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistä missioksi tai asetettu tavoitteita selkeästi näkyväksi. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamalla voidaan kuitenkin luoda positiivinen oravanpyörä, joka lisää työntekijöiden terveyttä, motivaatiota ja tuottavuutta. Työpaikka on sosiaalisena paikkana hyvä alusta edistää yksilön terveyttä ja elintapoja. Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat ymmärtämään, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on hyväksi yrityksen maineelle ja taloudelliselle menestymiselle. Ennaltaehkäisevillä toimilla, kuten työolosuhteiden ja työturvallisuuden sekä terveyden edistämisen hallinnalla, voidaan vaikuttaa jopa 70 %:n menetettyyn tuottavuuteen (Remes, Dewhurst & Woetzel 2020).

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä kohtaavat tulevaisuudessa monia haasteita, kuten teknologian kehityksen, digitalisaation, informaation kasvun, globalisaation, kaupungistumisen, ilmastonmuutoksen ja väestön ikääntymisen (Ritakallio & Vuori 2018, 12). Työvoiman ikärakenne ikääntyy lähivuosikymmeninä, ja ihmisen eliniän pidentyessä työaika kasvatetaan. Työntekijän hyvinvointi ja työkyky saavat entistä suuremman merkityksen yhteiskunnalle ikääntyessä. (Bersin & Chamorro-Premuzic 2019.) Sukupolvien välillä ei ole suuria eroja arvoissa ja asenteissa, vaikka niistä puhutaankin paljon (King, Finkelstein, Thomas & Corrington 2019).

Suomessa on havaittu, että mielenterveyden ongelmat ovat lisääntyneet työelämässä. Työmarkkinoiden muuttuneet osaamisvaatimukset ja teknologian kehittyminen ovat myös tuoneet omat haasteensa työelämään. Koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi työelämään ja sen hyvinvointiin. Tulevaisuudessa työhyvinvointiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota, erityisesti psyykkisen kuormituksen kasvun takia. Tarve hyvinvointia edistäville toimintamalleille kasvaa ja paineet johtamiskulttuurin muutokseen lisääntyvät. Kouluttamattomat tai vähän koulutetut työkäiset pienillä paikkakunnilla ja syrjäseuduilla kohtaavat isoimmat haasteet työhyvinvoinnin ja eriarvoisuuden vuoksi. Hyvinvointivaltion kantokyvyn heikentyminen ja alueellisten erojen kasvaminen saattavat johtaa sisäisiin konflikteihin yhteiskunnassa. (Kokkinen 2021; Väänänen ym. 2021, 19-22.)

Nykyään työpaikat vaativat yhä enemmän joustavuutta, itsenäistä ajattelua ja työntekijöiden omien taitojen kehittämistä (Le Blanc, Demerouti & Bekker 2017, 48). Työntekijöiden kyky sopeutua muutoksiin ja oppimiskyky ovatkin tärkeitä taitoja tulevaisuuden työmarkkinoilla menestymiselle (Remes, Dewhurst & Woetzel 2020). Organisaatioiden onkin tärkeää huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Tulevaisuuden menestyneet organisaatiot ovat niitä, jotka pystyvät vastaamaan työntekijöiden kasvavaan hyvinvoinnin tarpeeseen ja johtamaan ihmisiä ihmislähtöisesti. (Bersin & Chamorro-Premuzic 2019.)

Julkisen sektorin työhyvinvointi: haasteet ja mahdollisuudet

Julkisella sektorilla työhyvinvoinnin haasteisiin vaikuttaa myös organisaatioiden erityispiirteet, kuten monimutkaiset rakenteet, korkea työmäärä ja velvoite noudattaa lainsäädännön mukaisia tehtäviä. Julkisen sektorin työntekijöiden tehtävä on usein asiakaspalvelua, ja he kohtaavat haastavia tilanteita jatkuvasti. Tilanne voi vaikuttaa psyykkiseen kuormitukseen ja kasvattaa riskiä työuupumukselle. (Manka & Manka 2016; Järvinen 2008; Tienari & Harviainen 2020)

Työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota myös työpaikkakiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun, jotka voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia merkittävästi (Suonsivu 2014, 18). Lisäksi julkisen sektorin työpaikoilla on usein tiukat säännöt ja määräykset, jotka voivat rajoittaa työntekijöiden vapautta ja luovuutta. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon (Manka & Manka 2016). Organisaatioiden tulee huomioida nämä haasteet ja kehittää toimintatapoja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta (Leppiniemi & Lounasmeri 2021).

Työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää huomioida myös sukupuolten välinen tasa-arvo. Naisten ja miesten työhyvinvoinnin välillä on edelleen eroja, joita tulee pyrkiä tasaamaan. Esimerkiksi naisvaltaisilla aloilla, kuten hoitoalalla, esiintyy enemmän psyykkisiä kuormitustekijöitä, kuten liian suuri työmäärä ja henkilöstöpula (Kauhanen 2014, 20-21). Myös työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen

kohtelu on yleistä naisvaltaisilla aloilla (Pekkarinen 2021). Organisaatioiden tulee kiinnittää erityistä huomiota sukupuolten tasa-arvon edistämiseen ja varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet hyvinvointiin työpaikalla.

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin edistämässä on tärkeää huomioida myös digitalisaation tuomat haasteet. Työntekijät joutuvat työskentelemään yhä enemmän tietokoneiden ja muiden teknologisten laitteiden ääressä, mikä voi lisätä fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Työpaikkojen tulee antaa riittävät työskentelyvälineet sekä tarjota koulutusta ergonomiseen työskentelyyn. Näiden lisäksi on tärkeää kehittää uusia työn hallintaa helpottavia digitaalisia työkaluja, jotka edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. (Kinnunen 2020.)

Uudet toimintatavat ja avoin viestintä tuottavuuden kehittämisessä

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen edellyttää organisaatioilta uusia toimintatapoja ja avointa viestintää (Saramies & Törnroos 2021; Mäenpää 2016). Kokonaisvaltainen lähestymistapa käsittää työolosuhteet, johtamiskäytännöt ja työyhteisön ilmapiiriin (Alasoini 2010; Seppälä 2016). Toimiva strategia luo työntekijöissä tunteen, että heistä välitetään (McManamy 2016), mikä edellyttää henkilöstöön päin avointa viestintää, osallistamista päätöksentekoon ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamista (Pentikäinen 2014).

Positiivinen ilmapiiri, esimiesten ja kollegoiden tuki sekä jatkuva koulutus ja ammatillinen kehitys ovat keskeisiä hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta (Saramies & Törnroos 2021). Hakasen (2009) tutkimuksen mukaan työyhteisöjen ja työntekijöiden vahvuuksien edistäminen parantaa tuottavuutta ja hyvinvointia.

Ala-Mikkula (2020, 208–215) korostaa työnantajan ja ylimmän johdon vastuuta työsuojelussa ja turvallisuuskulttuurissa. Vastuullinen johto ottaa huomioon työolosuhteet, kehittää työsuojelua vaarojen havainnoinnilla, toimenpiteillä ja seurannalla, sekä perustaa tavoitteet mittareihin, työterveyshuollon tietoihin ja riskien arviointiin. Työsuojeluohjelma auttaa työnantajaa huomioimaan työolosuhteet toimintaa kehitettäessä tai muutettaessa.

Uusien toimintatapojen ja avoimen viestinnän avulla ylimmän johdon tulee jatkuvasti tarkkailla työolosuhteita ja työntekijöiden kuormittavuutta, ennaltaehkäistä epäterveellisen kuormituksen syntymistä (Ala-Hautala & Huhta 2018, luku 3) ja vastata puutteellisesta työsuojelusta, mikä voi johtaa rikos- tai vahingonkorvausvaateisiin (Ala-Mikkula 2020). Tällöin uudet toimintatavat ja vastuullinen johto yhdistyvät tehokkaasti työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen.

Pandemian on arvioitu heikentäneen lähes puolen työväestön henkistä hyvinvointia, ja mielenterveydelliset haasteet kuormittavat organisaatioita pitkään (Greenwood & Krol 2020). Työntekijöitä rasittavat lisääntyvät työn vaatimukset, kotielämän haasteet ja taloudellinen stressi (Kropp & McRae 2022; Sinclair ym. 2020, 490; Campbell & Gavett 2021). Organisaatioiden tulisi kehittää toimintaansa mielenterveyden edistämiseksi ja ennaltaehkäiseväksi (Hilton Segel & Enomoto 2021).

Johtajien tulisi lisätä ymmärrystään ja keinojaan työntekijöiden mielenterveyden haasteiden tunnistamiseksi ja kriisiytymisen ennaltaehkäisemiseksi. Työntekijöiden mielenterveysasiat tulisi nostaa keskusteluun ja arkipäiväistä leimaantumisen ehkäisemiseksi (Greenwood, Babat & Maughan

2019). Julkisella sektorilla esihenkilöiden määrän tulisi olla riittävä, ja heidän tulisi saada tukea organisaatiolta. Ihmisläheinen johtamismalli edistäisi työyhteisön mielenterveyttä. (Vakkala 2012, 12;198.)

Hyvä johtajuus edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Organisaatioiden tulisi ymmärtää työolojen ja työn ehtojen merkitys yksittäisen työntekijän hyvinvoinnissa (Blom & Melin, 2012, 195). Työhyvinvoinnin tukemiseksi tarvitaan selkeitä järjestelmiä, menettelytapoja ja käytäntöjä. Työntekijöiden työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin edistäminen on hyvää riskienhallintaa. (Tarkkonen 2013.)

Monikulttuurisuus ei tuo uusia osaamisvaateita julkisen sektorin johtamiseen, mutta avoimuus ja positiivisen palautteen kulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä. Avoimuus ja positiivisen palautteen kulttuuri ovat merkittäviä tekijöitä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, ja ne auttavat organisaatiota hyödyntämään erilaisten taustojen tuomaa rikkautta ja osaamista. (Keisala 2012, 31.)

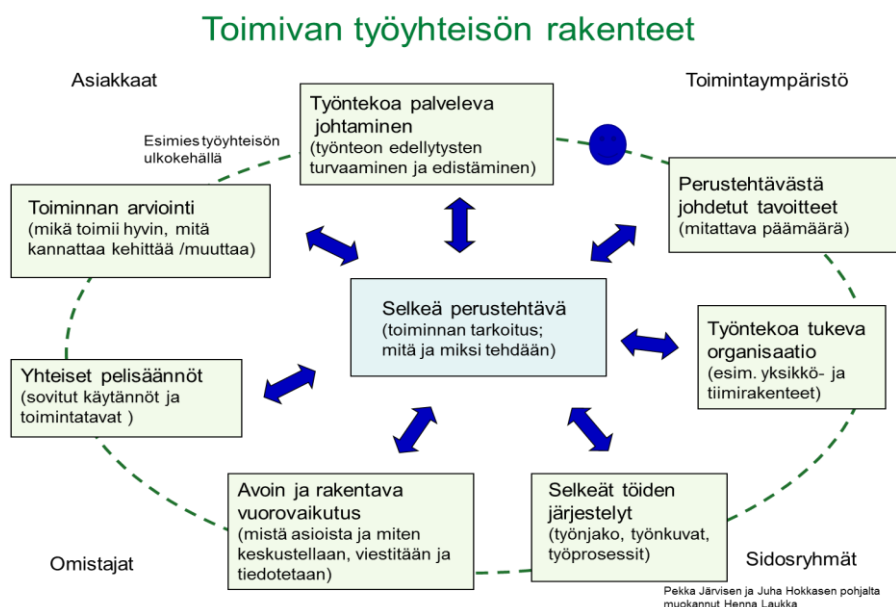
3 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTEET JA PROSESSIT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

Toimivan työyhteisön rakenteet ja prosessit ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Työ- ja organisaatiopsykologian tutkimus ja teoria tarjoavat kattavan tietopohjan ymmärtää organisaation toimintaa muuttuvana ja moninaisena ilmiönä (Lämsä & Hautala, 2008). Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työelämässä organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän hierarkioista vapaata, oppivaa, yhteistoiminnallista ja verkostotoimista toimintatapaa. Tämä puolestaan edellyttää työntekijöiltä osaamista, motivaatiota ja yhteistyökykyä (Lämsä & Hautala, 2008).

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä, ja sen edistäminen vaatii panostusta työympäristön emotionaaliseen ja henkiseen kehittymiseen (Le Blanc, Demerouti & Bakker, 2017). Työntekijöiden työtyytyväisyys, työuupumus, tiimityö ja organisaation suorituskyky sekä poissaolot ovat kaikki yhteydessä organisaation emotionaaliseen kulttuuriin (Barsade & O'Neill, 2016). Johtajien on tärkeää ymmärtää tunteiden vaikutus työyhteisössä ja pyrkiä edistämään positiivisen tunneilmapiirin luomista omalla esimerkillään.

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää monin eri tavoin. Kansainvälisissä tutkimuksissa on tunnistettu seitsemän merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, kuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, työpaikan sijaintiin ja työaikoihin, sekä osallistuminen työpaikan haasteiden tunnistamiseen ja ratkaisemiseen (Kelly ym. 2021). Työntekijöiden välisen suhteiden, työaikojen, teknologian ja turvallisuuden sekä hyvinvointia edistävien ratkaisujen merkitystä korostetaan myös muissa tutkimuksissa (Sinclair ym. 2020).

Toimivat työyhteisön rakenteet (Kuva 1) koostuvat monista tekijöistä, jotka yhdessä edistävät työhyvinvointia ja tehokasta työskentelyä. Hakanen ja Seppälä (2017) korostavat avointa ja rehellistä viestintää, tasa-arvoista kohtelua, konfliktien ratkaisua sekä jatkuvaa kehittämistä ja koulututtamista tärkeimpinä keinoja työhyvinvoinnin edistämisessä. Mannermaa (2018) korostaa yhteistyön, vuorovaikutuksen, viestinnän, ongelmanratkaisun ja johtamisen tärkeyttä yksilön työhyvinvoinnin perustana.



Kuva 1 Toimivan työyhteisön rakenteet. Helsingin kaupunki 2018, CC BY-SA

Työyhteisön sisällä voidaan vaikuttaa työtapoihin, asenteisiin, yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja ajankäyttöön (Mönkkönen & Roos 2010, 83). Työntekijöiden kaivatessa tukea näiden edistämiseksi, on tärkeää kehittää organisaatioissa paikkoja pysähtymiselle, kiireettömille kohtaamisille, avoimelle vuorovaikutukselle ja tiedonkululle, joita johdon tulee tukea (Toivanen ym. 2021, 126).

3.1 Toiminnan tavoitteiden ja perustan merkitys työhyvinvoinnille

Toiminnan perusta on työn tarkoituksen ja perustehtävän ymmärtämisestä sekä työhön asetetut tavoitteet. Organisaation toimimattomat rakenteet aiheuttavat ongelmia organisaation työntekijöiden työmotivaatioon, moraaliiin ja päätöksentekoon aiheuttaen konflikteja, eri suuntaan menemistä organisaation sisällä, kyvyttömyyttä toimia muutoksissa, lisääntyviä kustannuksia ja työstressiä. (Lämsä & Hautala 2008, 151–155.) Työntekijän motivaation lähtökohtana on työhön asetetut toiveet, tavoitteet, tarpeet ja halut. Tekijät koostuvat autonomian eli osallisuuden edistämiseksi, oman panoksen ymmärtämisestä kokonaisuudessa, omien vahvuuksien hyödyntämisestä, yhteisöllisyyden kokemisesta, uskosta onnistua ja kokea onnistumisen elämyksiä työssä, pitkäjänteisyydestä, kyvystä selvitä takaiskuista ja keskittymiskyvystä. Työntekijän motivaatiota tukee lisäksi selkeä päätavoite ja sen saavuttamiseksi asetetut välitavoitteet. Heikentävänä tekijänä sitä vastoin on epärealistiset tavoitteet ja huonot työolosuhteet. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.) Työn motivaatiota lisää työn merkitys ja että työntekijä uskoo pystyvänsä hoitamaan annetun tehtävän. Yksilön motivaation löytämisessä auttaa uudet haasteet työtehtävissä tai tarvittaessa tehtävän muutos. (Markman 2021.) Työntekijällä tulee kuitenkin olla oma sisäinen motivaationsa työhön ja työtehtävään, koska ulkopuolelta sitä on mahdotonta rakentaa tyhjältä (Järvinen 2020, 96).

Tiimityön menestystekijä: perustehtävän ja tarkoituksen ymmärtäminen

Julkisella puolella perustehtävän määrittelee yhteiskunta, jolloin sen muuttaminen on hitaampi prosessi kuin yksityisellä puolella. Perustehtävä tulisi avata työntekijöille, jotta jokainen tietäisi oman työnsä toimenkuvan myötä tehtävänsä ja tavoitteet. (Järvinen 2008.) Perustehtävää tulisi tarkastella säännöllisin väliajoin, koska sitä pitää selkiyttää työyhteisöön. Maailma muuttuu ympärillä jatkuvasti ja sen mukana tulisi muuttua perustehtävänkin vastaamaan tarpeita. Perustehtävän toteuttamiseksi vaaditaan tavoitteiden asettelua ja organisaatiolta sitä tukevat rakenteet. (Järvinen 2001.) Toimivassa työyhteisössä kaikille työyhteisön jäsenillä on selkeä samanlainen ja oikeanlainen käsitys perustehtävästä (Mannermaa 2018, luku 5.5). Vastakkainen tilanne aiheuttaa ongelmia ja ristiriitoja työyhteisön sisälle syöden tuottavuutta organisaatiosta (Aro 2018, 35–36). Työ ja tieto muuttuu jatkuvasti nopeammin. Työntekijöiltä ajanhallinta vaatii uudenlaista kykyä huomioida tiedon haltuunoton ja sen suunnittelun. Työnkehittäminen tulee nähdä osana perustyötä, ei pelkästään kehittämisasiantuntijoiden tai johdon tehtävänä. Työn jatkuva kehittäminen saattaa johtaa perustehtävän kadottamiseen, jolloin työssäjaksaminen heikentyy ja voi lopulta johtaa työntekijän uupumiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 74, 87.) Työn tarkoituksen ymmärtäminen ja sen edistäminen on tutkimuksenkin mukaan työntekijöille tärkeää, koska työntekijöillä, jotka eivät koe sen linkittyvän organisaation strategiaan ja arvoihin oli yli kuusinkertainen riski vaihtaa työpaikkaa. Johtamisessa olisi tärkeää ohjata työntekijöitä oivaltamaan eikä vain ohjeistaa. Työntekijöille merkitsee paljon organisaation päättäväisyys ja selkeys oikean suunnan ja arvojen suhteen. (Bock 2021.) Nuoren työntekijän

voi olla vaikeaa ymmärtää, etteivät ole vastuussa työstään vain itselleen, vaan myös tiimin jäsenille, esihenkilölle, yhteistyökumppaneille ja organisaatiolle. Työyhteisöt voivat tukea uutta tulijaa motivoituneella mentorilla. (Molinsky & Pisman 2019.)

Realistiset tavoitteet ja osallistava johtaminen edistävät työyhteisön toimintaa

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisöön kuuluvat jäsenet ymmärtävät työtehtävänsä ja työnsä tavoitteet organisaatiolähtöisesti. Organisaatioiden tavoitteena on luoda hyötyä eli lisäarvoa ulkopuoliselle taholle. Julkisella puolella ei tarvitse tuottaa voittoa omistajilleen, mutta niiltä odotetaan yhä enemmän laatua ja kustannustehokkuutta nykyisessä taloudellisesti haastavassa tilanteessa. Tiimin onnistumisen kannalta on oleellista luoda selkeät työtehtävät, tavoitteet ja niihin annetut resurssit, jotta tiimillä olisi realistiset edellytykset saavuttaa tavoitteet. (Lantz Friedrich & Ulber 2017, 212–213;216.) Tiimityössä oleellisinta ei ole tiimijäsenten persoonallisuus tai käyttäytyminen, vaan vakuuttava suunta, vahva rakenne ja kannustava konteksti. Vakuuttava suunta tarkoittaa työn tavoitteiden määrittämistä. Tavoitteiden tulee olla sopivan haastavia, mutta ei mahdottomia saavuttaa. Tavoitteiden saavuttamista olisi seurattava jonkinlainen palkinto ja tunnustus tiimille. Vahva rakenne saadaan aikaiseksi erilaisilla osaamisella, sopivalla työntekijämäärällä, optimaalisesti suunnitelluilla tehtävillä ja prosesseilla sekä normeilla, jotka estävät tuhoisan käyttäytymisen ja edistää positiivisen kulttuurin luomista. Kannustava konteksti eli oikeanlaisen tuen saaminen on kolmas edellytys onnistuneelle tiimityölle. Organisaatioiden on kehitettävä palkitsemisen kulttuuria, kouluttautumisen mahdollisuutta ja aineellisten resurssien turvaamista. Tutkimusten mukaan tiimien suurimpina haasteina on ”me vastaa he” ajattelu ja epätäydellinen tieto. Tiimin yhteistä ajattelutapaa vahvistamalla rakennetaan yhteistä identiteettiä ja ymmärrystä. (Haas & Mortensen 2016.)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan lähiesimiesten epäasiallisen käytöksen riskiä lisäävät resurssien puute ja kyvyttömyys saavuttaa annetut tavoitteet. Organisaatioissa tulisikin tavoitteet asettaa realistiselle tasolle. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska niiden saavuttaminen lisää esihenkilön ja työntekijöiden mielihyvää. Pelkkä palautteen anto ei riitä suoritusta parantamaan, vaan tarvitaan rinnalle realistisesti asetetut tavoitteet. (Latham 2017, 66–67;75). Johtajan on tärkeää aktivoida työntekijöitä työryhmän toimintaan ja päätöksentekoon, koska samalla hän saa sitoutettua henkilöstöä ratkaisuihin. Tärkeiden arvojen lisäksi tämä kehittää työyhteisön yhteistyötaitoja ja päätöksentekokykyä. (Honkanen 2016, 181.) Johtajalla tulee olla ymmärrys kokonaiskuvasta, että hän pystyy ajamaan organisaation kokonaisuutena. Johtajan olisi hyvä osata tarkastella ryhmän toimintaa ulkopuolisin silmin. Johtaja pystyy epävirallisen vaikuttamisen keinoin edistämään ryhmien välisiä suhteita. (Pohjanheimo 2012, 244.) Organisaation arvoilla, yhteistyöllä ja yhteisillä tavoitteilla on myös suuri merkitys ryhmien välisien suhteiden edistämisessä. Ryhmien lähestymistä voidaan myös edistää ryhmien välisten yksilöiden vuorovaikutuksen kautta, kuin suoraan ryhmien välisenä. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen, Ahokas 2010, 231.)

Organisaation arvot ja strategia keskiössä

Kilpisen (2022) mukaan organisaation strategian toimivuus on tärkeä tekijä menestyksen kannalta, mutta vain harva työntekijä ymmärtää sitä tai omaa rooliaan siinä. Sutinen ja Haapakorpi (2021) korostavat, että strategian ymmärtäminen on tärkeää arjen toiminnan ohjaamiseksi oikeaan

suuntaan, erityisesti toimintaympäristön nopean muutoksen aikana. Keskeinen rooli strategian jalkauttamisessa on keskijohdolla ja henkilöstön osallistamisella strategiatyön suunnitteluun. Strategian muotoilussa tulisi pyrkiä yhä selkeämpään käytäntöön sopivuuteen, jotta sen ymmärrettävyys parantuisi koko organisaatiossa.

Nykyisessä jatkuvasti nopeasti muuttuvassa ja epävakaa maailmassa strategian merkitys on aliarvostettu jäykkyyden ja byrokraattisuuden takia. Lyhyt- ja pitkäaikaissuunnittelu ovat kuitenkin edelleen tärkeitä organisaation toiminnalle, ja nykyään yhä enemmän korostuu ketterä suunnittelu, jossa tiimit ottavat itsenäisemmin vastuuta priorisoinnista ja resursseista. Ketterässä suunnittelussa yhdistyvät kova taloudellinen data ja pehmeä inhimillinen data (Di Fiore 2018).

Tienarin ja Harviaisen (2020, luku 1;10) mukaan julkisen sektorin strategian suunnittelussa täytyy ymmärtää toimintaympäristö sekä ihmisten nykyiset ja tulevat tarpeet. Suomessa julkisen sektorin strategiatyö on aiemmin keskittynyt ylempään johtoon, jolloin iso osa organisaation jäsenistä eivät ole osallistuneet sen tekemiseen ja siihen sitouttaminen on ollut heikompaa. Strategia työskentely on kuitenkin myös julkisella sektorilla muutoksessa. Henkilöstöä ja kuntalaisia on yhä enemmän otettu mukaan ja strategiaa on tehty viestinnällä näkyvämmäksi. Julkisellakin puolella korostuu strategian jalkauttamisessa henkilöstölle keski- ja lähijohdon rooli. Organisaation sisällä onnistumisen edellytyksenä on toimiva vuoropuhelu ja yhteistyö. (Tienari & Harviainen 2020, luku 1;10)

Organisaation strategian tulisi sisältää myös työhyvinvoinnin näkökulma. Henkilöstöjohtamisella on yleensä vastuu näistä asioista, ja sen tulisi toimia saumattomasti yhteen henkilöstön rekrytoinnin, suoritusarvioinnin, palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen kanssa. Hyvinvoinnin johtamisen tulee näkyä eri toimintaa ohjaavien prosessien kautta, jotta organisaation hyvinvoinnin tuottaminen ja ylläpitäminen olisi tehokasta ja kestävä. Esihenkilöt toteuttavat hyvinvoinnin johtamista käytännössä, mutta he tarvitsevat ylemmän johdon tukea ja toimivia prosesseja, kuten säännöllisiä työhyvinvoinnin mittareita, kehityskeskusteluja ja työn kuormituksen seuranta. Strategian avulla organisaatiot voivat nähdä kokonaisuuden ja tulevaisuuden paremmin, mikä tekee siitä välttämättömän menestymisen kannalta. (Luoma 2021, 136–141.)

3.2 Toimiva tiimityö hyvinvoinnin edistäjänä

Tiimin avulla työntekijät voivat täyttää sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeitaan (Lämsä & Hautala 2008, 82). Tiimityötä pidetään palkitsevampana ja tehokkaampana työmuotona kuin yksin tehtävää työtä. Tiimityöhön liittyy kuitenkin myös haasteita, jotka johtuvat tiimityön prosessien aiheuttamista ongelmista. Organisaation kannattaa panostaa tiimityöhön ja sen prosessien dynaamisuuteen, sillä se kehittää tiimin tuottavuutta. Tiimin toimintakulttuurin kehittämiseksi on tärkeää luoda toimivat arvot ja säännöt tiimiin. Tiimityön onnistumisen kannalta tärkeää on myös varmistaa, että kaikilla tiimin jäsenillä on yhteinen käsitys tavoitteista ja että he ovat sitoutuneet niihin. Tiimityöskentelyn tehokkuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden välisen kommunikaation laatu ja selkeys. Selkeä kommunikaatio vähentää väärinkäsityksiä ja parantaa yhteistyötä. Työyhteisön yhtenäisyyttä voivat haitata väärät mielikuvat eri-ikäisten työntekijöiden käyttäytymisestä työpaikalla. Erot käyttäytymisessä eivät ole suuria eri-ikäisten työntekijöiden välillä, vaan lähinnä ihmisten uskomuksissa. Työntekijöiden väärät uskomukset voivat vaikuttaa kouluttamisen tasoon, jolla voi olla

negatiivisia seurauksia oppimiseen ja työn laatuun (King ym. 2019). Hyvin toimiva tiimityö voi edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Organisaation tulee huolehtia siitä, että tiimit toimivat tehokkaasti ja että tiimityön haasteisiin puututaan tarvittaessa. Tämä edellyttää selkeiden sääntöjen ja arvojen asettamista tiimille sekä riittävää kommunikaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Työryhmään kuulumisen synnyttää ryhmäemootioita eli tunnekokemuksia, jotka saavat tiimin, työryhmän ja organisaation toiminnan tuntumaan yhtenäisemmältä ja sitouttavat sen jäseniä. Jos ryhmä on toiminut laittomasti tai moraalittomasti, ryhmän jäsenet saattavat kokea syyllisyyttä. (Helkama ym. 2015, 115.) Tiimien toiminnassa tunteilla on myös tärkeä rooli. On todettu, että tiimien tunneilmaston ja tuottavuuden välillä on selkeä yhteys. Positiiviset fiilikset parantavat tiimijäsenten keskinäistä yhteistyötä. Vaikka tiimit usein pyrkivät välttämään negatiivisista asioista keskustelua, koska konfliktit pelottavat, tutkimukset osoittavat, että negatiivisten asioiden käsitteleminen auttaa tiimiä selviytymään analyttisistä haasteista paremmin. Parhaissa tiimeissä ihmiset kyselevät, kuuntelevat ja jakavat tietouttaan toisilleen, oppien toisiltaan. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 39–40.) Oman hyvinvoinnin kannalta tunteiden ilmaiseminen on tärkeää. Työssä kohtaamme usein vihan ja stressin tunteita, eikä niiden peittely edistä hyvinvointia. Työntekijöiden tulisi pystyä oppimaan sanoittamaan ja ilmaisemaan tunteitaan. (David 2016).

Toimivissa tiimeissä työntekijät kommunikoivat enemmän keskenään, yhteiset palaverit ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettuja, työpaikalla keskustellaan muistakin aiheista kuin työhön liittyvistä juutuista, jaetaan arvostusta, positiivista palautetta sekä huumoria enemmän. (Friedman 2021.) Työntekijä uskaltaa tuoda työyhteisössä esille liiallisen työmäärän tai haasteen ja pyytää apua työkaverilta tai esihenkilöltä työn hallintaan. Työkaverit voivat huomata tilanteen ja tarjota apua tai ratkaisuja toisilleen. (Knight 2017.)

Tiimityön yhtenä onnistumisen kriteerinä pidetään tiimin kykyä hyödyntää yksilöiden parasta osaamista ja sietää toisiaan, vaikka jäsenet ilmaisivatkin itseään eri tavoin tai toimisivat eri tavalla. Tiimityyppien ja suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää, jotta voidaan kehittää tehokkaampia ja tuottavampia tiimejä. Tiimityöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä ovat myös tiimiprosessit, jotka vaativat jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitoa. Tiimiprosessit pitävät sisällään muun muassa tavoitteiden asettamisen, roolien jakamisen, päätöksenteon ja kommunikoinnin. Kun tiimiprosessit ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettuja, tiimi pystyy toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan yhteiset tavoitteensa. Tiimityöskentely edellyttää myös yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja, joita voidaan kehittää esimerkiksi tiimivalmennuksen avulla. Tiimivalmennus voi auttaa tiimiä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittämään yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojaan. (Hautala & Lämsä 2008, 131–136; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 39–40.)

Tiimityön merkitys korostuu entisestään nyky-yhteiskunnassa, jossa muutos on jatkuvaa ja vaatimukset kasvavat. Toimiva tiimityöskentely edistää työhyvinvointia ja lisää organisaation tuottavuutta. On tärkeää ymmärtää, että tiimityöskentelyyn vaikuttaa monia eri tekijöitä, kuten tiimin dynamiikka, tunteet, tiimiprosessit ja yhteistyökyky. Näitä tekijöitä kehittämällä ja huomioimalla organisaatio voi rakentaa toimivia tiimejä, jotka saavuttavat yhteiset tavoitteensa ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Tiimien kehittäminen vaatii myös johtamistaitojen kehittämistä, sillä esihenkilön

rooli on tärkeä tiimin toiminnan ohjaajana ja tukijana. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 39–40.)

Tiimityö voi olla voimavara, kun tiimi toimii hyvin ja jäsenten vahvuudet tulevat esiin. Tiimityön kehittäminen edellyttää organisaation sitoutumista tiimityöhön ja sen prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampaa ja sitoutuneempaa, joten organisaation tulee panostaa hyvinvointiin. Tiimityöllä ja henkilöstön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys organisaation tulokseen ja menestykseen. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa huomiota kiinnitetään siihen, mitä halutaan saavuttaa, sen sijaan että keskityttäisiin ongelman poistamiseen. Tämä auttaa ihmistä rakentamaan hyvää ja löytämään yhteisen ratkaisun ristiriitoihin. Ratkaisukeskeinen ajattelu edistää yhteistyötä ja auttaa löytämään kestäviä ratkaisuja ongelmiin. Tärkeää on myös, että työntekijät oppivat käsittelemään ristiriitoja rakentavasti ja hyödyntäen ratkaisukeskeistä ajattelua. Työyhteisö voi tällöin kehittyä vuorovaikutukseltaan terveeksi ja toimivaksi yhteisöksi. (Salminen 2015, 149-152.)

Toimiva perehdytys sitouttaa organisaatioon

Työntekijä muistaa usein hyvin ensimmäisen päivän saapuessaan uutena työntekijänä organisaatioon. Organisaatioille työsuhteen alku onkin tilaisuus, johon erityisesti kannattaa panostaa (Luukka 2019, luku 4). Työyhteisön näkökulmasta perehdytyksen kokemuksellisuuteen kannattaa panostaa, sillä se luo ensimmäisen yhteyden työkavereihin ja työkuultuuriin. Laadukas perehdytysprosessi luo psykologista turvallisuutta ja avaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden kysyä, tehdä virheitä ja kokeilla uusia asioita työyhteisön tuella. Työyhteisö tarjoaa jo alussa uudelle tulokkaalle mahdollisuuden saada neuvoja, tukea ja oivalluksia. Työyhteisössä luodut yhteiset pelihetket lisäävät mahdollisuutta kokea syvempiä ystävyyssuhteita (Smiley Poswolsky 2022). Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajalla on velvollisuus huolehtia uuden työntekijän riittävästä opetuksesta ja ohjauksesta (Hietala ym. 2021). Uuden työntekijän sitoutumisen kannalta on koko ensimmäinen vuosi tärkeää. Organisaation ja työyhteisöjen olisi hyvä miettiä, mitä voisivat tehdä sopeutumisen onnistumisen varmistamiseksi, vaikka vastuuta on myös uuden työntekijän omalla aktiivisuudella. Uudelle työntekijälle tulevat tutuksi uudet työkaverit, uusi organisaatio, uusi tehtävä ja joillekin kyseessä saattaa olla ensimmäinen työ. Organisaatioon sitoutumista lisäävät onnistuneet sosiaaliset kokemukset. Työntekijöiden vaihtuvuus taas heikentää tuottavuutta. Ensimmäiset kolme kuukautta ovat kriittisintä aikaa, lähtien ensimmäisestä päivästä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä (Ellis & Bauer 2017, 161–162). Työntekijän perehdytykseen olisi hyvä sisällyttää tehtäväkohtaisen osaamisen, tii-miosaamisen, organisaatio-osaamisen, toimialaosaamisen, työsuhteosaamisen lisäksi yleinen työelämäosaaminen. Työyhteisössä mahdollisimman monen jäsenen tulisi osallistua perehdytykseen, jotta uusi työntekijä saa monipuolisen kuvan organisaation toiminnasta, eri tiimien rooleista ja työtehtävistä. Tämä myös edistää yhteisöllisyyden tunnetta ja helpottaa työyhteisöön integroitumista (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, luku 3).

Organisaatioiden ja työyhteisöjen kannattaa miettiä perehdytyksen toteuttamisessa erilaisten luovien keinojen käyttämistä, tylsän kaavamaisen pohjan sijaan (Luukka 2019, luku 4). Onnistuneella perehdytyksellä rakennetaan myös kestävää toimintakulttuuria työyhteisöön. Henkilön sitouttaminen työyhteisön ja organisaation arvoihin, asenteisiin, pelisääntöihin ja tavoitteisiin korostuu jo perehdytyksen yhteydessä (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 204–205). Esihenkilön vastuulla on

huolehtia perehdytyksen toimivuudesta ja sen etenemisestä. Esihenkilön ottaessa vastuuta perehdytyksestä ainakin varmistetaan, että uusi tulija oppii organisaation talon tavoille eikä ohjeistus jää puutteelliseksi. Muun työntekijän ottaessa vastuuta perehdytyksestä, riski kasvaa oppia väärille tavoille (Sekki & Niemi 2016, luku 6). Puutteellisen perehdytyksen myötä virheiden mahdollisuus kasvaa, eikä esihenkilö pysty vastuuttamaan työntekijää, mikäli perehdytys on ollut puutteellinen. Perehdytyksen onnistuessa työntekijä sitoutuu paremmin toimintaan ja oppii paremmin työtehtävänsä. Tämä heijastuu myös asiakastyön laatuun (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, luku 3). Kokonaisuudessaan, panostaminen perehdytykseen on tärkeää sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta, sillä se parantaa työntekijän sitoutumista, tuottavuutta ja työyhteisön yhteishenkeä.

Työyhteisön pelisäännöt yhteistyön tukena

Työryhmässä syntyy yhteisiä normeja ja erilaisia rooleja, joiden tavoitteena on palvella ryhmää tavoitteiden saavuttamisessa. Normit yhdistävät ryhmää, kun taas roolit eriyttävät. Tasa-arvoisessa työyhteisössä säännöt ovat yhteiset ja jäsenet ovat niihin sitoutuneita. Roolien muodostumisen jälkeen jäseniin kohdistuvat erilaiset käyttäytymisodotukset ja säännöt, yksilöiden omien arvojen ja asenteiden mukaan. Johtajuuden merkitys nousee tällöin esille (Suoninen ym. 2010, 188–189). Esimiehen vastuulla tämä ei kuitenkaan ole pelkästään, vaan yksilöidenkin omavastuu korostuu (Alahautala & Huhta 2018, 16–17).

Työryhmän toimivuus edellyttää selkeää perustehtävää ja yhteisiä toimivia työyhteisön pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus, toiminnan arviointi ja kehittäminen nousevat esille toimivissa työyhteisöissä (Järvinen 2008). Jäsenten välillä saattaa esiintyä kilpailua, yhteistyötä tai molempia työyhteisön sisällä (Suoninen ym. 2010, 192). Työyhteisön kannalta se parhaimmillaan joko yhdistää tai hajottaa ryhmää sisältäpäin. Sisäinen kilpailu riippuu myös yksilöiden persoonallisuustekijöistä, eli tarpeesta suoriutua tai hallita muita (Pennington 2005, 96).

Jokaisessa organisaatiossa on kirjoittamattomia kulttuurisia ja emotionaalisia sääntöjä. Uusia työntekijöitä auttaa sääntöjen näkyväksi tekeminen. Työyhteisön yhteistyötä edistää kysymysten esittämisen ja palautteen annon kehittyminen. Työntekijät ovat usein erilaisia persoonallisuuksiltaan ja työtavoiltaan, joten yhteisten sääntöjen olemassaolo edistää työyhteisön psykologista turvallisuutta. (Fosslien & West Duffy 2020.) Mikäli työntekijä ei noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, nousee työyhteisössä yksilön etua korostava ajatus, jolloin ryhmän etu alkaa murentua ja sooloilu lisääntyä. Sääntöjen rakentamisessa onkin tärkeää huomioida arvot ja tarkoitus. Esimiehien on tärkeää viettää aikaa tiimiensä kanssa, jotta he ymmärtävät missä tiimit ovat menossa ja mihin suuntaan kehittyvät. (Bradley & Olivier 2019.) Tämän lisäksi esimiehet voivat tukea työntekijöitä ja auttaa heitä ongelmatilanteissa, edistäen näin työyhteisön hyvinvointia ja työilmapiiriä.

Esimiesten tulisi myös varmistaa, että työyhteisön pelisäännöt ovat selkeät ja ymmärrettävät, ja että niitä noudatetaan (Järvensivu & Nikkanen 2014). Tämä sisältää avoimen ja rehellisen kommunikoinnin, yhteistyön, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden edistämisen työpaikalla. Esimiehen rooliin kuuluu myös puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen ja ratkoa konflikteja, jotta työyhteisö voi toimia tehokkaasti ja harmonisesti (Porath 2018). Esimiehet ovat avainasemassa luomaan ja ylläpitämään myönteistä työkulttuuria, joka perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja jatkuvaan kehitykseen

(Paasivaara & Nikkilä 2010). Tämä edellyttää, että esimiehet itse noudattavat ja edistävät työyhteisön arvoja ja pelisääntöjä omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään (Fosslin & West Duffy 2020).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation hyvinvoinnille

Organisaatioissa viestinnän merkitys on kasvanut jatkuvasti. Strateginen viestintä tukee organisaation ja johtamisen toimintaa. Viestinnän tulisi tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi viestinnässä tulisi panostaa työntekijän kokemuksen kehittämiseen avoimemman vuorovaikutuksen ja arvokeskustelujen avulla. Johtaminen tulee oikealla viestinnällä työyhteisötasolla näkyväksi. (Marjamäki & Vuorio 2021, luku 1.) Esihenkilön kannattaa kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään ja kehittää sitä. Sanattoman viestinnän on oltava linjassa sanallisen viestinnän kanssa. Avoimuus, keskittyminen ja katsekontakti korostuvat kommunikoidessa työntekijöiden kanssa. Dialogisuus, kuuntelu, oikeanlainen suoruus, arvostaminen ja reflektointitaidot, koskevat toki kaikkia organisaation jäseniä. (Kupias ym. 2013, luku 3.)

Organisaation sisäisessä viestinnässä avoimuuden ja monikanavaisuuden merkitystä ei voi liikaa korostaa. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja osata käsitellä avoimesti myös ikäviä asioita. Tarinankerron elementtejä hyödyntämällä pystytään viestinnästä saamaan vaikuttavampaa, mutta oleellisinta on muistaa, että organisaatiossa viestintä on kaikkien jäsenten vastuulla. (Luukka 2019, luku 4.) Avoimuus viestinnässä tarkoittaa, että organisaatiossa keskustellaan avoimesti niin onnistumisista kuin epäonnistumisista ja haasteista, ja että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, luku 1.) Avoimuus auttaa luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kuulluiksi. Tämä puolestaan edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, mikä voi parantaa organisaation suorituskykyä ja työhyvinvointia (Lämsä & Hautala 2008, 63.) Organisaatioissa on tärkeää, että viestinnän avoimuus ja monipuolisuus huomioidaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105). Johtajien ja esimiesten tulisi pyrkiä kehittämään avointa ja rakentavaa viestintää organisaatiossaan. Heidän tulee omaksua avoimen viestinnän periaatteet ja näyttää esimerkkiä, jotta avoimuus ja monipuolisuus vakiintuvat osaksi organisaation kulttuuria. (Dunderfelt 2012, 9–11.) Lisäksi heidän tulee varmistaa, että viestinnän avoimuus ja monipuolisuus huomioidaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla, jotta viestintä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105). Esimiehet voivat myös kehittää sanatonta viestintää ja varmistaa, että sanattoman viestinnän tulee olla linjassa sanallisen viestinnän kanssa, esimerkiksi keskittymällä avoimuuteen, katsekontaktiin ja dialogisuuteen (Kupias ym. 2013, luku 3).

Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseksi on hyödyllistä käyttää monipuolisia viestintäkanavia ja -menetelmiä. Esimerkiksi sisäinen some, intranet, sähköposti, videoviestintä ja erilaiset kokoukset voivat olla tehokkaita tapoja viestiä ja jakaa tietoa organisaation sisällä. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että eri viestintäkanavilla voi olla erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia, ja että kanavat tulisi valita viestinnän tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105.) Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa ja kriisitilanteissa, joissa työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio voivat olla koetuksella. Selkeä ja avoin viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja epäselvyyksiä, ja voi parantaa työyhteisön luottamusta organisaation johtoa kohtaan. (Lämsä & Hautala 2008, 63.) Kriisitilanteessa organisaation on tärkeää viestiä nopeasti, selkeästi ja

oikea-aikaisesti, jotta työntekijät tietävät mitä tapahtuu ja mitä heidän odotetaan tekevän (Marjamäki & Vuorio 2021, luku 4).

3.3 Työolojen merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen

Organisaatioiden olisi tärkeää nostaa strategiassa esille työturvallisuuden merkitystä. Kiinnittämällä huomiota puhtaaseen sisäilmaan, työtapaturmien vähentämiseen ja psykologisesti turvalliseen työympäristöön. Työympäristön ja työtilojen hyvällä suunnittelulla pystytään parhaimmillaan vaikuttamaan tuottavuuteen 12,5 %, kun taas huonoimmillaan tuottavuus heikkenee 17,5 %. Parannuksen tekeminen ei kuitenkaan vaadi usein mitään suuria investointeja. (Yeung & Johnston 2016, 31–32.) Työskentelytiloista voidaan muokata nykyistä houkuttelevimpia, jotta ne kannustaisivat sosiaaliseen kanssakäymiseen enemmän ja tukisivat työntekijöitä yhteistyöhön, luovuuteen ja rauhalliseen keskusteluun (Barrero, Bloom & Davis 2022).

Työnantajan tulee olla perillä työntekijöiden kokemuksista ja saada palautetta työolosuhteista ja välineistä, niiden kehittämiseksi palvelemaan paremmin työntekijöiden tarpeita (Andersson & Patton 2022). Organisaatioita tämä auttaa säilyttämään, motivoimaan ja markkinoimaan työpaikkaa myös uusille lahjakkaille työntekijöille (Banta & Watras 2019). Organisaation työkuulttuurissa ja rakenteissa pitää olla toimivia elementtejä, jotka tukevat palautumista, esimerkiksi mikrotaukojen pitämistä (Aro 2018, 103). Ruokataun ja muidenkin taukojen merkitys korostuu työpäivän aikana, koska mitä paremmin tauoilla pystytään irtaantumaan hetkeksi töistä, niin sen parempaa on palautuminen. Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet taukojen pitämisessä on oleellisessa roolissa. Yksilön työn voimavarat verrattuna työn vaativuuteen vaikuttaa palautumiseen. (Kinnunen 2017, 132.) Organisaation kannattaa lisäksi edistää työntekijöiden autonomiaa mahdollisimman paljon työn tekemisen paikan ja työajan suhteen, koska se edistää motivaatiota, suorituskykyä ja hyvinvointia (Reisinger & Fetterer 2021).

Työntekijöiden työuupuminen saattaa kertoa organisaatiotasoisesta ongelmasta. Yleisemmin taustalla on epäoikeudenmukaisuus, hallitsematon työmäärä, roolin selkeyden puute, viestinnän ja tuen puute esihenkilöltä tai kohtuuton aikapaine. (Moss 2019.) Työuupumisten ehkäisemiseksi organisaatioiden tulisi rohkaista työntekijöitä pitämään todellisia vapaita ja lomia, jotta he voivat levätä ja palautua töistä. Lisäksi työnantajan olisi hyödyllistä tarjota henkilöstölle koulutusta stressinhallintaan ja järjestää erityisiä mielen terveys teemapäiviä. Palautekuulttuurin avulla organisaatio voi tunnustaa erityiset teot ja ilmaista kiitollisuutta avoimesti. (Fisher 2018).

Johtajienkin ponnistelu tulisi organisaatioiden tasolla huomioida ja palkita. Naisjohtajat erityisesti tekevät paljon näkymätöntä työtä, mutta jäävät usein ilman tunnustusta. (Cooper 2021.) Uusien ja nuorten työntekijöiden tukemiseksi organisaatioiden olisi yhä enemmän syytä panostaa mentorointiin. Mentoroinnin onnistumiseksi on erittäin tärkeää valita motivoituneita, kokeneita ja asenteeltaan oikeantyyppisiä työntekijöitä mentorointitiimiin ja kouluttaa heitä mentoroinnin edistämiseksi. (Chopra & Saint 2017.)

Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämisen pohjana

Henkilöstön osallistaminen organisaation toiminnan kehittämiseen on tunnustettu tärkeäksi monista syistä (Tuulaniemi 2011, luku 3). Sen on havaittu voivan parantaa tuottavuutta, palvelujen laatua ja työntekijöiden sitoutumista. On olemassa useita tapoja, joilla henkilöstö voidaan osallistaa, kuten palvelumuotoilu, jossa yhteiskehittämisen merkitys korostuu (Heikinheimo 2021, 188–189). Organisaatiokulttuurin muutoksen kohti osallistumista ja psykologista turvallisuutta pidetään avainasemassa, jotta henkilöstö kokee olevansa osa suunnittelua ja päätöksentekoa (Rinne 2021, 271–275).

Julkisella sektorilla henkilöstön osallistumisen on erityisen tärkeää parantaa tuottavuutta ja palvelujen laatua (Tienari & Harviainen 2020, 53;163). Osallistumisen edistäminen edellyttää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamusta kaikilta osapuolilta (Sutinen & Haapakorva 2021, 25–27). Organisaation johdon tulisi muistaa, että osallistumisen on todettu edistävän luottamusta, kun taas sen puute voi johtaa välinpitämättömyyteen ja tiedonkulun heikkenemiseen (Haapala & Lehtipuu 2021, luku 5).

Työntekijöiden koulutuksen on havaittu olevan suuressa roolissa muutostilanteissa, sillä se tukee muutoksen etenemistä organisaatiossa (Juutinen 2016, 175). Koulutuksen kehittämisessä on tärkeää kuunnella esihenkilöiden näkemyksiä, antaa työntekijöille tilaa ja aikaa koulutuksen rauhalliselle toteutumiselle sekä varmistaa soveltamisen käytäntöön (Chopra-McGowan 2022). Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää suosia selkeitä rakenteita tavoitteita koulutuksen sisällön suhteen.

Esihenkilöiden kouluttamisella työhyvinvointiasioihin on todettu parantavan organisaation tuottavuutta ja saavan aikaan kustannussäästöjä. Tutkimusten mukaan koulutuksen painopisteen tulisi olla järjestelmällisissä kehityskeskusteluissa, työnkuormituksen tunnistamisessa ja säätelyssä, tasa-arvon edistämässä ja osaamisen johtamisessa. (Aura & Ahonen 2016, 83–84). Näin ollen koulutuksen avulla voidaan saavuttaa tuloksia yksikön parantuneen esihenkilötyöskentelyn, työkyvyn, ilmapiirin ja talouden kautta. Julkisella sektorilla työsuojeluorganisaatio voi auttaa organisaatiota kehittämään sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja eettistä toimintaa kouluttamalla henkilöstöä. (Niemi 2018, 436.)

3.4 Psykologisen turvallisuuden kehittäminen hyvinvoinnin rakentamisen keskiössä

Edmondson (2020) havaitsi 1990-luvun lopulla sairaaloiden työntekijöiden tekemiä virheitä tutkimuksessaan, että tiimeissä, joissa keskusteltiin avoimemmin virheistä, opittiin myös paremmin ennaltaehkäisemään virheiden syntyä. Tiimien tuottavuus kehittyi virheiden ennaltaehkäisyn kautta. Edmondsonin havainto toi esille psykologisen turvallisuuden merkityksen organisaation kehittämisessä. Psykologista turvallisuutta on Suomessa tutkittu vielä melko vähän. Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä esimiesten ja tiimien vetäjien rooli korostuu, mutta jokaisella työntekijällä on vaikutuksensa työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen.

Organisaatioiden uudistusten onnistumiseksi olisi tärkeää kuulla työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun (Toivanen ym. 2021, 129-130). Työntekijöiden olisi voitava ilmaista ajatuksensa turvallisesti ja ilman pelkoa leimautumisesta tai toisten varpaille astumisesta, kun he esittävät epäkoh-tia tai uusia toimintamalleja (Saarisilta & Heikkilä 2015, 262). Ammateissa usein pyritty välttelemään tunteiden ilmaisua, ja vastuu tunteiden hoidosta on jäänyt yksilön harteille (Koivu & Haatainen 2012, 87). Psykologisen turvallisuuden merkitys kasvaa tulevaisuudessa, koska työhön liittyvät muutokset kuormittavat yhä useammin työntekijää ja turvallisuutta lisäävät rutiinit katoavat yhä useammin

työnteosta. Erityisesti työntekijöiden sisäisestä kilpailusta ja palkitsemisesta tulisi yhä enemmän siirtyä kannusteissa tiimien sisäiseen yhteistyöhön ja tiimien palkitsemiseen. Työyhteisöjen sisäinen yhteistyö parantuisi (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32–33).

Työntekijän on tärkeää tuoda rohkeasti myös esihenkilölle ja tiimille huolet työmäärästä, työn kuormittavuudesta ja muista huolista, jotka vaikuttavat jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Avoimuus ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on oleellista, jotta voidaan tunnistaa ja puuttua ongelmiin ajoissa. Tämä auttaa työntekijää tunnistamaan omat rajansa ja oppimaan paremmin hallitsemaan työn kuormittavuutta. (Codd 2020.)

Työntekijöiden tulisi pyrkiä minimoimaan haitat työssään osaamalla rajata, tauottaa ja välttää informaation ylikuormitusta sekä tasapainottaa työn ja yksityiselämän suhdetta (Hackston 2020). Työntekijän palautumisen kannalta oleellista on pystyä irrottautumaan henkisesti töistä ja rentoutumaan (Kinnunen 2017, 134). Työntekijä voi työstä irtaantumisessa ja rentoutumisessa käyttää esimerkiksi mindfulness-harjoituksia tai hyödyntää luonnossa liikkumista, jolla on tutkitusti positiivinen vaikutus hyvinvointiin (Kinnunen 2017, 139; Manka & Manka 2016, 184–185). Unen vähyys lisää negatiivisten tunteiden määrää työssä, koska unta tarvitaan tunteiden säätelyyn. Työyhteisön jäsenten nukkumisen heikkeneminen vaikuttaa työyhteisön välisiin suhteisiin ja psykologisen turvallisuuden tunteen vähenemiseen. (Guarano & Barnes 2017.)

Kun työntekijät tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi, he ovat valmiimpia ottamaan riskejä, kokeilemaan uusia ideoita ja oppimaan virheistään (Edmondson, 2019). Tämä edistää innovatiivisuutta ja jatkuvaa parantamista organisaatiossa, mikä on erityisen tärkeää nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä (Clark 2022).

Laadukas johtaminen tukee organisaation psykologista eheyttä

Esimiehillä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä työyhteisössä. He voivat luoda ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat voivansa tuoda huolensa ja ideansa esiin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä edellyttää avointa ja empaattista johtamistapaa sekä valmiutta kuunnella ja ottaa työntekijöiden näkemykset huomioon päätöksenteossa. Hyvä johtaja on läsnä, kuuntelee aktiivisesti työntekijöitään ja pyrkii ymmärtämään heidän näkökulmiaan. Johtajan tulisi myös kannustaa avointa ja rakentavaa keskustelua, jossa työntekijät voivat tuoda esille huoliaan, ideoitaan ja palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson 2019).

Empaattinen johtaja pyrkii tunnistamaan työntekijöidensä tarpeet ja tunteet, mikä puolestaan auttaa rakentamaan luottamusta ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Johtajan tulee myös itse olla valmis jakamaan tietoa, ajatuksia ja omia kokemuksiaan, jotta työyhteisössä vallitsee avoimuuden kulttuuri.

Päätöksenteossa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset ja osallistaa heitä prosessiin. Tämä auttaa heitä sitoutumaan paremmin päätöksiin ja ymmärtämään niiden taustalla olevia syitä. Osallistava päätöksenteko edistää myös innovatiivisuutta, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille uusia ideoita ja näkökulmia, joita johto ei välttämättä itse huomaa (Diehl, Stephenson & Dzubinski 2022).

Johtajan tehtävä on luoda psykologisesti turvallinen työympäristö, jossa työntekijät voivat kokea olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja kuulluiksi. Tämä edellyttää avointa ja empaattista johtamistapaa sekä valmiutta kuunnella ja ottaa työntekijöiden näkemykset huomioon päätöksenteossa. Näin ollen organisaation toiminta ja oppiminen kehittyvät jatkuvasti, ja työntekijät kokevat korkeamman työtyytyväisyyden ja motivaation tasoja (Edmondson 2019). Tämä puolestaan edistää organisaation oppimista ja kehitystä sekä johtaa työntekijöiden korkeampaan työtyytyväisyyteen ja motivaation tasoihin (Edmondson 2019). Tämä voi puolestaan johtaa parempaan työsuoritukseen, vähäisempään henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaation menestyksen kasvuun pitkällä aikavälillä (Schwartz 2018). Johtajien ja esimiesten on jatkettava kehittämistään avoimina ja empaattisina johtajina, jotta he voivat tukea työntekijöidensä psykologista turvallisuutta (Noonan Hadley, 2021). Tämä voi sisältää esimerkiksi koulutusta ja mentorointia johtamistaitojen parantamiseksi sekä organisaatiokulttuurin arvioimista ja muokkaamista tarpeen mukaan (Delizonna 2017).

Lopulta, kun organisaatiossa vallitsee korkea psykologisen turvallisuuden taso, se johtaa paitsi parempaan työtyytyväisyyteen ja motivaatioon myös organisaation kokonaisvaltaiseen menestykseen ja kestäväan kasvuun (Schwartz 2018).

4 LEAN SIX SIGMAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

Lean Six Sigma koostuu kahdesta eri laadunhallintaan liittyvästä menetelmästä, Leanista ja Six Sig-masta. Lean Six Sigmaa käytetään yhä enemmän toiminnan ja laadun parantamiseen. Lean Six Sigma otettiin ensimmäisen kerran käyttöön Intiassa vuonna 1997 (Chugani & Kumar 2015). Leanin ja Six Sigman menetelmien yhdistäminen on päätetty, koska se tuottaa paremman lopputuloksen kuin erikseen käytettynä (Uluskan & Pinar Oda 2019). Lean Six Sigman tavoitteena on parantaa järjestelmällisesti prosessien suorituskykyä, mikä johtaa virheiden ja hukkan vähenemiseen prosesseissa (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22). Lean Six Sigmassa yhdistetään Leanin ajattelu prosessien tehokkuuteen ja Six Sigman tieteellisiin ja tilastollisiin menetelmiin (Torkkola 2015, 207). Lean Six Sigmaa sovelletaan menestyksekkäästi myös muilla aloilla, joten ei ole estettä, etteikö sillä voitaisi parantaa organisaation tuottavuutta työhyvinvoinnin kautta kestävästi. Lean Six Sigmassa korostetaan kaikkien organisaation henkilöstön potentiaalin käyttöönottoa palveluprosessien, tehokkuuden ja työmoraalin parantamiseksi. Nykyisin käytetään paljon aikaa virheiden ja vikojen korjaamiseen, mutta juurisyiden tunnistamisella voitaisiin ennaltaehkäistä koko tilanteen syntyminen. Lean Six Sigma vaatii onnistuakseen ylemmän johdon sitoutumisen ja riittävät resurssit, jotta laatu paranee selkeästi ja aidosti. Lean Six Sigmassa laatujohtaminen ja työntekijän hyvinvointi ovat keskiössä. (Karjalainen & Karjalainen 2020.)

Lean menetelmä

Lean-menetelmän lähtökohtana on ihmiskeskeinen laatujohtaminen ja prosessien jatkuva parantaminen. Lean perustuu tohtori W. Edward Demingin laatuoppeihin, joita hän opetti Japanin johdolle toisen maailmansodan jälkeen. Deming nosti usein esiin ihmisarvoisen elämän merkityksen ja työn nauttimisen. Hän korosti myös sisäisen kilpailun haitallisuutta ja sisäisen yhteistyön merkitystä. Leanin tavoitteena oli olla vastavoima koville arvoille (Karjalainen & Karjalainen 2020, 28–30). Lean-ajattelussa korostetaan hukkan eli japanilaisittain mudan etsimistä ja poistamista prosesseista, koska

ne eivät luo lisäarvoa prosessiin (Womack & Jones 2003, 15). Lean on kehittynyt erilaiseksi ajan myötä, mutta kaikille yhteistä on hukkan etsiminen ja poistaminen prosesseista eri keinoin. Hukka luokitellaan kolmeen luokkaan Leanissa: hukkaan, epätasapainoon ja ylikuormitukseen. Palveluihin liittyvissä kustannuksissa arvioidaan olevan 30–80 % hukkaa (Karjalainen & Karjalainen 2020, 16;23;34).

Suomessa Lean-ajattelua on viety laajemmin eteenpäin julkisella sektorilla Salon kaupungissa, joka otti Lean-ajattelun mukaan toimintaansa vuonna 2014 ja neljä vuotta myöhemmin osaksi strategiaansa. Salossa Lean on osoittanut toimivuutensa toiminnan tehostamisessa muuttamalla ajattelu- ja toimintamalleja. Salossa Leanin pohja-ajatus on asukkaiden tarve ja heidän kokemansa hyöty (Tienari & Harviainen 2020, 219). Lean-menetelmään on kohdistunut myös kritiikkiä, erityisesti silloin, kun sitä on sovellettu epäonnistuneesti prosesseihin (Vuorinen 2013, 79). Lean-ajattelussa korostetaan henkilöstön turvallisuutta ja hyvinvointia sekä organisaation vastuunottamista. Työyhteisössä epätasapainoa kuvaa henkilöstön osaamiserot, työn kuormituksen vaihtelu ja ristiriitojen syntyminen. Työntekijän kuormituessa liikaa syntyy ylikuormitusta. Tällöin organisaation sairaspaisaolut kasvavat ja työn tuottavuus heikkenee. Vaihteluun voidaan lukea esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot (Torkkola 2015, 21–25). Lean-menetelmän avulla pyritään tunnistamaan ja ratkaisemaan nämä epätasapainon aiheuttajat, jotta työyhteisö voi toimia tehokkaammin ja työntekijöiden hyvinvointi paranee. Tämä edellyttää organisaation johdon sitoutumista ja henkilöstön osallistumista prosessien jatkuvaan parantamiseen sekä avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisössä (Liker 2006, 220). Näin Lean voi auttaa luomaan työympäristön, jossa työntekijät voivat kehittyä, kokea työniloa ja vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin.

Gemba-läpikävely

Gemba-kävelyn juuret juontuvat lean-ajattelusta, joka on Toyota-yhtiön kehittämä tuotannon kehittämismenetelmä Japanissa (Qizhang & Goh 2015, 68). Gemba on japanilaisen sanan "genchi genbutsu" johdettu termi, jossa "genchi" tarkoittaa paikkaa ja "genbutsu" materiaalia tai tuotetta (Liker 2006, 224). Lean-ajattelussa termillä "gemba" viitataan paikkaan, jossa arvoa tuotetaan (Womack, 2013, XV). Gemba-kävelyllä pyritään olemaan fyysisesti läsnä tarkastelemaan ja tekemässä havaintoja prosessien toimivuudesta. Kävelyn aikana johto pyrkii havainnoimaan työprosessien hukkaa, ergonomiaa, työtapoja ja muita kehittämiskohteita. Gemban tavoitteena on oppia ja kehittää työprosesseja (Torkkola 2015, 125; Soltero ja Boutier 2012, 11). Gemba-kävelyn sanotaan avaavan mahdollisuuden nähdä asiat uudella tavalla (Mann 2005, 34; Bremer 2016, 3).

Gemba-läpikävelyjen avulla työntekijöille pyritään antamaan mahdollisuus ilmaista näkemyksensä turvallisesti, ilman pelkoa leimautumisesta hankalaksi tai toisen ammattiryhmän tai esimiehen varpaille astumisesta, kun he tuovat esiin epäkohtia tai esittävät uusia toimintamalleja (Kirkpatrick 2015). Gemba-läpikävelyissä keskitytään ergonomiaan ja turvallisuuteen, mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Organisaatio voi hyötyä gemba-kävelyn tuottamasta tuottavuuden parantamisesta, ja gemba toimii arvonluonnin välineenä (Qizhang ja Goh 2015, 42). Gemba-läpikävelyt ovat tehokas parannustyökalu organisaation toimintaan, jos ne toteutetaan oikein. Gembassa luodaan yhteinen näkemys organisaation suorituskyvyn parantamisesta. Gembassa nähdään läheltä,

miten työprosessit toimivat, ja kävelyn aikana käydyt keskustelut työntekijöiden kanssa johtavat parhaimmillaan opetuksellisiin hetkiin ja uusien ideoiden kehittämiseen (Bremer 2015, 18–22).

Gemba-läpikävelyjen avulla voidaan myös rakentaa parempia suhteita henkilökuntaan ja luoda yhtenäinen näkemys organisaation suorituskyvyn parantamisesta. Gemba-läpikävelyt toimivat myös tehokkaana työkaluna turvallisuuskulttuurin kehittämisessä organisaatioissa. Gemba turvallisuuskävelyillä pyritään luomaan pysyvämpi turvallisuuskulttuurin muutos organisaatioissa. Työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttaa organisaation turvallisuuden kehittämiseen, eivätkä jää vain rooliin valittua muualta tulevista säännöistä (Hafey 2014, XVI).

Lean työkalut

Leanin työkalut voidaan hyödyntää työyhteisön haasteiden tunnistamisessa, koska niiden tarkoitus on tehdä ongelmista näkyviä (Karjalainen & Karjalainen 2020, 89). Toyota-organisaatio on käyttänyt vuosikymmenien ajan Kanban-kortteja tuotannon tehokkuuden parantamiseksi (Womack & Jones 2003, 236). Kanbanin avulla voidaan vähentää ylikuormitusta, koska prosesseja on käynnissä kerrallaan vain tietty määrä, ja ylimääräiset ovat hallitusti jonossa. Kanban auttaa myös tuomaan esiin toiminnan heikkoudet, jolloin toiminnan laatua voidaan kehittää. Nykyään Kanbania käytetään myös tauluna, joka tuo visuaalisesti näkyville työvaiheet, jolloin ongelmiin on helpompi tarttua ja oppia keskustelemalla niistä yhdessä. (Torkkola 2015, luku 5.)

5 x miksi -menetelmää on yleisesti käytetty turvallisuuden hallinnassa. Tapaturmien tutkinnassa se on koettu toimivaksi työmenetelmäksi. 5 x miksi -menetelmän tarkoitus on tunkeutua ongelman juurisyyhyn ja auttaa sen tunnistamisessa, jolloin ongelma voidaan ratkaista. Menetelmä toimii työyhteisöissä, joissa vallitsee keskinäinen luottamus ja avoimuus. (Mannermaa 2018, 149.)

Pareto-analyysin avulla voidaan tunnistaa ne ongelmat, jotka aiheuttavat suurimman osan häiriöistä tai hukasta. Pareto-analyysi perustuu ajatukseen, että noin 80 % ongelmista johtuu noin 20 %:sta syistä. Tämän periaatteen mukaisesti on tärkeää keskittyä niihin syihin, jotka aiheuttavat suurimman osan ongelmista, jotta toimintaa voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti. (Dale, Van Der Wiele & Van Iwaarden 2007, 355.)

VSM (Value Stream Mapping) on työkalu, jonka avulla voidaan visualisoida ja analysoida tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit. VSM:n avulla voidaan havainnollistaa prosessin kulku, tunnistaa hukkaa ja muita pullonkauloja sekä löytää kehittämiskohteita. (Torkkola 2015, luku 10.)

Kaizen jatkuva parannus

Kaizen on Japanista lähtöisin oleva jatkuvan parantamisen strategia, joka soveltuu hyvin uusien ideoiden kehittämiseen ja jalostamiseen. Tavoitteena on käyttää maalaisjärkeä alhaisempien kustannusten saavuttamiseksi, ja se sopii hyvin oppivan organisaation työvälineeksi. (Imai 2012, xiii-xviii.) Kaizenin avulla pyritään parantamaan ja ylläpitämään kilpailukykyä hyödyntämällä henkilöstön tietämystä ja osallistamalla heidät kehittämiseen (Marin-Garcia, Juarez-Tarraga & Santandreu-Mascarell 2017).

Kaizenissa tehdään parannuksia pienin askelin PDCA-ratkaisumallin ja SDCA-tasapainotusmallin avulla. PDCA tulee sanoista (P) plan = suunnittele, (D) do = tee, (C) check = tekemisen jälkeen

tarkistetaan ja lopuksi (A) act = tehdään tarvittavat korjaukset. SDCA tulee muuten samoista sanoista, mutta ensimmäinen (S) tarkoittaa standardize = tasapainota. (Imai 2012, 5-6.)

Kaizenin toteuttamisessa on tärkeää, että johto tukee työntekijöitä ja ymmärtää kerättyä dataa. Johtamisessa korostuu henkilöstön kuuleminen ja heiltä oppiminen, koska he ovat avaintekijöitä tuotteen tai palvelun valmistamisessa. Kaizenin toteuttamisen suurin haaste on johtamisen kulttuurin muuttaminen, johon monilla johtajilla on matkaa. (Imai 2012.) Johdon tulisi ymmärtää työntekijöiden merkitys ja etteivät he tiedä asioita sen enemmän pelkän korkeamman koulutuksensa vuoksi kuin työntekijänsä. Ajatusmallin muuttumista siis kaivattaisiin.

Johtajien tulisi ymmärtää työntekijöidensä tarpeita, havaita ongelmat ajoissa ja tukea työyhteisöä myös havaitsemaan ja korjaamaan ongelmia (Imai 2012). Tiedon ymmärtäminen ja analysointi on tässä avainasemassa. Työyhteisöä tulisi myös palkita ryhmänä yritystä hyödyttävistä ideoista ja antaa heidän itsensä päättää, mihin palkintonsa käyttävät. (Marin-Garcia ym. 2017.) Esimerkiksi Kaizenin avulla Toyota onnistui vähentämään hukkaa ja parantamaan tuotantoprosessiaan, mikä teki yrityksestä yhden maailman suurimmista autonvalmistajista (Imai 2012, xiii-xviii). Tämä osoittaa, miten Kaizenin avulla voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia, kun organisaation johto tukee henkilöstöä ja kannustaa heitä jatkuvaan parantamiseen.

Six Sigma ja DMAIC-parannustyökalu

Six Sigma on menetelmä, jonka Motorola kehitti 1980-luvulla toimintojensa parantamiseksi (Vuorinen 2013, 79). Six Sigmalla pyritään pienentämään prosessin vaihtelua ja siten minimoida virheitä. Virheiden minimointi on tärkeää resurssien säästämiseksi. Motorola haki tähän mallia Japanista, jossa oli käynnissä kansallinen ohjelma työntekijöiden sitouttamisen ja tiimiyttämisen parantamiseksi. Japanissa oli ymmärretty, että kaikkien työntekijöiden kyvykkyys- ja osaamispääoma oli hyödynnettävä. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 36;99.)

Six Sigma eroaa muista parannustyökaluista siinä, että sen hyödyistä on tutkittua tietoa saatavilla. Oikein sovellettuna Six Sigma -työkalu on parantanut tehokkuutta 12–18 % vähentäen pääoman tarvetta 10-30%. Yhden sigman parannus vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen 20 % verran. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 36;99.) Kyseessä on siis merkittävä taloudellinen parannus.

Six Sigman DMAIC-työkalulla on saatu tutkitusti selvää parannusta aikaiseksi organisaation tulokseen ja toimintaan, koska on pystytty ennaltaehkäisemään ongelmien syntyä. Organisaatioita on auttanut juurisyyn ja lääkkeen löytäminen tiedon ja luovuuden keinoin ongelmiin DMAIC-prosessia käyttäen. DMAIC tulee sanoista Define, Measure, Analyze, Control ja Improve. Ensimmäiseksi määritellään kohde, mihin halutaan parannusta. Kohteen valinnan jälkeen vastataan kysymykseen, miten tiedämme muutoksen olevan parannus, jonka jälkeen mitataan ja kuvataan muutoksessa oleva prosessi. Analyysivaiheessa pohditaan vastausta kysymykseen, mitä muutoksia on tehtävä, jotta saadaan parannusta aikaiseksi. Tutkitun tiedon ja teorian avulla saamme juurisyyn selville ja ratkaisuehdotuksen. Lopuksi parannusvaiheessa seurataan ja tarvittaessa kehitetään muutosta varmistaen, että kyseessä on pysyvä parannus. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 16;22–23.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Teknologian kehittyminen, digitalisaatio, informaation kasvu ja väestön vanheneminen (Ritakallio & Vuori 2018, 12) aiheuttavat yhä kasvavaa henkistä kuormitusta työntekijöille. Tämä henkinen kuormitus johtaa yleisesti ottaen huonoon työhyvinvointiin ja työkyvyttömyyteen. EU:n hallitusohjelma, sosiaali- ja terveysministeriö sekä työmarkkinajärjestöt ovatkin painottaneet työolojen parantamista, jotta huoltosuhteen heikkenemisen tuomiin taloudellisiin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan (Hakala 2019). Mielenterveydelliset haasteet ovat kasvaneet entisestään pandemian johdosta (Greenwood & Krol 2020), joka entisestään on kuormittanut erityisesti naisvaltaista julkista sektoria (Pekkarinen 2021). Julkista sektoria vaivaa samaan aikaan erityisesti tuottavuuden kasvun puuttuminen, johon tulisi löytää organisatorisia keinoja (Leppiniemi & Lounasmeri 2021). Tutkimusten mukaan terveyttä ja hyvinvointia edistäviin työoloihin panostamalla voidaan poistaa jopa 70% tuottavuuden menetyksestä (Remes ym. 2020).

Tarkkosen (2013) mukaan haasteena on erityisesti johtamisosaamisessa olevat puutteet vastuiden ja työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisessä. Työntekijöiden työssä kohtaamat rakenteellisiin ja prosesseihin liittyvät haasteet aiheuttavat psykososiaalista kuormitusta. Näihin haasteisiin tulisi vastata ratkaisukeskeisellä näkökulmalla, joka perustuu tutkittuun tietoon ja teoreettiseen viitekehykseen (Teperi ym. 2021, 68-70). Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta jatkuvaa tarkkailua, ennaltaehkäisevää toimintaa ja jatkuvaa parantamista (Ala-Hautala & Huhta 2018, luku 3). Oikeanlaisen turvallisuuskulttuurin luominen koko organisaatioon korostuu työsuojelun kehittämisessä (Ala-Mikkula 2020). Hakasen (2009) tutkimuksen mukaan tulisi keskittyä enemmän työyhteisöjen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää gamba-läpikävely-menetelmää edelleen työhyvinvointikävely-menetelmäksi. Työhyvinvointikävely-menetelmä perustuu Lean-filosofiaan, Six Sigma DMAIC -parannustyökaluun ja uusimpaan työ- ja organisaatiopsykologian tutkittuun tietoon ja teoriaan. Menetelmän tavoitteena on edistää työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia työpäivän haasteiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa, parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta keskittymällä työn mielekkyyteen, turvallisuuteen, ergonomiaan ja jatkuvaan oppimiseen, luoda yhteiskehittämismenetelmä, joka edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuunottoa organisaatiossa, sekä kehittää ihmisläheistä johtamista, lisätä psykologista turvallisuutta ja edistää oppivaa organisaatioajattelua.

Työhyvinvointikävely-menetelmän kehittämisen myötä pyritään ennaltaehkäisemään psykososiaalisten kuormitustekijöiden syntyä ja parantamaan organisaation sisäistä valvontaa ja raportointia. Menetelmän avulla pyritään myös kehittämään organisaation turvallisuuskulttuuria, edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja turvallisuutta sekä vahvistamaan työyhteisön sisäistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kiteytettynä:

1. Kehittää Lean-filosofiaan, Six Sigma DMAIC -parannustyökaluun ja uusimpaan työ- ja organisaatiopsykologian tutkittuun tietoon ja teoriaan perustuva työhyvinvointikävely -menetelmä.
2. Edistää työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia työpaikan haasteiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa.
3. Parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta keskittymällä työn mielekkyyteen, turvallisuuteen, ergonomiaan ja jatkuvaan oppimiseen.
4. Luoda yhteiskehittämismenetelmä, joka edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuunottoa organisaatiossa.

Työhyvinvointikävely-työmenetelmän kehittämisellä on tarkoitus vastata yhteiskunnan kohtaamiin haasteisiin, erityisesti julkisen sektorin tuottavuuden parantamiseksi. Menetelmä ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, työyhteisön sisäisen yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden sekä edistää organisaation työntekijöiden turvallisuutta ja hyvinvointia. Keskijohdon ja työsuojeluorganisaation yhteistyönä uudenaikaisella toimintatavalla pyritään kehittämään myös luottamushenkilöiden ja keskijohdon välistä yhteistyötä.

6 TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN TOTEUTUS

Ennaltaehkäisevien toimintamallien tarve kasvaa työelämässä, jotta voidaan havaita työprosessien puutteet, hallita psyykkistä kuormitusta ja korjata niitä tutkitun tiedon ja teorian avulla (Kokkinen 2020; Sinclair ym. 2020, 491). Nykyisin haasteena on ennaltaehkäisevien toimien puute, joissa korostuu vuoropuhelu työntekijöiden kanssa (Segel & Enomoto 2021). Johtotasolle tarvitaan keinoja tilanteisiin puuttumiseksi ajoissa (Puttonen ym. 2016, 9–10). Tutkimusten mukaan työpaikkakulttuuri on suurin este työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi (Lieberman 2019). Tarvitaan aitoa halua ja kiinnostusta ymmärtää työntekijöitä ja ottaa vastuuta heidän hyvinvoinnistaan (Saramies & Törnroos 2021, 41). Pehmeämmät arvot ja henkilöstön osallistaminen korostuvat tuottavan hyvinvoinnin rakentamisessa (Seppälä 2016), ja työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutus on keskeistä (Mäenpää 2016, 3). Työn vaatimusten ja resurssien merkitys on ymmärrettävä (Sinclair ym. 2020, 491). Organisaatioissa on tarvetta kehittää paikkoja, joissa työntekijät voivat pysähtyä, kohdata toisiaan, käydä avointa vuoropuhelua ja jakaa tietoa (Toivanen ym. 2021, 126). Työntekijöiden oikeanlainen vuorovaikutus vie organisaatiota positiiviseen suuntaan (Lindell 2017, 62–63), ja sosiaaliset innovaatiot ovat osoittautuneet hyödyllisiksi organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa (Le Blanc ym. 2017, 49). Mielenterveyden edistämisessä korostuu työyhteisöjen avoimuus ja aitous, jota varten tarvitaan uudenlaisia keinoja (Aarons-Mele 2018), varsinkin kun pandemian aiheuttamat haasteet jatkuvat (Greenwood & Krol 2020). Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan inhimillisten tekijöiden huomioiminen on tärkeää johtamisessa, sillä se edistää organisaation suorituskykyä ja työhyvinvointia. Keskijohdon rooli on erityisen tärkeä julkisen sektorin kehittämisessä, sillä heidän tehtävänä on tukea työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää organisaation toimintaa. Lean-ajattelua on yritetty soveltaa julkiselle sektorille, mutta sen menestyksellinen soveltaminen vaatii ajattelutavan viemistä käytäntöön oikein ja huolellisesti (Virtanen & Stenvall 2019, 18).

Tutkitun tiedon ja teorian pohjalta kehitetään kvalitatiivinen kysely työyhteisön tilan kartoittamiseksi ennen työhyvinvointikävelyä, kysymyspatteristo kävelyn tueksi vuoropuhelun helpottamiseksi ja lo-
make, jolle rakennetaan raportti ylemmälle johdolle tiedolla johtamisen tueksi. Menetelmän avulla kehitetään työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Toimivalla työmenetelmällä voidaan saada aikaan muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa, mikä edistää organisaation työhyvinvointia (Teperi ym. 2021, 70–71).

Lean Safety on tutkitusti tehokas parannuskalu organisaation toiminnan kehittämässä, kunhan se tehdään oikein ja huolellisesti (Bremer 2015, 18–22). Onnistuakseen se vaatii kävelijältä aitoa halua kehittää osaamistaan ja työyhteisön hyvinvointia. Usein Lean turvallisuuskävely kaatuu puutteelliseen osaamiseen ja aitoon motivaatioon. Gemba-läpikävelyssä on monia elementtejä, jotka kehittävät organisaation työhyvinvointia jo itsessään, kunhan kävely tehdään oikein (Kirkpatrick 2015). Työhyvinvointia ja Gemba-kävelyä yhdistää tavoite organisaation tuottavuuden parantamisesta (Qizhang & Goh 2015, 42).

6.1 Kehittämismenetelmän kuvaus

Työhyvinvointikävelyn kehittämistä on perusteltu erityisesti keskijohdon työmenetelmänä, sillä keskijohdon vastuulla on työturvallisuuslain mukaisesti valvoa työyksiköiden toimintaa ja levittää työsuojelutietoutta (Hietala ym. 2021). Työhyvinvointikävelyä voidaan myös hyödyntää työsuojeluvaltuutetun työvälinaana, jonka avulla hän voi perehtyä työyksikön tilanteeseen ja työympäristöön (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta 44/2006, 31§). Työsuojeluvaltuutetulla ei kuitenkaan ole toimivaltaa ja vastuuta, joten työsuojeluorganisaation toiminnan ja yhteistyön korostuminen on tärkeää (Hietala ym. 2021). Työhyvinvointikävelyn avulla pyritään erityisesti kehittämään organisaation sisäistä yhteistyötä.

Työhyvinvointikävelyssä kävelijät, kuten keskijohtaja ja työsuojeluvaltuutettu, jalkautuvat työyksikköön Leanin Gemba-läpikävelyn mukaisesti tarkastelemaan työn prosessien toimivuutta, ergonomiaa, työtapoja ja muita kehittämiskohteita, joita nousee esiin kävelyn aikana (Torkkola 2015, 125). Ennen työhyvinvointikävelyä on syytä suorittaa kysely työyksikköön ja tarkastella yksikön riskienarviointia, sairaspöissaoloja sekä työturvallisuusilmoituksia, jotta voidaan saada realistista tietoa työyksikön tilanteesta ja tarpeista (Uimonen 2020).

Riskien arvioinnin realismi on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa ja arvioida esteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ennaltaehkäistä mahdollisia väärinkäytöksiä. Sisäisen valvonnan toimivuus korostuu tässä työssä (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019). Kvalitatiivisella kyselyllä saadaan tietoa työyksikön tilanteesta ja tiimin prosessien toimivuudesta. Työyksikön rakenteiden ja prosessien parantamista ei voida tehdä ilman lähtötilanteen kunnollista selvittämistä, ja parantamisella pystytään ennaltaehkäisemään virheiden syntymistä (Uimonen 2020).

Työhyvinvointikävelyä tukee myös kysymyspatteristo (liite), joka toimii keskijohtajan tukena keskustellessaan työntekijöiden kanssa. Keskustelut työntekijöiden kanssa ja kävelyllä tehtävät havainnot voivat johtaa opetuksellisiin tilanteisiin ja uusien ideoiden syntymiseen (Bremer 2015, 18–22). Työntekijöiden aktiivista toimintavelvoitetta edistämällä voidaan parantaa tilanteiden ennaltaehkäisyä (Hietala ym. 2021). Työhyvinvointikävelyllä pyritään myös saamaan realistista tietoa ylemmälle

johdolle yksikön tilanteesta ja tarpeista sekä osallistamaan henkilökuntaa yhteisen hyvinvoinnin ja työkuulttuurin kehittämiseen (Hafey 2014, XVI).

Työhyvinvointikävely päättyy työyhteisön palaveriin, jossa kävelijät keskustelevat yhdessä tekemis-tään havainnoista ja kehittämiskohteista. Kävelyn tavoitteena on myös löytää positiivisia asioita työ-yhteisöstä eikä ketään syyllistetä. Opinnäytetyössä luodaan lomake kävelyprosessin tueksi, johon asiat kirjataan ja viedään eteenpäin työsuojelutoimikuntaan käsiteltäväksi, varsinkin mikäli kehittä-miskohteet ovat sellaisia, ettei keskijohdon resurssit riitä niitä ratkaisemaan. Organisaatioilla on tarve kehittää johtosuhteita ja raportointia läpinäkyviksi (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019), ja työ-hyvinvointikävely parantaa prosessina tätäkin puutetta. Työhyvinvointikävelyllä saadaan myös arvo-kasta tietoa organisaation työsuojeluntoimintaohjelman luomiseksi, joka kuuluu työnantajan yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§; 9§).

Forms-kysely henkilöstölle tiedon saamiseksi

Työhyvinvointikävelyn tueksi olen luonut keskijohdolle 16 kohdan Forms-kyselyn (taulukko 1; liite 1), johon henkilöstö vastaa ennen kyselyn toteuttamista. Kysely koostuu laadullisesta eli kvalitatiivi-sesta 15 avoimesta kysymyksestä ja yhdestä likert asteikolla toteutusta kohdasta. Kyselyn pohjana olen käyttänyt kuvan 1 toimivan työyhteisön rakenteet mallia. Kysymykset 1–6 (taulukko 1) on muo-toiltu arvioimaan työyhteisön rakenteiden toimivuutta. Ainoastaan työntekoa palveleva johtaminen on jätetty pois kyselystä. Lean filosofian tavoin tavoite ei ole löytää syyllisiä ihmisistä, vaan parantaa prosessien suorituskykyä, jolloin hukka ja virheet pienenee (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22). Hukka koostuu epätasapainosta, joita ovat henkilöstön osaamiserot, vaihtelu työn kuormituksessa ja ristiriitojen syntyminen sekä ylikuormituksesta, joka syntyy työntekijän kuormittuessa liikaa (Tork-kola 2015, 15–21). 90 % työyhteisön ongelmista on seurausta puutteellisista rakenteista (Järvinen 2020) ja perusta tulee työn tarkoituksen ja perustehtävän ymmärtämisestä sekä tavoitteista (Lämsä & Hautala 2008, 151-155.) Realistisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi seurata ja myös työntekijöitä palkita tavoitteiden saavuttamisesta (Haas & Mortensen 2016; Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32-33). Työntekijöiden ja esihenkilöiden rooleissa olevien oikeuksien ja velvollisuuksien ym-märtäminen korostuu toimivassa organisaatioissa. Johtamisessa ymmärrystä vallasta ja sen käytön merkityksestä, korostuu työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisessä (Cable 2018; Munduate & Medina 2017, 176-177; Detert 2022). Työntekijöiden hyvinvointia tukee myös oman vastuun ymmärtäminen ja uusien työelämätaitojen oppiminen (Hakala 2019). Työyhteisötaitojen merkitys korostuu tulevai-suudessa (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 162-163). Organisaation arvoilla ja toimivalla strate-gialla, jonka suunnitteluun henkilöstö on päässyt osallistumaan, pystytään laajemmin sitouttamaan organisaation eri ryhmiä työskentelemään yhteisten päämäärien eteen (Suoninen ym. 2010, 231; Toivanen ym. 2021, 130;). Työntekijää helpottaa organisaation strategian ymmärtäminen ja oman tehtävän hahmottaminen organisaatiossa (Sutinen & Haapakorva luku 1). Perusasioiden ollessa kun-nossa, työntekijöiden motivaatio paranee (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1). Tietoa lähtötilanteesta tarvitaan, jotta pystytään rakenteita parantamaan (Uimonen 2020). Prosesseja ja rakenteita paran-tamalla myös johtaminen parantuu ja keskijohdolla tukemisen lisäksi on lain mukainen valvontavas-tuu lähiesihenkilön toiminnasta (Hietala ym. 2021).

Rakenteisiin liittyy osana myös kysymykset 7-13 (taulukko 1), joissa arvioidaan tiimin toimivuutta ja resursseja. Organisaatioissa kannattaa panostaa tiimityön prosesseihin, koska sillä parannetaan tiimin tuottavuutta (King ym.2019). Perehdytyksen toimivuus vaikuttaa työntekijän oppimiseen ja sitoutumiseen organisaation toimintaan ja kestävään työkuultuuriin, kehittäen psykologista turvallisuutta ja työn laatua (Smiley Poswolsky 2022; Koivisto ym. 2019, luku 3). Työyhteisön toimivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella parannetaan psykologista turvallisuutta ja edistetään työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien ja potentiaalin esille saamista tiimin yhteisen hyvän edistämiseen (Minson & Gino 2022; Rantanen ym. 2020, 39-40). Toimivien pelisääntöjen luomista ja niiden merkitystä ei voi liikaa korostaa, koska normit luovat työntekijöille turvallisuutta (Edmondson 2020). Pelisääntöt sitouttavat myös uusia työntekijöitä työyhteisöön. Työntekijät ovat yksilöinä erilaisia, joten yhteisiä sääntöjä tarvitaan turvallisuuden edistämiseksi (Fosslien & West Duffy 2020.) Työyhteisössä toimivat palaverijärjestelyt tukevat hedelmällisen keskustelukulttuurin luomista (Minson & Gino 2022), jonka seurauksena myös henkilöstön osallistaminen paranee ja psykologinen turvallisuus kehittyä (Edmondsson 2019; Heikinheimo 2021, 188-189). Resursseilla on keskeinen merkitys hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta (Kelly ym.2021; Sinclair ym. 2020, 491). Epärealistiset tavoitteet syö työntekijän motivaatiota, mikäli hän tai ei usko pystyvänsä selviytymään tehtävästään (Markman 2021). Samat kriteerit pätee myös tiimityöhön (Lantz Friedrich & Ulber 2017, 216). Puutteelliset resurssit ja epärealistiset tavoitteet lisää lähiesihenkilön riskiä käyttäytyä epäasiallisesti (Latham 2017, 66-67). Resursseilla tarkoitetaan henkilöstön määrää, mutta myös laatua eli osaamista. Organisaatioiden tulisi yhä enemmän panostaa koulutuksen kautta henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja osallistumaan organisaation turvallisuuskulttuurin rakentamiseen (Porath 2018; Juutinen 2016, 175).

Kysymyksessä 14 (taulukko 1), arvioidaan työolosuhteita. Selvittämällä työolosuhteiden realistinen tilanne, voidaan vaikuttaa työolojen parantamiseen ja terveyden edistämiseen (Remes ym. 2020). Työn olosuhteiden laatu parantaa työntekijöiden motivaatiota (Uusikylä 2010, 4), vaikuttaen myös lähiympäristöön (Kavouras & Chalbot 2014, 7). Psykologinen turvallisuus työyhteisössä edistää tiimien tuottavuutta, vähentäen virheiden syntyä (Edmondson 2020). Työstressin ja työpaikkakulttuurin merkitys työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen on merkittävässä roolissa (Chhaya 2022; Liebermann 2019) ja se lisää erityisesti naisilla fyysisen kivun tuntemuksia (Macchia 2022). Toimivassa organisaatiokulttuurissa edistetään inhimillisiä arvoja, kuten anteeksianto, ystävällisyyttä, luottamusta, kunnioitusta ja inspiraatiota (Seppälä 2016). Työolosuhteiden merkitys korostuu yhä enemmän, kun henkilöstöstä kilpaillaan ja työyhteisöt monikulttuuristuvat (Sydänmaanlakka 2015, luku 6.3). Suomessa epäasiallinen käyttäytyminen ja kiusaaminen on yleisempää kuin muualla Euroopassa, siksi sen tunnistaminen ja puuttuminen on tärkeää (Puttonen ym. 2016, 9-10). Suomessa sairaspöissaoloihin vaikuttaa myös työtyytymättömyys, stressi, turvattomuus ja epäoikeudenmukainen kohtelu (Suonsivu 2014, 18).

Henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen ja potentiaalin hyödyntäminen kehittää organisaation suorituskykyä (Le Blanc ym. 2017, 49). Esihenkilön ja työyhteisön avoimuuden ja rohkeuden edistäminen parantaa myös mielenterveydellisten ongelmien esille tuomista, jolloin haasteisiin pystyttäisiin reagoimaan aiemmin sekä työntekijä saisi tarvitsemansa avun ja tuen nopeammin (Greenwood ym. 2019; Greenwood & Krol 2020).

Taulukko 1 Kyselyn teemat ja sisällöt

Teema	Sisältö	Kysymyslomakkeen kysymys
Rakenteiden toimivuus	Perustehtävä ja työn tarkoitus Työn tavoitteet Toiminnan arviointi Selkeät töiden järjestely Oikeudet ja vastuut Organisaation arvot ja strategia	Avoimet kysymykset 1-6
Tiimityön toimivuus	Perehdytys Yksikkö - ja tiimirakenteet Viestintä ja vuorovaikutus Pelisäännöt Palaverikäytännöt Resurssit	Avoimet kysymykset 7-13
Työolosuhteet	Stressi Työn ilo Oikeudenmukaisuus Epäasiallinen käytös Vaikutusmahdollisuudet Avoimuus Palaute Kunnioitus Vahvuuksien käyttö	Likert taulukko, kysymys 14
Palautuminen	Uni	Avoim kysymys 15
Kehittäminen	Palaute	Avoim kysymys 16

Kysymyksessä 15 (taulukko 1) arvioidaan työyksikön työntekijöiden palautumista unen määrää arvioimalla. Unen laadulla ja määrällä on valtava merkitys palautumisen kannalta, ja työperäinen stressi vaikuttaa siihen negatiivisesti. Työntekijä tarvitsee palautuakseen 7-9 tuntia unta öisin. (Manka & Manka 2016, s. 181-184; Feldt ym. 2017, s. 42.) Unen riittämättömyys vaikuttaa palautumisen heikkenemiseen, mikä heijastuu työntekijän jaksamiseen. Jaksamisen heikkeneminen lisää riskiä negatiivisten tunteiden kokemiseen sekä työyhteisön jännitteiden kasvamiseen, jolloin psykologinen turvallisuus heikkenee. (Guarano & Barnes 2017.) Työikäiset nukkuvat nykyisin huonommin kuin ennen, ja tämänkin vuoksi siihen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota (Lahnajärvi 2023).

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä 16 (taulukko 1) kysytään vastaajalta avoimesti palautetta kyselystä jatkokehittämistä varten. Työhyvinvointikävelyä on tarkoitus jatkuvasti kehittää eteenpäin, jotta se palvelisi paremmin tarkoitustaan. Kyselyn avulla kartoitetaan työyhteisön nykytilaa ja sen kehittämiskohteita. Tuloksia hyödynnetään työhyvinvointikävelyn kehittämisessä ja toimenpiteiden suunnittelussa yhdessä työyhteisön kanssa. (Kinnunen & Mauno 2018, 71.)

Työhyvinvointikävelyn suorittaminen työyksikössä

Työhyvinvointikävelyn suorittamiseksi olen luonut listauksen, mihin kävelyn aikana tulisi kiinnittää huomiota ja mistä asioista voisi työntekijöiden kanssa keskustella (liite 2;taulukko 2). Olen tässä apuna hyödyntänyt Robert B. Hafeyn lean safety gemba walksin oppeja (Hafey 2014, 29-31). Lean

ajattelussa korostetaan organisaation vastuuta henkilöstön turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Kävelyn aikana työntekijöiltä kysellään perustehtävän ymmärtämisestä ja työn sujumisesta. Esihenkilöiden olisi hyvä saada tietoa työntekijän kokemuksista työolosuhteisiin ja työvälineisiin liittyen, jotta pystyisivät paremmin tukemaan työntekijöiden tarpeita (Andersson & Patton 2022). Työntekijöiden uupuminen kertoo usein organisaatiotasoisesta ongelmasta, johon liittyy usein hallitsematon työ määrä, roolin selkeyden, viestinnän ja tuen puute (Moss 2019). Organisaation psykologista turvallisuutta edistää, että työntekijät uskaltavat tuoda huoliaan esille ja pyytää apua työn hallitsemiseksi (Knight 2017).

Taulukko 2 Kävelyn aikana huomioitavat asiat

Teema	Sisältö	Kysymys
Perustehtävä	Työtehtävät Työn sujuminen Työn keskeytykset	Kysymykset 1-3
Ongelman ratkaisutaidot	Työn haasteet ja ongelmat Ongelmien tunnistaminen Ongelmien ratkaiseminen Avun pyytäminen	Kysymykset 4-8
Resurssit	Resurssien kartoitus	Kysymys 9
Kehittäminen	Työhyvinvoinnin parantaminen Kanban-aulun käyttö	Kysymys 10-11
Havainnointi	Työasennot Työvälineet Nostaminen Toistuvat työsuoritteet	Huomio kävelyn aikana

Työntekijöiden opettaminen ongelmien tunnistamiseen ja ohjaaminen sekä osallistaminen ratkaisukeskeisyyteen kehittää organisaation emotionaalista kulttuuria ja työntekijöiden hyvinvointia (Barsade & O'Neill 2016; Kelly ym. 2021). Leanin keinoilla, kuten 5x miksi kysymystä hyödyntämällä juurisyy selvittämisessä, sekä Kanban taulun mukaan käyttöön ottamisella, voidaan tuoda työntekijöiden kokemat ongelmat paremmin näkyviin (Karjalainen ym. 2020, 89; Mannermaa 2018). Työhyvinvointikävelyn aikana havainnointi on yksi tärkeä apu, jolla pystytään tarkastelemaan työn prosesseissa olevaa hukkaa, ergonomiaa ja työtapoja (Soltero & Boutier 2012, 11; Hafey 2014, 29-31).

Lomake työhyvinvointikävelyn prosessin tueksi

Työhyvinvointikävely prosessin tueksi olen tehnyt lomakkeen (liite 3; taulukko 3). Perustiedoista löytyy tiedot kävelyn ajankohdasta, yksiköstä ja kävelyyhin osallistujat. Ennen varsinaista kävely yksikköön, tarkastellaan taustatietoja, eri mittareita hyödyntäen. Yksikön tilanteen alkukartoituksen apuna käytetään yksikön riskien arviointia, työturvallisuusilmoituksia, sairaspöissaolotilastoja, työpaikalle tehtyä työterveyden työpaikkaselvitystä sekä työyksikköön suunnattua kyselyä (taulukko 3). Työyksikön työhyvinvoinnin tilaa on mahdotonta parantaa ilman tietoa lähtötilanteesta (Uimonen 2020). Keskijohto pystyy hyödyntämään tulosten analysoinnissa työterveyden ja työsuojelun asiantuntemusta hyväksi. Alkukartoituksen jälkeen suoritetaan työyksikköön yhteistyössä

työhyvinvointikävely, jossa tehdään havaintoja ja keskustellaan työntekijöiden sekä esihenkilön kanssa, työn haasteista ja positiivisista asioista.

Taulukko 3 Työhyvinvointikävelyn tiedon kokoaminen

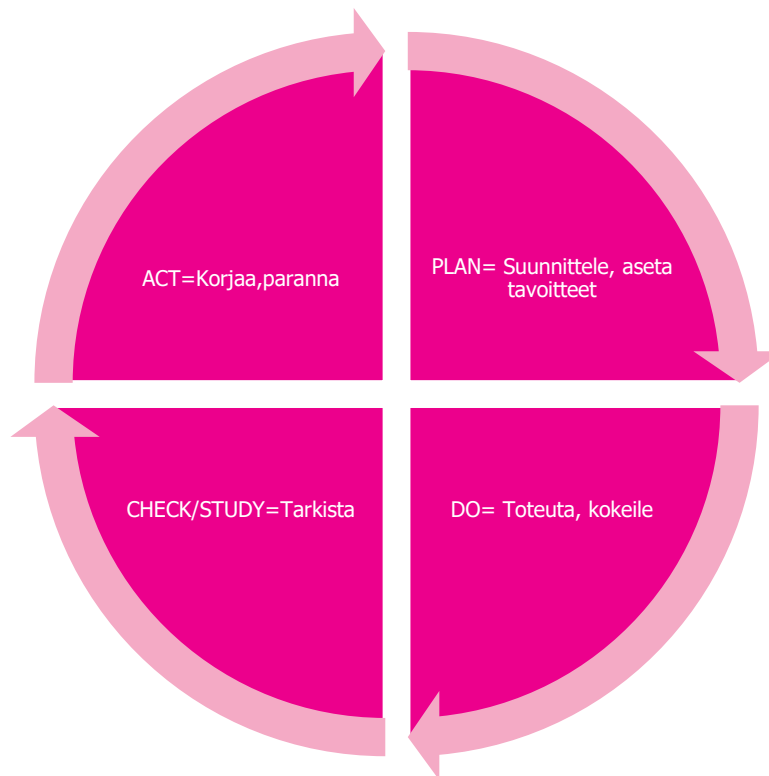
Teema	Sisältö	Lomakkeen kohta
Perustiedot	Päivämäärä Yksikkö / palvelu- alue Kävelyn osallistu- jat	0
Alkukartoitus	Eri mittareiden käyttö Tulosten analy- sointi	1
Työhyvinvointikä- vely	Havainnot kierrokselta	2
Kehittämisen tavoitteet	Työympäristö Työvälineet ja resurssit Osaamistarpeet Rakenteiden kehittäminen	3
Jatkotoimenpiteet	Eteneminen ja tiedotus	4

Työhyvinvointikävely päättyy yhteiseen palaveriin, jossa käydään läpi positiivisia havaintoja sekä keskustellaan myös työn ja työyhteisön kehittämisen tavoitteista. Työntekijöiden kuuleminen on ollut usein haasteena julkisella sektorilla (Siekinen ym. 2013, 42). Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää huomioida, että toimijat itse asettavat tavoitteen, jonka saavuttamiseen työyhteisön voi vaikuttaa sekä organisaatio hyväksyy tavoitteen (Uimonen 2020). Kehittämisen kohteena on työympäristö, työvälineet ja resurssit, osaamistarpeet sekä rakenteiden kehittäminen, jotka usein vaikuttavat työyhteisön psykososiaaliseen kuormittumiseen. Haasteiden tunnistaminen ja korjaaminen edistää ennaltaehkäisevästi tilanteiden syntymistä (Teperi ym. 2021, 68-70.) Keskijohdon ja työsuojeluvaltuutetun rooli on tavoitteiden asettamisen jälkeen viedä asiaa eteenpäin organisaation työsuojelutoimikuntaan esitettäväksi ja tiedoksi. Keskijohdolla on merkittävä rooli tuottavuuden kehittämisessä ja tiedon välittämisessä ylemmän johdon sekä asiakasrajapinnan välillä (Virtanen & Stenvall 2019, 30). Työturvallisuuslakikin edellyttää keskijohdolta työolojen valvontaa ja työsuojelutietouden levittämistä käytäntöön sekä lisäksi yhteistyötä työsuojeluorganisaation kanssa (Hietala ym. 2021). Avoimuuden ja rohkeuden kehittäminen parantaa myös organisaation inhimillistä pääomaa ja edistää työntekijöiden mielenterveyttä (Greenwood & Krol 2020). Työsuojelutoimikunnassa tarkastellaan työyksikön kehittämisprosessin etenemistä ja tarvittaessa annetaan tarvittavaa tukea tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaizen ja DMAIC: jatkuvan parantamisen mallit työhyvinvointikävelyssä

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta toiminnan jatkuvaa tarkkailua sekä jatkuvaa työolojen parantamista (Hietala ym. 2021). Työhyvinvointikävelyä on kehitetty huomioimaan jatkuvan parantamisen vaatimuksia. Työhyvinvointikävelyssä on kaksi kehitettävää kokonaisuutta. Ensimmäinen on itse kävelymenetelmä, jota kehitetään jatkuvasti Leanin Kaizen jatkuvan parantamisen mallilla.

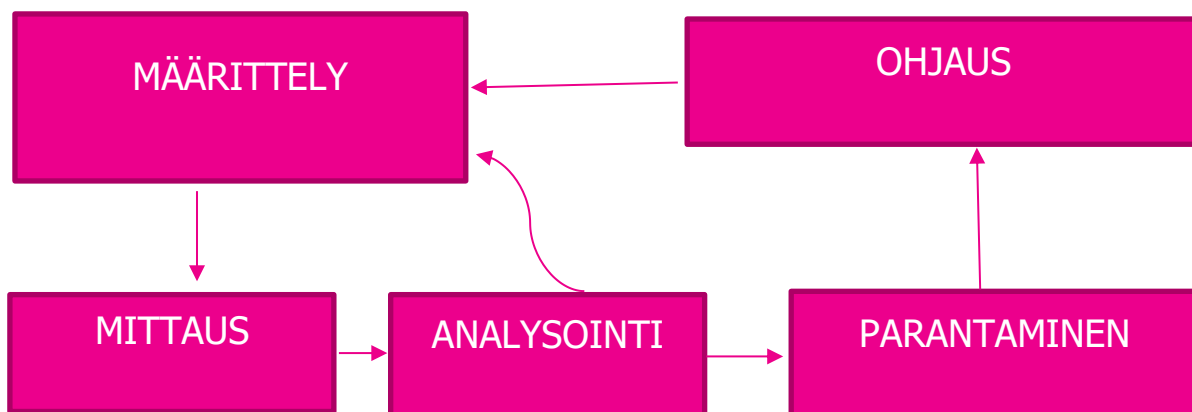
Kaizen-menetelmällä pyritään jatkuvasti parantamaan työyhteisön rakenteita ja työn prosesseja (Imai 2012, xiii). Kaizen-menetelmän avulla organisaatio pyrkii jatkuvaan parantamiseen pienin askelin ja jokaisen henkilön osallistumisella. Menetelmässä korostuu tiedolla johtaminen ja henkilöstön aito kuuleminen, heiltä oppiminen sekä tukeminen. Kaizen-menetelmän soveltaminen edellyttää organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutosta (Imai 2012).



Kuva 2 PCDA-malli prosessin jatkuvaan parantamiseen

PDCA-malli (Kuva 2), lähtee liikkeelle kävelyn suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden asettelussa pitää huomioida tarvittavien tietojen hankinta eli mittarit, koska muutosta varten tarvitaan tietää lähtötaso. Kävelyn toteuttamisen jälkeen, kerätään palaute osallistujilta ja tehdään havaintoja. Tarkistamisvaiheen jälkeen, voidaan prosessiin tehdä muutoksia, joilla korjata tai parantaa puutteita. (Uimonen 2020.) PDCA-mallin (Kuva 2) avulla voidaan työhyvinvointikävelyprosessia arvioida ja kehittää eteenpäin palvelemaan paremmin organisaation tarpeita. Tavoite on tukea prosessikeskeisen ja tiimiorganisaatiomallin saavuttamista (Uimonen 2020).

Toinen jatkuvasti parannettava kokonaisuus on itse kävelyn kohde eli työyhteisöt, joiden prosesseja ja rakenteita kehitetään Six Sigman DMAIC-parannustyökalulla (Kuva 3). DMAIC-parannustyökalulla organisaatiot ovat saaneet hyviä tuloksia aikaisiksi ongelmien juurisyiden ja niiden ratkaisemiseksi (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22-23).



Kuva 3 DMAIC-menetelmä

DMAIC-menetelmässä (Kuva 3) ensimmäinen vaihe on määrittely, jossa kartoitetaan työyhteisön tarpeet ja esille nousseet ongelmat. Työntekijöiden ääni on tärkeä huomioida, ja tarpeet tarkentuvat analyysin ja katselmuksen jälkeen. Analysoinnissa arvioidaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten työyksikön toimivuuteen ja työntekijöiden suorittamiseen. Juurisyiden löytämiseen kiinnitetään huomiota, ja kolme ensimmäistä vaihetta toistetaan tarvittaessa, kunnes määrittely vastaa mittausaineistoista saatavaa tietoa tarpeista. Parantamisessa mietitään ja tutkitaan ratkaisukeinoja, joilla ongelmia saadaan ratkaistua. Ratkaisukeinojen löydyttyä tehdään tarvittavia toimenpiteitä ja mahdollisia kokeiluja sekä kuunnellaan työntekijöiltä saatavaa palautetta. Parannus todetaan toteuttamalla työhyvinvointikävely uudestaan kohteeseen. Toimenpiteiden vaikutusta seurataan ja arvioidaan mitareita hyödyntämällä. Viimeisessä vaiheessa ohjauksessa parannus vakiinnutetaan käyttöön, dokumentoidaan ja levitetään organisaation muihin työyksiköihin onnistuneena ratkaisuna (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22-23).

Työhyvinvointikävely on siis jatkuvasti toistuva prosessi, jossa työyhteisöä kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa käyttäen erilaisia Leanin, Six Sigman ja muiden kehitystyökalujen menetelmiä (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22-23). Tämä auttaa organisaatiota parantamaan työhyvinvointia, vähentämään häiriöitä ja hukkaa sekä lisäämään tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

6.2 Kehittämistyön päätös- ja arvioinnin kuvaus

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2020, kun hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen menetelmäopinnoissa testasin Leanin Gemba-läpikävelyä Kuopion kaupungin Mäntykodin yksikössä. Sain idean menetelmään aiemmin kesällä suorittamani Karelia-ammattikorkeakoulun Lean Six Sigma Yellow Belt -kurssin pohjalta. Tein kävelystä muistiinpanot ja raportoin havaintoni Kuopion kaupungin perusturvan työsuojelutoimikuntaan. Positiivisten kokemusten ja palautteen johdosta päätin jatkaa idean kehittämistä opinnäytetyöprosessin kautta. Syksyllä 2020 aloitin työ- ja organisaatiopsykologian perusopinnot Itä-Suomen yliopistossa, joiden myötä työhyvinvointikävelyn kehittäminen selkiytyi entisestään. Syvennyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, kotimaisiin tutkimuksiin ja eri lähteistä saatavaan tietoon. Savonia-ammattikorkeakoulun Finna-tietokantojen lähteisiin perehdyin erityisesti opinnäytetyöprosessin aikana. Tilasin ulkomaisilta kustantajilta kirjallisuutta erityisesti Leanin, Lean Safety ja psykologisen turvallisuuden teemoista.

<p style="text-align: center;">SYKSY 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aiheen valinta - Testaus, Mäntykoti - Jatkokehittäminen - Lean six sigma opinnot - Työ- ja organipsykologian opintojen aloitus 	<p style="text-align: center;">VUOSI 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanin etsiminen - Menetelmäopinnot - Kirjallisuuteen syventyminen - Työ- ja organisaatiopsykologian opintojen lopetus - Työsuunnitelman tekeminen + esitys opiskelijaryhmälle ja yhteistyötaholle
<p style="text-align: center;">VUOSI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyön kirjoittamista - Kansainvälisiin tutkimuksiin ja aineistoon syventyminen + hankinta - Tarkempi rajaaminen - Turvallisuusjohtamisen opinnot - Toimeksiantajan vaihtuminen 	<p style="text-align: center;">KEVÄT 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohjauskeskustelut - Väliarvio - Kehittämisehdotukset - Esittely - Arviointi ja jatkokehittämisehdotus

Kuva 4 Kehittämistyön vaiheet opinnäytetyön prosessissa

Vuonna 2021 suoritin opinnäytetyöhön liittyvät menetelmäopinnot ja laadin aihe- ja työsuunnitelman. Esittelin työhyvinvointikävelyn opiskelijaryhmälle ja yhteistyökumppanille, joka aluksi oli Ikaalisten kaupunki. Yhteistyökumppanin vaihduttua ja pandemian tuomien haasteiden myötä opinnäytetyön kirjoitusprosessi alkoi vuonna 2022 Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Opintovapaani aikana 5/2021-4/2022 innostuin etsimään ja lukemaan lisää kansainvälisistä lähteistä. Kävin myös turvallisuusjohtamisen opinnot Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa kesällä 2022, mikä antoi uutta näkökulmaa työhön.

Vilkan (2021b, 17) mukaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulisi täyttää kolme kriteeriä: käytännölläisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Työhyvinvointikävely vastaa erinomaisesti näihin kriteereihin, sillä se on ajankohtainen, työelämälähtöinen ja käytännölläisyinen. Savonia-ammattikorkeakoulun (2021) opinnäytetyön arviointikriteerien mukaan aihe on haastava, ja työhyvinvointikävely on innovatiivinen ratkaisu, joka vastaa hyvin oman alan asiantuntijuuden tarpeisiin. Aihevalintaa on perusteltu monipuolisesti eri näkökulmista. Työn tarkoitus ja tavoitteet on kuvattu selkeästi, ja rajaus on tehty perustellen. Kehittämistyön tietoperusta on monipuolinen ja rakennettu laadukkaista ja monipuolisista tietolähteistä. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ovat perusteltuja, ja rakenne on johdonmukainen.

7 POHDINTA

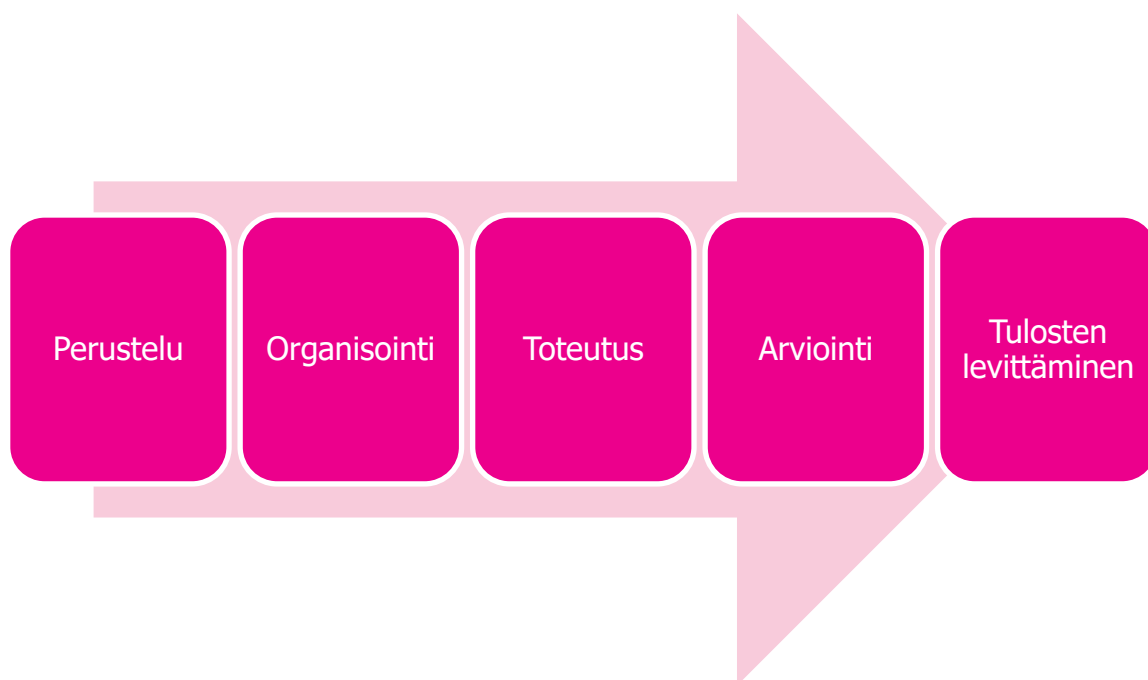
Työhyvinvointi on tärkeä osa kestävästä työelämästä, ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti työpaikkojen kehittämisessä. Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää organisaation keskijohdon ja työsuojeluorganisaation väliseen yhteistyöhön työmenetelmää, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja edistää

työyhteisön toimivuutta. Tämä tavoite saavutettiin kehittämällä innovatiivinen työmenetelmä, nimeltään työhyvinvointikävely, joka yhdistää psykologian ja lean six sigman luoden organisaatioon tuotavuuden edistämistä kestävin keinoin.

Työhyvinvointikävelyllä voidaan parantaa organisaation oppimista, psykologista turvallisuutta, työntekijöiden fyysistä ja henkistä hyvinvointia sekä lisätä heidän osallisuuttaan työpaikan kehittämiseen ja haasteiden ratkaisemiseen. Tämä pohdintaosio arvioi toteutettua kehittämistyötä, sen tuloksia ja merkitystä työelämälle. Samalla tarkastellaan opinnäytetyöprosessin haasteita ja onnistumisia sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja -suuntia.

7.1 Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi

Toikon ja Rantasen (2009, 56–60) mukaan, kehittämisprosessissa (Kuva 5) on viisi tehtävää, joita ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Perusteluissa tulisi ottaa huomioon ongelma ja visio (Toikko & Rantanen 2009, 57). Työhyvinvointikävelyn toteuttamisosioissa, kävin läpi ongelmaa ja visiota, jolla työhyvinvointikävelyllä pystytään vastaamaan haasteisiin. Tutkitun tiedon ja teorian sekä lainsäädännön huomiointi on ollut keskeisiä ohjaavia tekijöitä kehittämisprosessin etenemisessä. Teemanahan työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin edistäminen on nyt erityisesti esillä.



Kuva 5 Kehitysprosessiin sisältyvät tehtävät

Organisoinnissa nousee esille kehittämistehtävän tavoitteiden hyväksyntä ja virallistaminen (Toikko & Rantanen 2009, 58). Opinnäytetyön tavoitteet hyväksyttiin aihe suunnitelman ja työsuunnitelman kautta ja esitettiin opinnäytetyöprosessin mukaisesti opiskelijaryhmälle, jota voi pitää eräänlaisena ohjausryhmänä. Palaute opettajalta ja opiskelijoilta oli hyvää ja aihe herätti paljon mielenkiintoa. Yhteistyötahon etsimisessä oli haasteita muutoksien ja erityisesti pandemian vuoksi, mutta lopulta yhteistyökumppaniksi tuli Savonia-ammattikorkeakoulu. Yhteistyökumppanin valinta ja ohjauksen myötä rajaaminen, helpotti opinnäytetyön prosessia.

Toteutus koostuu kehittämisprojektin ideoinnista, priorisoinnista, kokeilusta ja mallintamisesta (Toikko & Rantanen 2009, 59). Työhyvinvointikävely lähti liikkeelle lean six sigma opinnoista, jonka jälkeen hyvinvoinnin ja terveyden menetelmäopinnoissa pilotoitiin kävelyä kokeeksi yhdessä yksikössä. Kokeilun innoittamana lähdin opiskelemaan työ- ja organisaatiopsykologiaa ja ideoimaan kävelyä eteenpäin työmenetelmäksi. Toteutus eteni hitaasti osaltaan koronan ja elämäntilanteen, mutta myös tiedon hankinnan vuoksi. Halusin työhyvinvointikävelyn taakse mahdollisimman paljon tutkittua tietoa ja teoriaa. Koen tässä toteutuksessa onnistuneeni kohtuullisen hyvin ja priorisoinnin kehittyneen koko ajan eteenpäin. Toteutuksessa haasteeksi aiheutui kokeilutoiminnan järjestäminen, koska pandemia sulki tien yhteistyökumppanien kautta testaamiseen. Pandemian aiheuttama organisaatioiden kuormitustila vaikutti myös oppilaitoksen valintaan lopulliseksi yhteistyökumppaniksi. Ihanteellista olisi ollut päästä kokeillen kehittelemään menetelmää eteenpäin opinnäytetyön prosessin aikana, mutta tämä jää jatkotyöskentelyn kohteeksi. Työhyvinvointikävelyn menetelmänä olen lähtökohtaisesti tyytyväinen, koska tutkittua tietoa ja teoria ohjasi prosessia eteenpäin. Kehittämistä tulee vaatimaan erityisesti työyhteisöön suunnattu kysely (liite 1) kuin kävelyprosessin lomake (liite 3), mutta ne hioutuu ajan kanssa eteenpäin.

Arvioinnin rooli kehittämisprojektissa on suunnata kehittämisprosessia oikeaan suuntaan huomioiden suunnitelman ja tavoitteet (Toikka & Rantanen 2009, 61). Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda keski-johdolle ja työsuojeluorganisaatiolle työmenetelmä työyksikön tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteena oli erityisesti psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentäminen. Mielestäni kehittämisprojektissa on onnistuttu luomaan toimintamalli, mitä pitää lähteä yhteiskehittämisen kautta viemään eteenpäin. Kehittämisprojekti ei ole siis lähellekään valmis vaan kokeilujen ja kokemusten myötä arviointi ohjaa työhyvinvointikävelyn kehittämisprosessia eteenpäin.

Viides kehittämisprosessin vaihe on tulosten levittäminen (Toikko & Rantanen 2009, 62). Työhyvinvointikävelyn jatkokehittämisen kannalta vaihe on tärkeä, jotta kehitystyötä päästään jatkamaan. Olen alustavasti työhyvinvointikävelyä esitellyt Pohjois-Savon hyvinvointialueen työsuojeluorganisaatiolle. Tavoite on löytää organisaatio yhteistyökumppaniksi, jolloin menetelmää pystytään testaamaan ja kehittämään eteenpäin. Uuden toimintamallin testaaminen ja eteenpäin vieminen organisaatiossa on haastava tehtävä. Kehittämisprojektin eteenpäin viemiseksi aion levittää tietoa myös ammattijärjestöille, jotka edustavat työntekijöitä. Uskon menetelmän erityisesti kiinnostavan ammattiyhdistyksiä, koska se vie kehitystä erityisesti henkilöstöä osallistavaan ja kuuntelemaan suuntaan.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan, jotta voidaan osoittaa kehitystyön luotettavuus sekä arvioida menetelmien ja toteutustavan toimivuus organisaation kehittämisessä (Heikkilä 2014, 1). Uuden innovaation kehittämisessä onnistumisen tueksi vaaditaan laadukkaita lähteitä, sillä uuden menetelmän pohja perustuu tutkittuun tietoon ja teoriaan. Luotettavuuden kannalta on erityisen tärkeää, että lähteinä ovat alan asiantuntijoita ja heillä on hyvä maine alalla (Vilkkä 2021a, 162). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.3) mukaan menetelmän luotettavuutta parantaa ajan myötä sekä tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentaminen alkoi ennen varsinaisen opinnäytetyön aloittamista, sillä aiemmin kehittelemästäni pilotista työ laajeni opinnäytetyöksi, ja sen myötä teoriapohjaa laajennettiin koko prosessin ajan. Useamman vuoden aikana olen koonnut monipuolisesti lähteitä ja syventynyt kotimaiseen sekä kansainväliseen tutkittuun tietoon ja teoriaan aiheesta. Työ- ja organisaatiopsykologian opinnot antoivat erityisesti hyvin tietoa sopivista lähteistä. Opinnäytetyössä lähteenä toimii pääasiassa kansalliset organisaatiot, kuten Työterveyslaitos, sekä maamme johtavat asiantuntijat ja tutkijat. Kansainvälisistä lähteistä olen pyrkinyt hyödyntämään alan huippuosaajien työtä, kuten psykologisen turvallisuuden tunnettua Harvardin professori Amy C. Edmondssonin tai Leanin huippuosaajia Jim Womackia sekä Lean Safety'n gurua Robert Hafeytä. Lisäksi olen hyödyntänyt laajasti Harvard Business Reviewin artikkeleita työssäni. Lähteiden monipuolisuus on auttanut nostamaan esille kysymyksiä, erilaisia näkökulmia sekä taustoja uuden menetelmän kehittämisen tueksi (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 82).

Opinnäytetyössä kehitettyyn työvälineeseen liittyy kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään perustuva taustakysely, joka arvioi työyksikön tilaa ja kehittämiskohteita. Kyselyn validiuden kannalta on tärkeää huolellinen tutkittuun tietoon ja teoriaan perustuva suunnittelu, jotta kysymykset selvittävät oikeita asioita ja antavat uutta tietoa työyksikön tilanteesta. Kävelyn aikana käytetään myös muita kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja, kuten ryhmähaastattelua ja kävelijän tekemiä havaintoja.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.2) mukaan opinnäytetyön tulosten siirrettävyys muualla toimii myös yhtenä luotettavuuden kriteerinä. Työhyvinvointikävely työmenetelmä ja työvälineet perustuvat tutkittuun tietoon ja teoriaan sekä voimassa oleviin työturvallisuuslain (738/2002) ja lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta (44/2006) käytäntöihin, joten niitä pystyy siirtämään muihin organisaatioihin. Opinnäytetyön eteneminen on johdonmukaista, mikä on yksi tärkeä kriteeri luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Opinnäytetyön aiheen eettisyys on yksi arvioitava elementti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 27; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.2). Opinnäytetyön prosessissa olen noudattanut tutkimuseettisestä näkökulmasta katsottuna Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita. Eettisyyttä olen miettinyt jo aiheetta valittaessani, koska julkisen sektorin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen on ollut esillä jo jonkin aikaa. Itselleni aihe on työni vuoksi läheinen, ja se on edistänyt omaakin sitoutumista ja moraalialia opinnäytetyön prosessiin. Taustatietoa olen opintojen aikana paljon kerännyt ja työstänyt tekstiksi asti. Tämän vuoksi onkin ollut tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti siihen, ettei itse plagioi omaa tekstiä (Varantola ym. 2012, 9).

Opinnäytetyöni tekstiä muokkasini ja paransin osittain käyttämällä ChatGPT-tekoälyä, joka auttoi minua oikoluvussa ja kielenhuollossa. Tämän avulla pyrin varmistamaan, että teksti on selkeää ja ymmärrettävää lukijalle. On kuitenkin tärkeää huomata, että olen itse vastuussa tekstistä ja sen sisällöstä sekä arvioinut kriittisesti tekoälyn tuottamat ehdotukset.

Täysin vastaavaa menetelmää ei ole tullut vastaan, ja tukena olen käyttänyt Lean Safety (Hafey 2014) menetelmää. Uuden työmenetelmän suunnittelussa ja toteuttamisessa täytyy eettiseltä pohjalta arvioida myös tulosten esittäminen. Työhyvinvointikävelyn tulosten ja toimenpiteiden

esittäminen työyhteisön lisäksi työsuojelutoimikunnassa onkin luontevaa jo työturvallisuuslain 3§ yhteistoiminnan näkökulmasta katsottuna. Tämä varmistaa, että kaikki asianosaiset ovat tietoisia havainnoista, kehitysideoista ja suunnitelluista toimenpiteistä. Samalla se edistää avoimuutta ja osallistumista, mikä on keskeistä työhyvinvoinnin ja työsuojelun edistämisessä.

7.3 Ammatillinen kasvu

Ylemmän ammattikorkeakoulun hyvinvointikoordinaattorin opinnoissa olen keskittynyt työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. Koulutuksen opintosuunnitelman (Savonia 2023) mukaisesti opinnäytetyön kautta olen hankkinut laajaa ja syventävää tietämystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Tämän seurauksena koen omaavani riittävän pohjaosaamisen toimiakseni vaativissa asiantuntija- ja johtotehtävissä, jotka liittyvät työsuojeluun. Opinnäytetyö tukee myös opintosuunnitelman mukaisesti osaamistani kohderyhmän osallisuuden vahvistamisessa, hyvinvointitiedon analysoinnissa, strategiatyössä ja kehittämisessä. Opinnäytetyön kautta osaamiseni on kehittynyt hankkia, analysoida ja soveltaa niin kotimaista kuin kansainvälistäkin tutkimustietoa ja teoriaa monipuolisesti.

Työsuojeluvaltuutetun rooliin kuuluu ymmärtää työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät sekä ohjata työntekijöitä näihin liittyvissä haasteissa (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 5 luku 31). Vilkan (2021b, 17) mukaan opinnäytetyöprosessi on kehittänyt omaa ammatillista asiantuntijuuttani työsuojeluvaltuutetun työssä ja työelämälähtöisessä kehittämisosaamisessa. Vilka tuo esille tutkijan roolin ongelmanratkaisijana ja asiantuntijana sekä korostaa tutkimuksen käytännöllistä merkitystä (Vilka 2021b, 51). Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt ratkaisemaan julkisen sektorin psykososiaalisen kuormituksen haasteita ja samalla kehittämään omaa asiantuntijuuttani. Opinnäytetyön on tarkoitus jatkossakin hyödyttää minua käytännössä ja kehittää osaamistani työtehtävissäni työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin saralla.

Opinnäytetyöprosessi on auttanut minua ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja antanut eväitä vaikuttaa positiivisesti työkuultuurin kehittämiseen organisaatiossa. Työsuojeluvaltuutetun perustehdävän hahmottaminen on parantunut opinnäytetyöprosessin myötä. Ammatillisen kasvun ja osaamisen vahvistaminen on kehittänyt myös omaa työhyvinvointiani. Toimiminen työsuojeluvaltuutettuna on vaatinut minulta jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, mikä on edesauttanut ammatillista kasvuani ja antanut minulle paremmat valmiudet vastata työntekijöiden hyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviin haasteisiin.

7.4 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkalu organisaation keskijohdolle ja työsuojeluorganisaatiolle työyhteisöjen psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentämiseksi. Työmenetelmän kehittämisessä korostui erityisesti tutkitun tiedon ja teorian tarpeen ja hyödyntämisen merkitys (Sinclair ym. 2020, 491). Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessa erinomaisesti, ja olen luonut pohjan menetelmälle, jota voidaan kehittää organisaatiossa eteenpäin. Työmenetelmälle on myös yhteiskunnallinen tarve julkisen sektorin nykytilanteen takia.

Työsuojeluvaltuutetun roolissa olen huomannut, että hyvinvointialueiden tulo on lisännyt henkistä kuormitusta organisaatiossa ainakin Pohjois-Savossa. Työhyvinvointikävely ottaa koko organisaation mukaan kehittämiseen ja huomioi työturvallisuuslain 738/2002 vaatimukset jatkuvasta tarkkailusta, parantamisesta sekä tutkitun tiedon ja teorian hyödyntämisestä työolojen suhteen (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Jatkokehittämissideoiden pohdinnassa olen hyödyntänyt Vilkan (2021b) teosta. Vilka (2021b, 12) nostaa esille tutkimuksellisen kehittämisen eri organisaatioiden yhteishankkeina. Työhyvinvointikävelyn jatkokehittämistä voitaisiin edistää hyvinvointialueen työsuojeluorganisaation tutkimuksellisessa kehittämisessä yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun, Itä-Suomen yliopiston ja tekoälyn mahdollistamien menetelmien kanssa. Tämä toisi lisäarvoa eri osapuolille ja edistäisi organisaation työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden ja jäsenten jatkuvan ammattitaidon kehittämistä. Työhyvinvointikävelyn jatkokehittelyyn voisi hakea rahoitusta työsuojelurahastolta.

Vilkan (2021b, 17) mukaan työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämissosaaminen lisääntyy tulevaisuudessa, jotta voidaan paremmin vastata yhteiskunnan muutoksiin. Vilkan ajatusten mukaisesti työhyvinvointikävelyn soveltaminen käytäntöön edellyttää yhteistyöprosessia koko organisaation oppimisen saavuttamiseksi yksilö- ja työyhteisötasolla, koska innovaatiot syntyvät ryhmätyön prosessina (Vilka 2021b, 18-20; 22). Työhyvinvointikävely-kehittämisprosessi sopii työelämän tutkimusperusteiseen kehittämistoimintaan, joka edistää yhteisöllisyyttä (Vilka 2021b, 25). Tämän vuoksi työhyvinvointikävelyn kehittämisessä eteenpäin on tärkeää ottaa huomioon koko organisaation tarpeet ja kehittää menetelmää yhdessä eri osapuolten kanssa, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseksi. Tekoälyn hyödyntäminen voi olla yksi keino kehittää menetelmää edelleen ja tarjota uusia mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen organisaatiossa.

Kolmen vuoden työn loppusanoiksi totean, että työhyvinvointikävely on hyvä esimerkki siitä, miten tutkimuksesta ja teoriasta voidaan kehittää käytännön työkaluja työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseksi organisaatiossa.

LÄHTEET

- AARONS-MELE, M. 2018. We need to talk more about mental health at work. julkaistu 1.11.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [We Need to Talk More About Mental Health at Work \(hbr.org\)](https://hbr.org/2018/11/we-need-to-talk-more-about-mental-health-at-work). Viitattu: 12.2.2022.
- AHLROTH, M. HAVUNEN, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 7.12.2021
- ALA-AHO, V. LEPPÄNEN, P. OULASVIRTA, L. 2019. Tarkastus ja arviointi kunnissa ja kuntayhtymissä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- ALAHAUTALA, T. HUHTA, H-R. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 10.12.2021
- ALA-MIKKULA, E. 2020. Työntäjän työsuojeluvastuu. Akateeminen väitöskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 16.7.2022
- ALASOINI, T. 2010. Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. EVA:n julkaisu. Helsinki: Yliopistopaino.
- ANDERSSON, B. PATTON, S. 2022. In hybrid world, your tech defines employee experience. julkaistu 18.2.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [In a Hybrid World, Your Tech Defines Employee Experience \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/02/in-a-hybrid-world-your-tech-defines-employee-experience) Viitattu 20.2.2022.
- ARO, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- AURA, O. AHONEN, G. 2016. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Liettua: BALTO print.
- BANTA, K. WATRAS, M. 2019. Why we need to rethink "employer brand". julkaistu 7.6.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Why We Need to Rethink "Employer Brand" \(hbr.org\)](https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand) Viitattu 20.2.2022.
- BARRERO, J. M. BLOOM, N. DAVIS, S. J. 2022. Why companies aren't cutting back on office space. julkaistu 25.1.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Why Companies Aren't Cutting Back on Office Space \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/01/why-companies-arent-cutting-back-on-office-space) Viitattu: 5.2.2022
- BARSADE, S. O'NEILL, O. A. Manage your emotional culture. Harvard Business Review. Magazine 1/2016. Boston MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- BERSIN, J. CHAMORRO-PREMUZIC, T. 2019. The case for hiring older workers. Julkaistu. 26.9.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [The Case for Hiring Older Workers \(hbr.org\)](https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers). Viitattu: 12.2.2022.
- BLOM, R. MELIN, H. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Pyöriä. P (toim). Helsinki: Hakapaino
- BOCK, L. 2021. 5 new rules for leading hybrid team. Julkaistu 17.11.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [5 New Rules for Leading a Hybrid Team \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/11/5-new-rules-for-leading-a-hybrid-team). Viitattu 14.2.2022.

- BRADLEY, A. OLIVIER, S. 2019. How engaged is your team, really? Julkaistu 9.10.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How Engaged Is Your Team, Really? \(hbr.org\)](https://hbr.org/2019/10/how-engaged-is-your-team-really/). Viitattu: 10.2.2022.
- BREMER, M. 2015. Walk the line. Quality Progress. 3/2015. Milwaukee. Viitattu:
- BREMER, M. 2016. How To Do A Gemba Walk: Walk with a Purpose. 2. uud. p. Atlanta, GA: The Cumberland Group
- CABLE, D. 2018. How humble leadership really works. Julkaistu 23.4.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How Humble Leadership Really Works \(hbr.org\)](https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works/). Viitattu: 1.4.2022
- CAMPBELL, M. GAVETT, G. 2021. What Covid-19 has done to our well-being, 12 charts. Julkaistu 10.2.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts/). Viitattu: 11.2.2022
- CHHAYA, N. 2022. Managing anger, frustration and resentment on your team. Julkaistu 14.02.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Managing Anger, Frustration, and Resentment on Your Team \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/02/managing-anger-frustration-and-resentment-on-your-team/). Viitattu: 11.2.2022
- CHOPRA-MCGOWAN, A. 2022. Effective employee development starts with managers. Julkaistu 1.3.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Effective Employee Development Starts with Managers \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/03/effective-employee-development-starts-with-managers/). Viitattu: 13.3.2022.
- CHOPRA, V. SAINT, S. 2017. 6 things every mentor should do. Julkaistu 29.3.2017. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [6 Things Every Mentor Should Do \(hbr.org\)](https://hbr.org/2017/03/6-things-every-mentor-should-do/). Viitattu: 6.2.2022.
- CHUGANI, N. KUMAR, V. 2015. Investigating the green impact of Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma. 15.4.2015. Bristol Business school. Saatavilla: www.emeraldinsight.com/2040-4166.htm. Viitattu: 22.2.2022
- CLARK, T. R. 2022. Agile doesn't work without psychological safety. Julkaistu 21.2.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Agile Doesn't Work Without Psychological Safety \(hbr.org\)](https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety/). Viitattu 12.3.2022
- CODD, E. 2020. Make mental health your #1 priority. julkaistu 21.9.2020. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Make Mental Health Your #1 Priority \(hbr.org\)](https://hbr.org/2020/09/make-mental-health-your-1-priority/) Viitattu: 10.2.2022
- COOPER, M. 2021. Research: Women leaders took on even more invisible work during the pandemic. julkaistu 13.10.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Research: Women Leaders Took on Even More Invisible Work During the Pandemic \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/10/research-women-leaders-took-on-even-more-invisible-work-during-the-pandemic/). Viitattu: 14.2.2022
- DAVID, S. 2016. 3 ways to better understand your emotions. julkaistu 10.11.2016. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [3 Ways to Better Understand Your Emotions \(hbr.org\)](https://hbr.org/2016/11/3-ways-to-better-understand-your-emotions/). Viitattu: 9.3.2022
- DALE, B G. VAN DER WIELE, T. VAN IWAARDEN, J. 2007. Managing Quality. Blackwell Publishing: Oxford

DE JONGE, J. DORMANN, C. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell

DELIZONNA, L. 2017. High-performing teams need psychological safety – Here´s how to create it. julkaistu 24.8.2017. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here´s How to Create It \(hbr.org\)](#). Viitattu: 12.1.2022

DIEHL, A. STEPHENSON, A. L. DZUBINKI, L. M. 2022. Research: How bias against women persists in female-dominated workplaces. julkaistu 2.3.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: Viitattu: 5.3.2022

DI FIORE, A. 2018. Planning doesn´t have to be the enemy of agile. julkaistu 13.9.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Planning Doesn´t Have to Be the Enemy of Agile \(hbr.org\)](#) .Viitattu: 11.2.2022.

DUNDERFELT, T. 2012. Konttorikemiaa. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

EDMONDSON, A. C. 2019. Boeing and the importance of encouraging employees to speak up. julkaistu 1.5.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Boeing and the Importance of Encouraging Employees to Speak Up \(hbr.org\)](#). Viitattu: 4.12.2021

EDMONDSON, A. C. 2020. Creating Psychological Safety. Ideacast. [äänitallenne] Harvard Business Review. Boston, Massachusetts.

ELLIS, A. M. BAUER, T. N. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell

FELDT, T. KINNUNEN, U. MAUNO, S. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Mäkikangas, A. Mauno, S. Feldt, T (toim). Juva: PS-kustannus.

FISHER, J. 2018. How managers can prevent their teams from burning out. julkaistu 31.7.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How Managers Can Prevent Their Teams from Burning Out \(hbr.org\)](#). Viitattu: 6.12.2021

FOLLMER, K. HOWARD, M C. 2022. What employers need to know about suicide prevention. julkaistu 25.1.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [What Employers Need to Know About Suicide Prevention \(hbr.org\)](#). Viitattu: 11.2.2022

FOSSLIEN, L. WEST DUFFY, M. 2020. Write down your team´s unwritten rules. julkaistu 26.10.2020 verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Write Down Your Team´s Unwritten Rules \(hbr.org\)](#). Viitattu: 12.02.2022

FRIEDMAN, R. 2021. 5 things high-performing teams do differently. julkaistu 21.10.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [5 Things High-Performing Teams Do Differently \(hbr.org\)](#). Viitattu: 12.12.2021

GREENWOOD, K. BABAT, V. MAUGHAN, M. 2019. Research: People want their employers to talk about mental health. julkaistu 22.11.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health \(hbr.org\)](#). Viitattu: 18.02.2022

- GREENWOOD, K. KROL, N. 2020. 8 ways managers can support employees' mental health. julkaistu 7.8.2020. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [8 Ways Managers Can Support Employees' Mental Health \(hbr.org\)](#). Viitattu: 18.02.2022
- GUARANO, C. BARNES, C. M. 2017. Research: Sleep deprivation can make it harder to stay calm at work. julkaistu 21.8.2017. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Research: Sleep Deprivation Can Make It Harder to Stay Calm at Work \(hbr.org\)](#). Viitattu: 20.1.2022
- HAAPALA, J. LEHTIPUU, U. 2021. Luottamus kysymys. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu:
- HAAS, M. MORTENSEN, M. 2016. The secrets of great teamwork. Harvard Business Review. Magazine june 2016. Boston MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- HACKSTON, J. 2020. How different personality types cope with an always-on culture. julkaistu 25.6.2020. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How Different Personality Types Cope with an Always-On Culture \(hbr.org\)](#). Viitattu: 11.2.2022
- HAFEY, R. B. 2014. Lean safety gemba walks. E-kirja. Productivity Press.
- HAKALA, L. 2019. Työsuojelun tulevaisuus. Moniste. Sosiaali- ja terveysministeriön johdajan luento 6.2.2019 Tampereen TalviTyhyt tapahtumassa.
- HAKANEN, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HEIKINHEIMO, P. 2021. Päätöksen juoni- miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- HELKAMA, K. MYLLYNIEMI, R. LIEBKIND, K. RUUSUVUORI, J. HANKONEN, N. MÄHÖNEN, T. JASINSKAJA-LAHTI, I. LIPPONEN, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- HIETALA, H. HURMALAINEN, M. KAIVANTO, K. 2021. Työsuojeluvastuuopas. 13.painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- HILTON SEGEL, L. ENOMOTO, K. 2021. 5 ways employers can support women's mental health. julkaistu 11.07.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [5 Ways Employers Can Support Women's Mental Health \(hbr.org\)](#). Viitattu: 16.1.2022
- HIRSIJÄRVI, S. REMES, P. SAJAVAARA, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- HONKANEN, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Helsinki: Hansaprint Oy.
- IMAI, M. Gemba Kaizen – A commonsense approach to a continuous improvement strategy. Second Edition. New York: McGraw-Hill Companies.
- JUUTINEN, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- JÄRVENSIVU, A. NIKKANEN, R. 2014. Työelämän sukupolvet. Järvensivu, A. Nikkanen, R. Syrjä, S.(toim). Tampere: Tampereen yliopistopaino.

- JÄRVINEN, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3.painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- JÄRVINEN, P. RANTALA, J. RUOTSALAINEN, P. 2014. Johda suoritusta. 1.painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- JÄRVINEN, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- KARHAPÄÄ, M. LAULAINEN, S. KIVINEN, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa, Hallinnon tutkimus, 2015, 2, 162–172.
- KARJALAINEN, EERO E. KARJALAINEN, T. 2020. Lean six sigma ja laatuteknologia 2.0. Lahti: Plus Digital Oy.
- KAUHANEN, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen raportti nro.30. 6.8.2014.
- KAVOURAS, I G & CHALBOT, M-C G. 2014. Occupational safety and health. E-kirja. New York: Nova Publisher.
- KEISALA, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Yliopistopaino Oy
- KELLY, E. BERGMAN, L. KUBZANSKY, L. LOVEJOY, M. 2021. 7 strategies to improve your employees health and well-being. julkaistu: 12.10.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being \(hbr.org\)](#). Viitattu: 11.2.2022
- KILPINEN, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-PUB. Helsinki: Alma Talent Oy.
- KING, E. FINKELSTEIN, L. THOMAS, C. CORRINGTON, A. 2019. Generational differences at work are small. Thinking they're big affects our behavior. julkaistu 1.8.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Just How Different Are Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers at Work? \(hbr.org\)](#). Viitattu: 6.2.2022
- KINNUNEN, U. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. MÄKI-KANGAS, A. MAUNO, S. FELDT, T (toim). Juva: PS-kustannus.
- KIRKPATRICK, B. 2015. What Comes After a Gemba Walk? Inustry Week. 30.7.2015. Cleveland.
- KNIGHT, S. 2017. How to tell your boss you have too much work. julkaistu 13.1.2017. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How to Tell Your Boss You Have Too Much Work \(hbr.org\)](#). Viitattu: 10.2.2022
- KOIVISTO, M. SÄYNÄJÄKANGAS, J. FORSBERG, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu:
- KOIVU, A. HAATAINEN, K. 2012 Terveyden edistäminen – teoriasta käytäntöön. 1.–2. painos. PIETILÄ, A-M (toim.) Helsinki: Sanoma Pro
- KOKKINEN, I. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulta. Työterveyslaitos 25.10.2020. Saatavilla: [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(julkari.fi\)](#)

- KUPIAS, P. PELTOLA, R. SALORANTA, P. 2013. Onnistu palautteessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 6.3.2022
- LAHNAJÄRVI, A. 2023. Nukumme huonommin kuin koskaan, ja se näkyy työpaikoilla monin tavoin. Kauppalehden artikkeli 7.2.2023. Helsinki: Alma Media.
- LAKI työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. [Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan... 44/2006 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#). Viitattu: 2.9.2022
- LANTZ FRIEDRICH, A. ULBER, D. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell
- LATHAM, G. P. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell
- LE BLANC, P. M. DEMEROUTI, E. BAKKER, A. B. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell
- LEPPINIEMI, J. LOUNASMERI, S. 2021. Yritysrahoitus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu: 11.10.2022
- LIEBERMAN, C. 2019. What wellness programs don't do for workers. julkaistu 14.8.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [What Wellness Programs Don't Do for Workers \(hbr.org\)](#) Viitattu: 05.03.2022
- LIKER, J. 2006. Toyotan tapaan. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- LINDELL, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Wasaensia 375. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn_978-952-476-745-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- LUOMA, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 12.4.2022
- LUUKKA, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 30.3.2022
- LÄMSÄ, A-M. HAUTALA, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 4.painos. Helsinki: Edita.
- MACCHIA, L. 2022. Research: The link between recessions and physical pain. julkaistu 1.3.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Research: The Link Between Recessions and Physical Pain \(hbr.org\)](#). Viitattu: 10.3.2022.
- MANKA, M-L. MANKA, M. 2016. Työhyvinvointi. 1.painos. Helsinki: Talentum Pro.
- MANN, D. 2005. first edition. Creating lean culture: Tools to sustain lean conversions. E-kirja. Productivity Press. Viitattu: 13.4.2022
- MANNERMAA, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu:
- MARIN-GARCIA, J A. JUAREZ-TARRACA, A. SANTANDIEU-MASCARELL, C. 2017. Kaizen philosophy - The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective. University

- of Valencia. julkaistu 15.2.2018. verkkojulkaisu. Saatavilla: www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm. Viitattu: 2.4.2022
- MARJAMÄKI, P. L. VUORIO, J. 2021. Viestinnän johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 24.5.2022
- MARKMAN, A. 2021. Is your motivation still on vacation. julkaistu 3.9.2021 verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Is Your Motivation Still on Vacation? \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 3.4.2022
- McMANAMY, S. 2016. Why people do – and don't participate in wellness programs. julkaistu 10.10.2016. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Why People Do — and Don't — Participate in Wellness Programs \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 9.2.2022
- MINSON, J. A. GINO, F. 2022. Managing a polarized workforce. Harvard Business Review Magazine 2/2022. Boston MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- MOLINSKY, A. PISMAN, S. 2019. The biggest hurdles recent graduates face entering the workforce. julkaistu 11.4.2019. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [The Biggest Hurdles Recent Graduates Face Entering the Workforce \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 12.3.2022
- MOSS, J. 2019. Burnout is about your workplace, not your people. julkaistu 11.12.2019 verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Burnout Is About Your Workplace, Not Your People \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 23.4.2022
- MUNDUATE, L. MEDINA, F. J. 2017. An introduction to work and organizational psychology. CHMIEL, N. FRACCAROLI, F. SVERKE, M (toim). Third edition. Wiley: Blackwell
- MÄENPÄÄ, M. 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus. Sitran työpaperi 25.1.2016.
- MÄKIKANGAS, A. MAUNO, S. FELDT, T. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset
- MÖNKKÖNEN K. & ROOS S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU: UNIpress. perusteet. Juva: PS-kustannus.
- NIEMI, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu:
- NOONAN HADLEY, C. 2021. Employees are lonelier than ever. Here's how employers can help. julkaistu 9.6.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Employees Are Lonelier Than Ever. Here's How Employers Can Help. \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 2.4.2022
- PAASIVAARA L. & NIKKILÄ J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaja.
- PEKKARINEN, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021.
- PENNINGTON, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammer-paino.
- PENTIKÄINEN, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava
- POHJANHEIMO, E. 2012, Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Liettua: Balto Print.

- PORATH, C. 2018. Make civility the norm on your team. julkaistu 2.1.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Make Civility the Norm on Your Team \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 27.1.2022
- PUTTONEN, S. HASU, M. PAHKIN, K. 2016. Työhyvinvointia paremmaksi – keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- QIZHANG, L. GOH, M. 2015. Ta-Q-bin: Service excellence and innovation in urban logistics. E-kirja. Springer Singapore Pte. Limited. Viitattu: 6.11.2021
- RANTANEN, J. LEPPÄNEN, I. KANKAANPÄÄ, H. 2020. Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu: 22.9.2021
- REISINGER, H. FETTERER, D. 2021. Forget flexibility. Your employees want autonomy. julkaistu 29.10.2021. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy. \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 22.1.2022
- REMES, J. DEWHURST, M. WOETZEL, J. 2020. Research: Poor health reduces global GBD by 15 % each year. julkaistu 18.7.2020. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Research: Poor Health Reduces Global GDP by 15% Each Year \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 10.02.2022
- RINNE, N. 2021. Rohkea organisaatio. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 13.1.2022
- RITAKALLIO, T. VUORI, T. O. 2018. Elävä strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 7.5.2022
- SAARISILTA, J. HEIKKILÄ, J. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. SAARISILTA, J. HEIKKILÄ, J (toim). Osuva- tutkimushankkeen loppuraportti 4/2015. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- SALMIMIES, R. RUUTU, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- SALMINEN, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Espoo: BRIK.
- SARAMIES, J. TÖRNROOS, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä ja menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU. 2023. Saatavilla: [Opinto-opas - Savonia-AMK](https://savonia.fi). Viitattu: 20.3.2023.
- SCHWARTZ, T. 2018. Create growth culture, not a performance-obsessed one. julkaistu 7.3.2018. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Create a Growth Culture, Not a Performance-Obsessed One \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu: 11.02.2022
- SEKKI, A. NIEMI, M. 2016. Menesty yrittäjänä- 68 käytännön ohjetta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 10.4.2022

SEPPÄLÄ, E. 2016. Good bosses create more wellness than wellness plan do. Harvard Business Review. julkaistu verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do \(hbr.org\)](#). Viitattu: 13.3.2022

SEPPÄLÄ, P. HAKANEN, J. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. MÄKIKANGAS, A. MAUNO, S. FELDT, T (toim). Juva: PS-kustannus.

SIEKKINEN, P. JURVANSUU, H. RAUTIO, M. HUSMAN, P. TOIVIO, P. LAITINEN, J. 2013. Uudenlaista kehittämiskulttuuria julkisen sektorin työpaikoille. Helsinki: Työterveyslaitos.

SIHVONEN, J. UUSI-HAUTAMAA, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksessä: Estä, havaitse ja korjaa. Helsinki: Alma Talent Oy.

SINCLAIR, R. R. MORGAN, J. JOHANSSON, E. 2020. The Cambridge handbook of the changing nature of work. 1.painos. HOFFMAN, B. J. SHOSS, M. K. WEGMAN, L. A. (toim.). New York: Cambridge University Press.

SOLTERO, C. BOUTIER, P. 2012. The Seven Kata: Toyota Kata, TWI, and Lean Training. E-pub-versio. Productivity Press.

SMILEY POSWOLSKY, A. 2022. How leaders can build connection in a disconnected workplace. julkaistu 21.1.2022. verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Saatavilla: [How Leaders Can Build Connection in a Disconnected Workplace \(hbr.org\)](#). Viitattu: 10.02.2022

SUONINEN, E. PIRTTILÄ-BACKMAN, A-M. LAHIKAINEN, AR. AHOKAS, M. 2010. Arjen sosiaalipsykologia. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

SUONSIVU, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress Oy.

SUTINEN, M. HAAPAKORVA, A. 2021. Pelastetaan strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 17.3.2022

SYDÄNMAANLAKKA, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu: 11.4.2022

TARKKONEN, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi. EU: UNIpress.

TEPERI, A-M. RUOTSALA, R. ALA-LAURINAHO, A. ASIKAINEN, I. LANTTO, E. PAAJANEN, T. 2021. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa – interventioiden vaikutukset ja toimivuus. Prohf-projektin loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

TIENARI, J. HARVIAINEN, T. J. 2020. Strategiaopas kuntapäätäjille – osallista ja hallitse. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu: 3.4.2022

TOIKKO, T. RANTANEN, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

TOIVANEN, M. KÄNSÄLÄ, M. KALLIOMÄKI-LEVANTO, T. KAUPPI, M. TUOMIVAARA, S. YLIKAITALA, K. SUORSA, T. 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

TORKKOLA, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy

TUOMI, J. SARAJÄRVI, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

TUOMINEN, E. FORMA, P. VÄÄNÄNEN- TOMPPU, I. 2010. Työolot ja työssä jaksaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2. TUOMINEN, E. TAKALA, M. FORMA, P (toim.) Helsinki: Multiprint Oy.

TUULANIEMI, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu: 10.4.2022

TYÖTURVALLISUUSLAKI 2002/738. Saatavilla: [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#). Viitattu: 3.3.2022

UIMONEN, J. 2020. Luentomateriaali. Lean six sigma – yellow belt koulutus. Karelia-ammattikorkeakoulu. Viitattu: 20.9.2021

ULUSKAN, M. PINAR ODA, M. 2019. A thorough Six Sigma DMAIC application for household appliance manufacturing systems Oven door-panel alignment case. Eskisehir Osmangazi University julkaistu 16.11.2019. verkkojulkaisu. Saatavilla: <https://www.emerald.com/insight/1754-2731.htm>. Viitattu: 10.02.2022

UUSIKYLÄ, K. 2010. Hyvä työ – paha työ, Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. EVAn analyysi nro.12. 15.6.2010. Viitattu: 12.11.2021

VAKKALA, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Kuntaliiton julkaisuja Acta nro 238. Kuntatalon paino, Helsinki <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja>

VARANTOLA, K. LAUNIS, V. HELIN, M. SPOOF, S. JÄPPINEN, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

VILKKA, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössäsi. Jyväskylä: PS-kustannus.

VILKKA, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

VIRTANEN, P. SINOKKI, M. 2014. Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

VIRTANEN, P. STENVALL, J, 2019. Julkinen johtaminen. 2.painos. Tallinna: AS Pakett.

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu: 4.5.2022

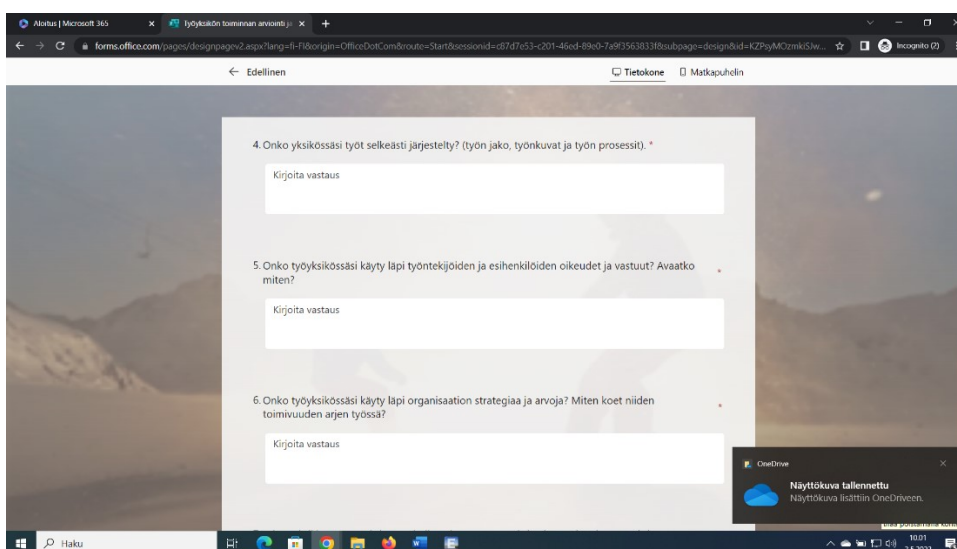
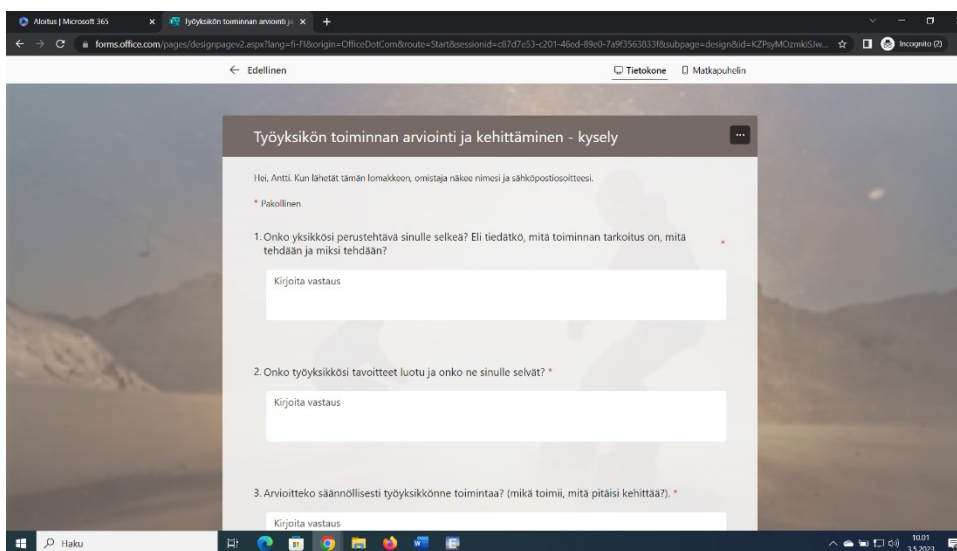
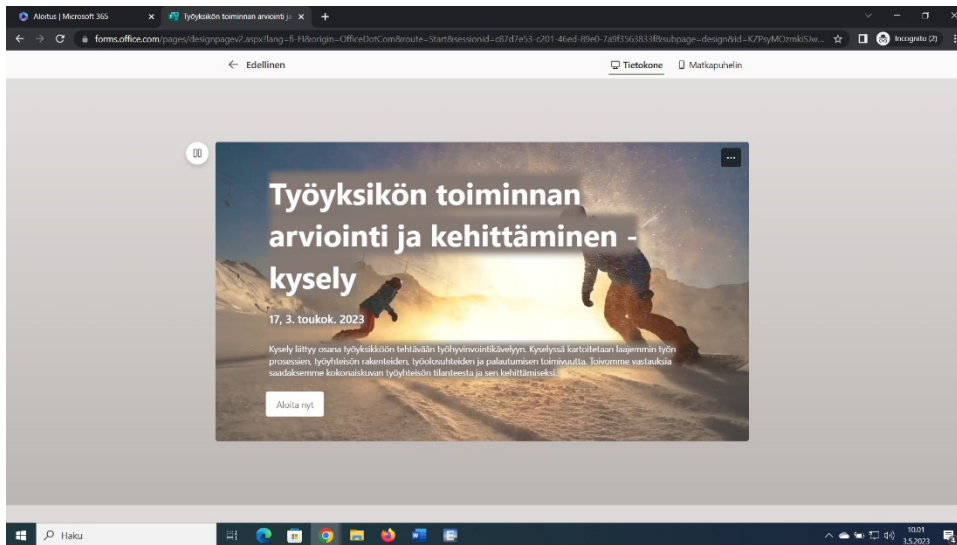
VÄÄNÄNEN, A. SMEDLUND, A. TÖRNROOS, K. KURKI, A-L. SOIKKANEN, A. PANGANNIEMI, N. TOPPINEN- TANNER, S. 2021. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Hannu Kokkinen (toim.). Työterveyslaitos 25.10.2020. Saatavilla: [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(julkari.fi\)](#). Viitattu: 13.3.2022

WOMACK, J P. JONES, D T. 2003. Lean thinking – Banish waste and crease wealth in your corporation. second edition. New York: Free Press.

WOMACK, J. 2013. Gemba Walks. 2.painos. Cambridge, MA USA: Lean enterprise institute, Inc.

YEUNG, O. JOHNSTON, K. 2016. Research report: the future of wellness at work. Global wellness institute. verkkojulkaisu. Saatavilla: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/the-future-of-wellness-at-work/>

LIITE 1: TYÖYKSIKÖN TOIMINNAN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN KYSELY



Edellinen Tietokone Matkapuhelin

7. Miten yksikkönne perehdytys toimii? Kuka vastaa perehdytyksestä ja miten perehdytys etenee? *

Kirjoita vastaus

8. Koetko nykyiset yksikkö- ja tiimirakenteet toimiviksi? Jos et, niin miksi? *

Kirjoita vastaus

9. Toimiko työyhteisössä avoin ja rakentava vuorovaikutus? (mistä asioista keskustellaan, miten keskustellaan, viestitään ja tiedotetaan).

Kirjoita vastaus

10. Onko työyhteisössä toimivat pelisäännöt tehtynä ja näkyvillä? (pelisäännöissä näkyvät sovitut käytännöt ja toimintatavat).

OneDrive
Näyttökuvaa tallennettu
Näyttökuvaa lisätään OneDriveen.

Haku

Edellinen Tietokone Matkapuhelin

10. Onko työyhteisössä toimivat pelisäännöt tehtynä ja näkyvillä? (pelisäännöissä näkyvät sovitut käytännöt ja toimintatavat).

Kirjoita vastaus

11. Toimiko työyhteisösi palaverikäytännöt mielestäsi hyvin? Koetko pystyväsi tuomaan oman mielipiteesi julki?

Kirjoita vastaus

12. Miten koet työn vaativuuden suhteessa resursseihin? (onko työmäärä kohtuullinen? koetko tarvitsevasi lisää koulutusta, millaista?)

Kirjoita vastaus

OneDrive
Näyttökuvaa tallennettu
Näyttökuvaa lisätään OneDriveen.

Haku

Edellinen Tietokone Matkapuhelin

13. Kokemuksesi työolosuhteista *

	Ei lainkaan samaa mieltä	Osoittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osoittain samaa mieltä	Ehdottomasti samaa mieltä
Koen työtäni stressaavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe saavani iloa työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisössäni olevan epäoikeudenmukaisia kohtelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut tai nähnyt epäsiällistä käyttäytymistä työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe pystyväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OneDrive
Näyttökuvaa tallennettu
Näyttökuvaa lisätään OneDriveen.

Haku

Edellinen Tietokone Matkapuhelin

En koe pystyväni vaikuttamaan työhöni

En koe pystyväni olemaan oma itseni työyhteisössä ni

En saa kiitosta työstäni työyhteisössä ni

En koe, että minua kunnioitetaan työyhteisössä ni

En koe pystyväni käyttämään vahvuksiani työssä

OneDrive
Näyttökuvatallennettu
Näyttökuvatallennettiin OneDriveen.

Haku

Edellinen Tietokone Matkapuhelin

14. Mikäli olit vähintään osittain samaa mieltä edellisissä kysymyksessä, niin avaatko sitä tarkemmin?
Kirjoita vastaus

15. Miten saat nukkuttua öisin? Keskimäärin työikäinen tarvitsee 7 tunnin unet yössä. Kuinka hyvin olet sinä onnistunut viimeisen kahden viikon ajanjaksoilla?
Kirjoita vastaus

16. Miten koit kyselyn? Jäiko jokin asia mietittävään? Jäiko jotain kysymättä tai sanomatta? Sana on vapaa...
Kirjoita vastaus

Lähetä

OneDrive
Näyttökuvatallennettu
Näyttökuvatallennettiin OneDriveen.

Haku

LIITE 2 TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN APUKYSYMYKSET JA HAVAINNOT

TYÖHYVINVOINTIKÄVELY 11 kysymystä

(Voit käyttää 5x miksi- menetelmää apuna)

1. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi tällä hetkellä?
2. Miten arvioit työn sujumista?
3. Häiritseekö sinua työssäsi jokin tietty asia tai tapahtuma?
4. Onko sinulla jonkinlaisia haasteita tai ongelmia työtehtävien suorittamisessa?
5. Miten tunnistat, että jokin asia ei suju toivotulla tavalla?
6. Mitä keinoja käytät, kun kohtaat haasteen tai ongelman työtehtävissäsi?
7. Mitkä ovat rajoitteesi haasteen tai ongelman ratkaisussa?
8. Keneen otat yhteyttä, jos et pysty ratkaisemaan haastetta tai ongelmaa?
9. Onko sinulla kaikki tarvittavat työvälineet käytössäsi, jotta pystyt työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla?
10. Onko sinulla ideoita, joilla voitaisiin kehittää työn sujuvuutta, työturvallisuutta ja/tai työhyvinvointia?
11. Kiinnostaisiko sinua tutustua ideataulun tai jatkuvan parantamisen taulun toimintaan?

KIINNITÄ KÄVELYN AIKANA HUOMIOTA ERITYISESTI (Hafey 2014,29-31)

1. Epänormaalit työasennot (esim. kehon kiertäminen, kädet ylhäällä, kumartuminen jne.)
2. Työvälineiden toimivuus ja ergonomisuus
3. Raskaiden tai suurikokoisten esineiden nostaminen ja siirtäminen (apuvälineiden käyttö, nostotekniikka jne.)
4. Toistuvien työtehtävien aiheuttama kuormitus (esim. tiettyyn asentoon tai liikkeeseen keskittyminen, yksipuolinen liike jne.)

MUISTA! (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Kävelykierroksen aikana on tärkeää korostaa työntekijöiden henkilökohtaista vastuuta oman työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseksi.

1. Työpaikan koulutusten ja ohjeiden noudattaminen
2. Taukojen ja liikunnan merkitys työpäivän aikana
3. Mahdollisuudet raportoida havaituista työturvallisuuden ongelmista ja tehdä parannusehdotuksia, Haipro-järjestelmän kautta.

LIITE 3 TYÖHYVINVOINTIKÄVELYN RAPORTOINTI LOMAKE

Gemba kävelyn lomake

Hae (Alt+Q)

Rimpineva Antti

Tiedosto Aloitukset Lisää Rakenne Asettelu Viittaukset Postitukset Tarkista Näytä Ohje PDF-XChange 360° Taulukon rakenne Asettelu

Kommentit Jaa

Automaattinen tallennus

TYÖHYVINVOINTIKÄVELYRAPORTTI

TYÖHYVINVOINTIKÄVELY		PVM:
YKSIKÖN NIMI/PALVELUALUE:		
OSALLISTUJAT (ESIMIES, TYÖHYVINVOINTIPARI JA TYÖSUOJELUVALTUUTETTU):		
1. LÄLKUKARTOITUS		ENNAKKOTIEDOT/HUOMIOT (KESKIÖHITO):
<input type="checkbox"/> Työturvallisuussuunnitelmat <input type="checkbox"/> Vaarojen- ja riskien arviointi <input type="checkbox"/> Työyhteisölle suunnattu kysely <input type="checkbox"/> Sairaspoissaolot		
ENNAKKOTIEDOT/HUOMIOT (TYÖSUOJELUVALTUUTETTU)		POSITIIVISET HUOMIOT:

TYÖHYVINVOINTIKÄVELYRAPORTTI

2. HAVAINNOT KIERROKSEN AIKANA:

3. KEHITTÄMISEN TAVOITTEET:

3.1 Onko työympäristö (ilmapiiri, tilat), työvälineet ja resurssit kunnossa?

3.2 Onko henkilöstöllä toivetta osaamisen kehittämisen suhteen?

3.3 Toimiko perehdytys, tiimikäynnöt (pelisaännöt yms.), tiedonkulkua, onko perustehtävä/työn tavoitteet selvät?

TYÖHYVINVOINTIKÄVELYRAPORTTI

4. JATKOTOIMENPITEET/TIEDOTTAMINEN (Ylempi esimies ja työsuojelutoimikunta)

JAKELI:

Työyksikkö
 Linjaorganisaatio
 Työsuojeluorganisaatio
 Yksikön työterveyshoitaja- ja lääkari
 Työsuojelutoimikunta

Sivu 2/3 77 sanaa Helppokäyttöisyys: tutustu suosituksiin

Keskity

11:06 4.5.2023

Gemba kävelyn lomake

Hae (Alt+Q)

Rimpineva Antti

Tiedosto Aloitukset Lisää Rakenne Asettelu Viittaukset Postitukset Tarkista Näytä Ohje PDF-XChange 360° Taulukon rakenne Asettelu

Kommentit Jaa

Automaattinen tallennus

Sivu 3/3 77 sanaa Helppokäyttöisyys: tutustu suosituksiin

Keskity

11:06 4.5.2023