
TYÖ VOIMAKSI

Työhyvinvoinnin Tekijöitä Maataloustieteiden laitoksella



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Kestävän kehityksen koulutusohjelma

Forssa, kevät 2015

Sanna Peltola

Sanna Peltola



FORSSA

Kestävän kehityksen koulutusohjelma

Tekijä	Sanna Peltola	Vuosi 2015
Työn nimi	Työ voimaksi – Työhyvinvoinnin Tekijöitä Maataloustieteiden laitoksella	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää toimintatapoja ja parantaa tiedonkulkua maisteriopiskelijoiden ohjaustyössä Helsingin yliopiston Maataloustieteiden laitoksella. Selkeän ohjaustyön prosessikuvauksen puuttuminen koettiin työyhteisössä hyvinvointia haittaavana tekijänä. Prosessikuvaus pyrittiin toteuttamaan siten, että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää työn tavoitteet sekä oman roolinsa ja vastuunsa prosessissa.

Prosessikuvauksen suunnittelu toteutettiin ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli osallistaa henkilökunta suunnitteluun ja sitä kautta sitouttaa heidät yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Ryhmäkeskustelu toteutettiin siten, että jokaisesta opiskelijoiden ohjaukseen ja työhönopastukseen osallistuvasta henkilöstöryhmästä oli edustajia mukana.

Opinnäytteen teoriaosuus on katsaus työn sosiologiaan ja työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään myös johtamista, työyhteisöviestintää ja työyhteisöjen sosiaalista pääomaa hyvinvointitekijöinä. Tavoitteiden selkiyttämällä ja yhteisöä osallistavalla suunnittelulla on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin.

Opinnäytteen tuloksena voidaan esittää osallistavalla ryhmäkeskustelumenetelmällä syntynyt prosessikuvaus. Prosessikuvauksen ohella syntyi ohjeistus maisteriopiskelijoiden ohjaustyön aloituspalaveria varten. Työn liitteinä ovat myös aloituspalaveriin tarkoitetut tarkistuslistat, joita voidaan muokata opiskelijoiden ja tutkijoiden tarpeisiin sopiviksi.

Osallistavan suunnittelun avulla työyhteisössä syntyi yhteinen näkemys oikeista toimintatavoista maisteriopiskelijoiden ohjaamisessa. Seuraavaksi kehittämiskohteeksi voidaan suositella opiskelijoiden ja tutkijoiden perehdyttämisen- ja opastamiskäytäntöjen yhtenäistämistä laitoksella.

Avainsanat esimiestyö, kehityskeskustelu, osallisuus, vuorovaikutus, työhyvinvointi

Sivut 28 s. + liitteet 4 s.

FORSSA

Degree program in sustainable development

Author	Sanna Peltola	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Empowerment in work – The Makers of welfare at work	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to clear the methods of working and improve internal communication in the guidance of Master Students at the Helsinki University, Department of Agricultural Sciences. There was a lack of explicit process description which was found to harm welfare by employees. There was a purpose to model process description of the guidance so that every participant in the process knows one's tasks and responsibilities.

The planning of the process description was implemented as a discussion group. This method was chosen in order to get employees to participate in planning and confirm their commitment to the appointed rules. In discussion there was at least one representative of every staff group that takes part in guidance of the students.

The theoretical frame of this thesis is an overview on literature about work sociology and welfare at work. There are also references to management, internal communication and social capital as the factors in the welfare at work. In previous studies the positive relation between welfare at work and the employees' ability to be involved in the decision-making was found.

As a product of this thesis a process description which actually is collaboration between the employees of the Department of Agricultural Sciences can be stated. In addition to the process description instructions were also made for the first meeting of the tutelage group and student. As appendices of this thesis there are also the checking lists which can be edited to suit the students' and the researchers' purposes.

The discussion group has proved to be a good tool in the work community for development.

Keywords constructive dialogue, interaction, participate, welfare at work

Pages 28 p. + appendices 4 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELY	2
3	TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUKSIA	2
3.1	Työsuojelu ja työturvallisuus – fyysinen ulottuvuus	2
3.2	Työn sisältö ja osaaminen – henkinen ja inhimillinen ulottuvuus	3
3.3	Työyhteisön vuorovaikutus – sosiaalinen ulottuvuus	4
4	TYÖHYVINVOINNIN YHTEYS TUOTTAVUUTEEN JA TALOUDELLISEEN TULOKSEEN.....	4
4.1	Progress-hanke.....	5
5	HENKILÖKOHTAINEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU.....	5
5.1	Hyvinvoinnin kriisi	6
5.2	Työn tekemisen motiivit.....	6
5.3	Työn hallinta	7
6	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI JA SOSIAALINEN PÄÄOMA	9
6.1	Sosiaalisen pääoman käsite	9
6.2	Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä	9
6.2.1	Vastavuoroisuus.....	10
6.2.2	Kommunikaatio	11
6.2.3	Sitoutuminen.....	12
6.2.4	Arvostus	12
6.2.5	Turvallisuus	12
7	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	13
7.1	Organisaatiotaso.....	14
7.2	Esimiestyö ja osaamisen johtaminen	15
7.2.1	Esimiesviestintä.....	15
7.2.2	Kehityskeskustelu.....	16
8	KEHITTÄMISTYÖ MAATALOUSTIETEIDEN LAITOKSELLA	17
8.1	Toimintaympäristö	18
8.2	Kehittämistarve	18
8.3	Tavoitteet ja taustaa.....	18
8.4	Aiheen rajaus	19
8.5	Työ etenee pienin askelin	20
8.5.1	Kehittämisryhmän muotoutuminen	21
8.5.2	Ryhmäkeskustelu	21
8.5.3	Työ jatkuu	23
9	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA.....	24
	LÄHTEET	26

Liite 1.1 – 1.4

Excel työkirjat - tarkistuslistat

1 JOHDANTO

Kestävälle kehitykselle katsotaan olevan tyypillistä laajennettu näkemys inhimillisestä hyvinvoinnista, jossa on mukana sekä ekologisia, taloudellisia että sosiaalisia tekijöitä. Tarkastelen tässä työssäni mahdollisuuksia inhimillisesti ja sosiaalisesti kestävämpään työelämään. Uskon, että sosiaalisesti kestävässä työyhteisössä on helpompaa ottaa huomioon myös ekologinen ja taloudellinen kestävyys.

Sosiaalisesti ja inhimillisesti kestävässä työympäristössä työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Heillä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työympäristöönsä ja vahvistaa omaa ammattidentiteettiään työyhteisön jäsenenä. Hyvällä vuorovaikutuksella sekä epäkohdat ja puutteet että hyvät ja toimivat käytännöt saadaan näkyviksi.


Työelämäntutkijoiden mukaan kestävyysvajetta esiintyy työssä inhimillisellä ja sosiaalisella ulottuvuudella. Tuottavuuden nostopyrkimykset rajoittuvat menojen kontrolloimiseen eli työvoimakustannusten pienentämiseen. Työntekijöiden vähentäminen johtaa työkuormituksen kasvamiseen ainakin ajoittain liian suureksi. Toimintojen organisoinnissa, palkitsemisessa ja yhteistoimintakulttuurissa on havaittu kehittämistarpeita.

Aluksi määritellään työhyvinvoinnin käsitettä ja sen ulottuvuuksia siten kuin niitä kirjallisuudessa on käsitelty. Työssä käydään läpi sekä fyysinen, henkinen että sosiaalinen ulottuvuus, mutta pyritään keskittymään sosiaaliseen ulottuvuuteen. Sosiaalinen ulottuvuus tuntuu tässä työssä mainitun työympäristön käytännön kehittämistyön kannalta tärkeimmältä.

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen ja tulokselliseen toimintaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaoloja tai aiheettomia poissaoloja esiintyy vähemmän ja henkilökunnan vaihtuvuus on pienempää. Myös eläkkeelle siirrytään myöhemmin. Poissaolojen ja uusien rekrytointien kustannuksissa säästetään työhyvinvointia edistämällä.

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työyhteisön ja organisaation voimavarat. Työn hallinnan kokemus riippuu työntekijän ammatillisista valmiuksista, mutta myös yhteisön sosiaalisista voimavaroista ja muista käytettävissä olevista resursseista. Johtamiskäytännöillä ja esimiestyöllä kyetään vaikuttamaan yksilöiden työssä jaksamiseen.

Lopuksi esitellään käytännön kehittämistyötä Helsingin yliopiston Maataloustieteiden laitoksella. Työprosessin osallistavalla suunnittelulla pyrittiin sopimaan yhteisistä pelisäännöistä ja parantamaan viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Kehittämistyö oli laitostasolla jatkumoa yliopiston strategiseen linjaukseen rakenteiden ja työprosessien selkiyttämisestä ja yhteisöllisyyttä tukevasta johtamisesta.



2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELY

Kirjallisuudesta löytyy useita määritelmiä työhyvinvoinnille. Työsuojelusanastossa työhyvinvointia kuvaillaan seuraavalla tavalla: *”Työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen.”* Tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi mainitaan ammattitaito ja työn hallinta. (TSK 35 2006/2008.) Yleisesti ottaen hyvinvointia - myös työhyvinvointia - voidaan kuvailla Maslowin tarvehierarkiaa mukailleen tilaksi, jossa yksilön perustarpeet tulevat tyydytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat. Myös päämääräsuuntainen toiminta ja sitoutuminen tehtäviin luovat hyvinvointia työssä (Anttonen, Räsänen, Aaltonen, Husman, Lindström, Van Den Broek, Haratau, Kuhn, Masanotti & Wynne, 2009, 17).

Työterveyslaitos (TTL) on määritellyt Euroopan Unionin tukemassa Progress-tutkimushankkeessaan näin: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”*(Anttonen ym. 2008, 30.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella useista näkökulmista. Se voi olla työyhteisön hyvinvointia tai yksilön hyvinvointia työssään. Lähtökohdaksi työhyvinvoinnin parantamiseen voidaan ottaa yhteisön vuorovaikutuksen ja demokratian kehittäminen. Kirjallisuudessa yhteisö laajennetaan joskus työyhteisöstä koko yhteiskuntaan ja ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (mm. Julkunen 2008, 16). Toisaalta (nykyinen) individualismin ja yksilön vastuun korostaminen kääntää katseen yksilön omiin työyhteisötaitoihin ja itsensä kehittämiseen sekä elämäntapoihin (mm. Manka 2012).

3 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUKSIA

Nykyään ollaan jo melko yksimielisiä siitä, että hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja tavoitteellinen kokonaisuus, jossa työntekijöiden on mahdollista kehittää itseään. Työympäristö on kaikille toimiva ja turvallinen. Työn sisältö on merkityksellinen myös työntekijälle ja häntä kannustetaan kehittämään omaa työtään ja vaikuttamaan se sisältöön. Hyvät johtamiskäytännöt auttavat parantamaan työyhteisön ilmapiiriä. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja subjektiivinen tulkinta omasta työyhteisöstään. (Manka 2014.)

3.1 Työsuojelu ja työturvallisuus – fyysinen ulottuvuus

Työhyvinvoinnin fyysisiä ulottuvuuksia voidaan tarkastella työturvallisuuden ja riskien hallinnan kautta. Työsuojeluorganisaatiolla ja työterveysluollolla on tässä merkittävä rooli. Työ tulee organisoida terveelliseksi ja turvalliseksi. Työn suorittamisen kannalta keskeiset toiminnot ja niiden mahdollisesti aiheuttamat riskit työntekijöille täytyy identifioida. Hätäti-

lanteiden varalle täytyy olla turvallisuussuunnitelma, josta ilmenevät vas-
tuut ja yhdessä sovitut toimintatavat. (TTurvL 8 §.)

Työnantajan tulee järjestää henkilöstölleen työterveyshuolto (Työterveys-
huoltolaki 4 §). Työterveyshuollon ammattilaiset arvioivat työpaikan ris-
kejä työpaikkakäynneillä, säännöllisillä terveystarkastuksilla ja muilla sel-
vityksillä. Työnantajalla on oltava työterveyshuollon toimintasuunnitelma,
jota tarkistetaan vuosittain. Toimintasuunnitelma voi olla osa työsuojelun
toimintaohjelmaa. (Työterveyshuoltolaki 11–12 §.)

Lähtökohta työturvallisuudelle on siisti ja järjestyksessä oleva työympäris-
tö. Tarvittavien koneiden ja laitteiden huollosta on huolehdittava ja suoja-
välineet on oltava käytössä. Perustehtävän suorittamiseen tarvittavat työ-
välineet ovat aina saatavilla ja niiden käytössä opastetaan kaikkia työntekijöitä. Tapaturmia ja onnettomuuksia ehkäistään identifioimalla mahdol-
liset vaaran paikat ja antamalla toimintaohjeita riskien välttämiseksi
(TTurvL 10–15 §.)

Jokaisessa työssä on työntekijää fyysisesti kuormittavia ja altistuksia aihe-
uttavia tekijöitä. Kun nämä kuormitustekijät on tunnistettu, voidaan niiden
vaikutukset työntekijän hyvinvointiin minimoida. Työterveyttä uhkaavat
riskit on kartoitettava ja niitä on pyrittävä hallitsemaan. Ammattitauteja ja
työperäisiä sairauksia ehkäistään hyvällä yhteistyöllä työterveyshuollon
kanssa. Jos kuormitus tai altistus aiheuttaa työterveyden ongelmia, on kun-
toutuksesta huolehdittava. (Työterveyshuoltolaki 12 §.)

3.2 Työn sisältö ja osaaminen – henkinen ja inhimillinen ulottuvuus

Työpaikoilla on käytössä runsaasti inhimillistä pääomaa, jolla tarkoitetaan
niiden ihmisten osaamista, joihin työnantaja on sijoittanut palkatessaan
heidät. Henkisen pääoman käyttöönottamiseen tarvitaan hyvää johtamista.
Viime kädessä yksilö itse päättää kuinka sitoutunut hän on työnantajaansa
ja kuinka paljon hän haluaa kapasiteettiaan työssään käyttää. Henkilökoh-
taiset arvot ja motiivit vaikuttavat sitoutumiseen. (Mäkipeska & Niemelä
2005, 14–15.)

Lähtökohtana osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle on työtehtävi-
en kuvaaminen ja niihin tarvittavan osaamisen kartoittaminen. Työnteki-
jöiden henkisen potentiaalin tunnistaminen edellyttää johdolta ja esimie-
hiltä tavoite- ja kehityskeskusteluita. Henkisen pääoman valjastaminen
käyttöön ja uusintaminen on hyvä huomioida jo organisaation toiminta-
strategioiden yhteydessä henkilöstösuunnittelulla. (Mäkipeska & Niemelä
2005, 210.)

Inhimillisesti kestävä työympäristö ja kohtuullinen työkuormitus edistävät
työntekijän työkyvyn säilymistä. Riittävä toimeentulo sekä työn ja muiden
elämänalueiden tasapainoisuus auttavat jaksamaan työssä pidempään. Si-
sällöltään mielekäs ja kiinnostava työ tukee työhyvinvointia. (Kasvio,
2014, 124.) Osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista käsitellään tarkem-
min seitsemännessä luvussa.

3.3 Työyhteisön vuorovaikutus – sosiaalinen ulottuvuus

Työyhteisössä - kuten muuallakin yhteiskunnassa - toimii erilaisia ihmisiä. Työntekijöiden keskinäiset suhteet ja kommunikointi vaikuttavat arkityön suorittamiseen erityisesti tiimeissä ja työryhmissä. Tavoitteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys, yhteinen normisto, vastuiden jakaminen ja hyvä tiedonkulku kerryttävät sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18–24.)

Sosiaalista pääomaa kartutetaan vuorovaikutuksessa. Toisaalta vajavainen vuorovaikutus voi estää henkisen pääoman hyödyntämisen. Vuorovaikutuksen puuttuminen voi joskus olla vaaraksi myös työntekijöiden fyysiselle turvallisuudelle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.) Sosiaalisen pääoman käsitettä ja muodostumista tarkastellaan enemmän kuudennessa luvussa.

4 TYÖHYVINVOINNIN YHTEYS TUOTTAVUUTEEN JA TALOUDELLISEEN TULOKSEEN

Kapitalistisessa talousjärjestelmässä tuottavuuden kehittäminen on yksi yrityksen keskeisimmistä tavoitteista. Ilman tuottavaa toimintaa ei ole mahdollista palvella asiakkaita eikä työllistää. Yksinkertaisimmillaan tuottavuus on palvelu- tai tuotantoprosessin tuotoksen suhde siihen suunnattuun panokseen. Työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa työpanokseen. (Tanskanen, Ravanti & Pääkkönen 2013, 3.)

Työntekijän tarkoitus on tuottaa arvoa työnantajalleen eli suorittaa sitä ydintehtävää, jota hänet on palkattu tekemään. Työaikaa kuluu tehtävän valmisteluun, sen läpiviemiseen ja opettamiseen mahdollisesti toiselle työntekijälle sekä oman työn kehittämiseen ja ideointiin. Ydintehtävää tukee aika, joka käytetään suunnitteluun ja kouluttautumiseen sekä työterveys- ja työsuojelutyö. Kuljetukset ja huollot voidaan katsoa myös ydintehtävää tukeviksi ajaksi. (Savolainen, Rätty, Pratsch & Tanskanen 2014, 5.)

Hukka-aikaa eli laskuttamatonta työtä on kaikki muut toiminta, jota tehdään työajalla. Aikaa kuluu odotteluun, jos logistiikka tai koneet ja laitteet eivät toimi. Tietojärjestelmien toimimattomuus on yksi isoista tuottavuuden haasteista (Savolainen ym. 2014, 5). Työntekijöiden ammattitaidottomuus tai työnjohdon epäpätevyys voi johtaa päällekkäisten töiden tekemiseen tai aikaa vievään virheiden korjaamiseen. Työnjohto on vastuussa myös yli- tai alimiehityksestä.

Hukka-aikaa ovat myös erilaiset inhimillisestä toiminnasta johtuvat häiriöt työn tekemisessä. Ylipitkät tauot, aiheettomat poissaolot tai henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajalla vähentävät työhön käytettyä aikaa. Vakavampia ja kumuloituvia häiriöitä ovat juoruilu, kiusaaminen ja konfliktit, joiden seurauksia voivat olla uupumus, sairaslomat, ennenaikainen eläköityminen ja henkilökunnan vaihtuvuus. (Savolainen ym. 2014, 5.)

Hyvinvointia työpaikoilla rakennetaan yhteistyössä työsuojelun, työterveyshuollon, työntekijöiden ja organisaation kanssa. Hyvinvoiva työyhteisö

tekee myös hyvää tulosta. Muutostilanteiden ennakoinnilla ja jatkuvalla kehittämisellä vältetään saneerauksilta sekä kohennetaan työntekijän sitoutumista työhönsä ja halua osallistua tuloksen parantamiseen. Töiden suunnittelu ja organisointi, työnjako, johtaminen ja esimiestyö sekä työntekijöiden ammattiosaaminen ovat koneiden ja pääoman lisäksi olennaisia tuottavuustekijöitä. (Tanskanen 2013, 5–6.)

4.1 Progress-hanke

Työterveyslaitos (TTL) on kehittänyt vuonna 2008 EU:n rahoittamassa Progress-hankkeessaan integroitua työhyvinvoinnin mallia. Siinä pyritään työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden systemaattiseen ja ennakoivaan kehittämiseen ja edistämiseen (Anttonen ym. 2009, 24–25). Hanke on osa Sosiaali- ja terveysministeriön Työhyvinvointifoorumia, jossa pyritään parantamaan organisaatioiden ymmärrystä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden merkityksestä tuottavuustekijänä (TTL 2015).

Progress-hankkeen eurooppalaiset yhteistyökumppanukset ovat löytäneet kolme tasoa, joilla työhyvinvoinnin kehittämisen uskotaan tuottavan tulosta. Kansantalouden tasolla tuottavuus kasvaa, työssäolo lisääntyy, eläkkeelle siirtymisikä nousee ja työurat ovat pidempiä. Yritystasolla imago ja laatu sekä liiketaloudellinen tulos ja kilpailukyky paranevat. Vastavuoroinen arvostus lisää työntekijöiden aloitteellisuutta ja organisaation oppimista. Yksilötasolla työurat paranevat ja motivaatio lisääntyy, työn ja vapaaajan laatu on parempaa ja stressi vähenee. (Anttonen ym. 2009, 30.)

Progress-hankkeessa on etsitty hyviä eurooppalaisia käytäntöjä työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja työntekijöiden terveyden edistämiseksi. Hankkeessa on kuvattu toimintamalleja ja työkaluja, joilla organisaatiot voivat arvioida oman työhyvinvointitoimintansa tasoa ja kehittää sitä (Anttonen ym. 2009, 21–28). Hankkeen loppupäätelmissä todettiin, että eurooppalaista työhyvinvointiverkostoa tulisi kehittää edelleen (Anttonen ym. 2009, 29).

Itsearviointimatriisi, joka hankkeessa on kehitetty, kuvailee kuusi eri kategoriaa, joissa organisaation hyvinvointitoimien tasoa voidaan arvioida. Kategoriat ovat karkeasti jaoteltuna: terveyden edistäminen, osaamisen kehittäminen, tuottavuus, liiketoimintojen turvaaminen, työyhteisön johtaminen ja vuorovaikutus sekä työn organisointi. Arviointimatriisin tarkoitus on auttaa herättämään keskustelua työyhteisön hyvinvointitoiminnasta organisaation sisällä. Se ei sovi eri työyhteisöjen vertailuun. (Anttonen ym. 2009, 27–28.)

5 HENKILÖKOHTAINEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU

Ihminen on tekevä, tunteva, ajatteleva ja merkitystä etsivä olento. Pohdittaessa yksilön työhyvinvointia täytyy tarkastella hänen hyvinvointiaan myös yleisellä tasolla. Hyvä fyysinen ja psyykinen terveys sekä sosiaaliset verkostot edesauttavat hyvinvointia työssä. Positiivinen asennoituminen työhön ja elämään yleensä parantaa myös työviihtyvyyttä. (Manka 2014.)

5.1 Hyvinvoinnin kriisi

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on luetellut yhteiskunnan murroksia, jotka vaikuttavat merkittävästi työelämään; puhutaan työelämän megatrendeistä. Globalisoituminen asettaa haasteita yritysten kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Teknologia kehittyy ja viestintä monipuolistuu ja laajenee eikä työnteon ajalla ja paikalla ole enää selkeitä rajoja. Hyvinvointivaltio on ajautunut rahoituskriisiin; julkisia palveluita ei kyetä enää rahoittamaan verovaroin. Työvoiman rakenne muuttuu suurten ikäluokkien eläköityessä ja uusien sukupolvien pyrkiessä työmarkkinoille. (TEM 2010.)

Useat yhteiskuntatieteisiin ja työn sosiologiaan paneutuneet tutkijat puhuvat hyvinvoinnin kriisistä 2000-luvun työelämässä (mm. Julkunen 2008; Manka 2012; Mäkipeska & Niemelä 2005; Siltala 2004). Kriisin taustalla katsotaan olevan edellä luetellut yhteiskunnalliset muutokset sekä niiden käsittely tiedotusvälineissä. Työelämän muutoksista puhuttaessa pitäisi kiinnittää huomiota myös siihen ovatko muutokset todellisia vai pelkästään ajattelu- ja puhettavan muutoksia (Julkunen 2008, 11).

Julkunen (2008, 14) puhuu teoksessaan *Uuden työn paradoksit* hyperkilpailusta ja turbokapitalismista. Yrityksiin sijoitetun pääoman tuottovaatimukset ovat suuret. Tämä aiheuttaa tehokkuusvaatimuksia ja jatkuvaa tarvetta arvioida työn tuottavuutta. Jatkuvat muutokset työssä ja organisaatiossa sekä alituiset konkurssi- ja irtisanomisuutiset aiheuttavat yksilölle epävarmuutta työpaikan säilymisestä. Tuotannon automatisoituessa perinteiset teollisuus- ja työläisammattit katoavat ja palvelu- ja asiantuntijatyö lisääntyvät. Kilpailu vähenevistä työpaikoista ja työn henkisten vaatimusten koveneminen lisäävät suorittamispakkoa ja stressiä. (Julkunen 2008, 10–11.)

Yhteiskunnan kollektiivisuuden haurastuminen ja individualismin voimistuminen asettavat yksilön itsensä vastuuseen tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Jokaiselta työntekijältä edellytetään uudenlaista aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä (Manka, 2014). ”Minä-orientaatiolle” on tyypillistä, että lojaaliuden puute tunnustetaan; työyhteisön osapuolet eivät sitoudu toisiinsa vaan jokainen pyrkii maksimoimaan omaa markkinakapasiteettiaan. Työntekijän turvallisuuden tunne perustuu oman osamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen silppuuntuneilla työmarkkinoilla. (mm. Julkunen 2008, 65; Mäkipeska & Niemelä 2005, 43–44.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) listaavat teoksessaan *Haasteena luottamus* työpahoinvoinnin syiksi liiallisen työmäärän ja kiireen, huonon johtamisen, puutteelliset vaikutusmahdollisuudet, toimimattomat ihmissuhteet sekä epävarmuuden ja muutokset. Näiden seurauksena työilmapiiri heikenee ja yksilön työkyky sekä tehokkuus työssä alenevat (mt., 11.)

5.2 Työn tekemisen motiivit

Työlle annetut merkitykset ja siihen kohdistuvat odotukset sekä työstä saadut palkkiot vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Työ voi merkitä yksilölle pelkästään toimeentuloa, jolloin elämän tärkeät asiat ovat jos-

sain muualla. Rahallinen korvaus työstä voi olla tärkein motivaatio työn tekemiseen ja kun korvaus on riittävä suhteessa käytettyyn työpanokseen, on työntekijä tyytyväinen tilanteeseen. (Hakanen 2011, 26.)

Urasuuntautuneille ihmisille ammatillinen pätevyys ja urallaan eteneminen ovat tärkeitä työmotivaation lähteitä. Pätevyys ammatissa ja työssä antaa itseluottamusta ja mahdollisesti kokemuksen paremmista vaikutusmahdollisuuksista. Työ voi auttaa myös saavuttamaan arvostetumman sosiaalisen aseman. Kutsumustyötään tekeville työ on niin kiinteä osa elämää, että he kokevat saavansa palkkion työstä itsestään eikä edes pieni taloudellinen palkkio heikennä motivaatiota. (Hakanen 2011, 27.)

Sisäinen motivaatio työn tekemiseen on ulkoisia motiiveja moniulotteisempaa. Hakanen (2011, 31–32) kuvaa sisäisen motivaation syntymistä, kun ihmisen psykologiset perustarpeet tulevat tyydyttyiksi. Psykologisia perustarpeita ovat itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen.

Itsenäisyydellä Hakanen (2011, 31) tarkoittaa oman toiminnan säätelyä, vahvuuksien ja kertyneen kokemuksen käyttämistä sekä harkintavaltaa omaa työtä koskevassa päätöksenteossa. Työntekijän itsenäisyyden tunteen voi rikkoa esimerkiksi byrokraattinen valvonta tai työssä tapahtuvat muutokset, joihin ei voi osallistua.

Yhteenliittymisen tarvetta tyydyttävää ilmiötä työelämässä Hakanen (2011, 31) kuvaa luottamuksen tunteeksi. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet ja onnistumiset jaetaan. Jokaisen työntekijän ponnistelut huomioidaan ja hän saa työstään tunnustusta ja arvostusta. Yhteenliittyminen voi olla vaikeaa, jos verkosto on hajautunut ja työltä puuttuu sosiaalinen kenttä. Pahimmillaan luottamuksen puute esiintyy huomiotta jättämisenä, toisten saavutusten mitätöintinä ja työpaikkakiusaamisena.

Kolmantena sisäisen motivaation rakentajana toimii Hakasen (2011, 32) mukaan pärjäämisen halu. Yksilö tavoittelee työssään - ja ylipäätään elämässään - hallinnan tunnetta. Hallinnan kokemus syntyy, kun näkee toimintansa myönteiset tulokset ja kokee onnistumisia. Liian abstraktit työn tavoitteet ja suuntaamaton johtaminen rikkovat hallinnan tunteen. Työmotivaatio voi hukkaa myös usein tapahtuviin organisatorisiin muutoksiin tai työssä tarvittavien (tieto)teknisten järjestelmien tiuhaan uusimiseen.

5.3 Työn hallinta

Sisäisen motivaation kannustama työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Mahdollisuus käyttää taitojaan ja osaamistaan sekä uuden oppiminen tuovat työhön iloa. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen kuvaavat Hakasen (2011, 39) mukaan koettuja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Onnistumiset työssä ja yhteistyön tekeminen koko työyhteisön kanssa tuottavat terveyttä ja hyvinvointia muuhunkin elämään (Hakanen 2011, 41).

Manka (2014) kuvailee positiivista työvirettä sekä hallinnan tunnetta työn ilona ja Hakanen (2011) työn imuna, mutta kyse on tulkintani mukaan lä-

hes samasta tai ainakin suuressa määrin päällekkäisistä ilmiöistä (Kuva 1). Molempien tutkijoiden opit ovat lähtöisin jo 1950- ja 1960- lukujen työn sosiologian tutkijoilta (Julkunen 2008, 89–91). Tärkeintä molemmissa ilmiöissä on, että yksilöllä on riittävästi voimavaroja työstä suoriutumiseen ja vaikutusmahdollisuuksia työn suorittamisen tapoihin. Esimiehen ja työyhteisön tuki ovat avainasemassa.



Kuva 1. Mankan ja Hakasen työhyvinvointimalli

Manka (2014) on soveltanut aikaisempia työn hallinnan malleja, joissa keskitytään yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen. Mankan mallissa työn psykologisia vaatimuksia verrataan omaa työtä koskevaan päätöksen mahdollisuuteen. Syntyy työhyvinvointia lisäävää aktiivisuutta tai voimavaroja kuluttavaa passiivisuutta suhteessa työhön.

Työ, jonka vaatimukset ovat vähäisiä, tuntuu useimmista yksitoikkoiselta. Työntekijän vireystila pysyy vähäisistä haasteista johtuen alhaisena ja hän passivoituu helposti. Syntyy ”boreout”-tilanne eli työhön leipääntyminen, joka estää uuden oppimisen ja kehittymisen. Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi viihtyä työssään ihan hyvin, mutta pidemmän päälle olisi hyvä saada aikaan jotain uutta. (Hakanen 2011, 118; Julkunen 2008, 90; Manka 2014.)

Toisessa ääripäässä työntekijän vireystila ja aktiivisuus voivat olla korkealla ja työ haastavaa. Jos hänellä on työyhteisön ja esimiehen tuki sekä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja oppia uusia asioita, hän kokee työssään innostusta. Työntekijän voimavaroihin nähden liiallinen työmäärä tai liian haastava työ aiheuttaa stressiä. (Manka 2014.)

6 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI JA SOSIAALINEN PÄÄOMA

Kirjallisuudessa on tapana jakaa organisaation resurssit taloudelliseen, henkiseen (tai inhimilliseen) ja sosiaaliseen pääomaan. Taloudellisella pääomalla tarkoitetaan organisaatioon sijoitettua varallisuutta, henkisellä pääomalla työntekijöiden persoonaa ja osaamista ja sosiaalisella pääomalla työyhteisön jäsenten verkostoja ja niiden vuorovaikutusta. Sosiaalisen pääoman kartuttaminen edesauttaa myös taloudellisen ja inhimillisen resurssin täysimääräistä käyttöönottoa (Mäkipeska-Niemelä 2005, 13–15).

6.1 Sosiaalisen pääoman käsite

Yhteiskunnallisessa tutkimuksessa sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yleensä hyvinvoinnin karttumista yksilölle ja yhteisölle. Sosiaalisissa verkostoissa toimitaan vastavuoroisuuden periaatteella ja tuotetaan luottamusta. Näin tuotetun sosiaalisen resurssin avulla yksilö ja yhteisö voivat saavuttaa tavoittelemiaan hyviä asioita (Kouvo 2010, 166).

Julkusen (2008, 76) ja Mäkipeskan & Niemelän (2005, 16) mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu tekijöistä, joita yhdistävä linkki on vuorovaikutus. Sosiaalinen pääoma tulee käyttöön ja karttuu vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenten välillä. Sen perustana on luottamus itseensä, kanssaihmiin, yhteiskunnallisiin instituutioihin sekä työnantajaan ja yhteistyökumppaneihin. Kyse on ”yhteen hiileen puhaltamisesta” ja vastavuoroisuudesta, jossa jokainen yhteisön jäsen voi luottaa saavansa vastinetta sijoittamalleen panokselle.

Kirjallisuudessa korostetaan, että sosiaalinen pääoma ei ole sitoutunut fyysisiin resursseihin (vrt. taloudellinen pääoma) eikä yksilön ominaisuuksiin (vrt. inhimillinen pääoma). Sosiaalisen pääoman ainoa mahdollinen synty paikka on ihmisten ja ihmisryhmien välille muodostunut verkosto. (mm. Kouvo 2010, 166; Mäkipeska-Niemelä 2005, 15–16.)

6.2 Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä

Latinankielinen sana *communicare* tarkoittaa yhdessä tekemistä. Yhdessä tekemisellä ja kommunikoinnilla luodaan yhteisiä merkityksiä ja ymmärrystä asioista ja tilanteista. Kommunikointi on kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Kommunikoidessaan yhteisistä asioista työyhteisö sitouttaa jäseniään tavoitteisiin ja luo yhteisöllisyyttä. (Juholin 2009, 36.)

Viestinnän eri koulukunnat käsittelevät ja käsittävät viestinnän hieman eri tavoilla. Prosessikoulukunta tulkitsee viestinnäksi sanoman siirron lähettäjältä vastaanottajalle ja sen teknisen onnistumisen. Merkityskoulukunta keskittyy viestin merkityksen tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen sekä vuorovaikutteiseen pohdintaan viestin sisällöstä. Yhteisöllisyyskoulukunta painottaa sosiaalisia suhteita ja rituaaleja viestinnän keinoina. (Juholin 2009, 36–37.)

Tämän osallistavan suunnittelutyön perusteella - ja työyhteisöviestinnän näkökulmasta - voidaan kannattaa tulkintaa, jonka mukaan vuorovaikutteisissa viestintätilanteissa tuotetaan tietoa, tulkitaan ja jalostetaan sitä, sekä välitetään ja jaetaan muille yhteisön jäsenille. Potentiaalisia viestintätilanteita ovat kaikki arkisessa työympäristössä ja yhä enemmän myös muualla elämässä ja muilla areenoilla tapahtuvat kohtaamiset.

Työyhteisössä viestinnän perustehtävä on työskentelyn edellytysten luominen. Ihmisten halu olla tietoinen työyhteisöään ja toimialaansa koskevista asioista ja pyrkimys jakaa tietoisuuttaan vaatii toimivia viestintäjärjestelmiä ja -foorumeita (Juholin 2009, 140). Eri tutkimukset antavat viitteitä siitä, että työhyvinvoinnilla ja toimivalla viestinnällä on positiivinen yhteys toisiinsa. Vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla on merkitystä sille minkälaiseksi työntekijät kokevat yhteisönsä ilmapiirin (Juholin 2009, 53). Vuorovaikutusta ja viestintää kehittämällä pystytään vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin.

Juholinin (2009,146–149) mukaan työyhteisöviestinnällä on uusi agenda. Uusi agenda korostaa viestinnän dialogisuutta eli vuoropuhelua, työntekijän subjektiivista viestijänä ja organisaatiota oppivana yhteisönä, jossa tieto on avointa ja vuorovaikutus mutkatonta. Oikean ja ajantasaisen tiedon saaminen on välttämätöntä kaikille yhteisön jäsenille, mutta yhtä tärkeää on, että jokainen työntekijä tulee myös kuulluksi häntä koskevissa asioissa. Organisaation maine ja työnantajakuva tuotetaan työntekijöiden toiminnalla ja se heijastuu myös takaisin heihin. (Juholin 2009, 146 - 150.)

Työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa avainsanana esiintyy usein luottamus (mm. Julkunen 2008; Hakanen 2011; Manka 2014; Mäkipeska & Niemelä 2005). Luottamus ilmenee työntekijän suhteessa organisaatioon, esimieheen, työtovereihin ja omaan toimintaansa. Luottamukselle on tyypillistä, että se kasvaa hitaasti aikojen kuluessa, mutta voi kadota hyvin nopeasti.

Seuraavaksi tarkastellaan luottamuksen rakentumista pääasiassa siten kuin Mäkipeska ja Niemelä ovat sitä jäsentäneet teoksessaan *Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvä rakenne* (2005). He kuvaavat luottamuksen - ja epäluottamuksen - dynamiikkaa kehänä, jossa jokainen osatekijä ruokkii muita osatekijöitä ja luottamuksen - tai epäluottamuksen - kierrettä. Kuvaa täydentävät Juholinin (2009) havainnot viestinnän linkittymisestä johtamiseen ja esimiestyöhön.

6.2.1 Vastavuoroisuus

Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen sekä osapuolten molemminpuoliseen hyötyyn ja velvoitteeseen. Yksinkertaisimmillaan organisaation ja työntekijän välinen luottamus perustuu työsopimukseen, jossa työnantaja lupaa työntekijälle palkan siitä, että tämä käyttää aikaansa tuottaakseen arvoa työnantajalleen. Tämä yksinkertaistaminen ei kuitenkaan sovi enää nykypäivän työelämään, joka on aikaisempaa monipuolisempi ja verkostoituneempi, ja jossa vaaditaan yhteistyötä ja kehittymistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–34.)

Verkostot syntyvät sen oletuksen pohjalle, että verkoston jäsenet tekevät asioita enemmän ja tehokkaammin yhdessä kuin kukin yksilö omalla tahollaan. Tiukat tulosvaatimukset ja niukkenevat resurssit voivat johtaa työntekijän uupumiseen ja kyynistymiseen sekä yhteisön solidaarisuuden rikkoutumiseen. Työyhteisössä ja sen verkostoissa oman edun tavoittelu ja reviirien suojeleminen johtaa huonoon työilmapiiriin ja epäluottamukseen. Kun arvoa ei synny, verkosto hajoaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34 ja 49–50.)

Työntekijät ovat verkostoituneet myös muualla kuin työpaikallaan. Näiden asiantuntijuuteen tai toimialaan liittyvien verkostojen tuottama arvonnäkö on voimavara, jota ei organisaatioilla ole varaa jättää käyttämättä. Työntekijöillä on halu ja valmius käyttää verkostojaan työnantajan hyväksi, mikäli he kokevat sen edulliseksi myös oman toimintansa kannalta. (Juholin 2009, 148.)

6.2.2 Kommunikaatio

Kommunikaatio voi olla muodollista ja tapahtua puitteissa, joiden aika ja protokolla ovat ennalta sovittuja. Organisaatioiden viestintästrategioissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että kommunikaation puitteet mahdollistavat aidon vuorovaikutuksen. Muuten informaatiosta tulee yksisuuntaista, eikä henkilökunnan osallistumista tueta. Esimerkiksi kokouksissa henkilöstöä on hyvä kannustaa esittämään kysymyksiä ja pitämään puheenvuoroja varaamalla niihin riittävästi aikaa ja jakamalla käsiteltäviä asioita koskeva materiaali etukäteen. (Juholin 2009, 176.)

Epämuodollisessa kommunikaatiossa - käytäväkeskusteluissa tai kahvihetkissä - tapahtuu helpommin prosessoivaa ideointia. Luottamus rakentuu avoimessa ja rennossa ilmapiirissä, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–38). Epämuodollisia palaveriteitoja voidaan järjestää myös erilaisten työyhteisöä koskevien teemojen ympärille hyödyntäen työpaja- tai pienryhmätyöskentelyn menetelmiä (Juholin 2009, 176).

Ilman rehellistä ja avointa kommunikaatiota luottamuksen rakentaminen työyhteisössä on mahdotonta. Tärkeintä on, että työntekijät saavat tietoonsa kaiken tarpeellisen itseään ja työtään koskevan tiedon ja heitä myös kuunnellaan. Virheiden käsittely rakentavasti ja ketään syyllistämättä luo mahdollisuuden uuden oppimiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38).

Puutteellinen kommunikaatio ja epäluottamus työyhteisössä aiheuttavat henkilöstöriitoja tai työntekijöiden leiriytymistä työnantajaansa vastaan. Tyypillisiä oireita ovat tiedon panttaus tai huhujen levitteleminen; tiedonkulun vääristyminen. Työntekijöiden jako luotettaviin ja epäluotettaviin johtaa pahimmillaan työpaikkakiusaamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 52–53.)

6.2.3 Sitoutuminen

Kolmantena luottamuksen kehän osatekijänä Mäkipeska ja Niemelä (2005, 39) kuvaavat työnantajan ja työntekijöiden molemminpuolisen sitoutumisen. Sitoutuminen edellyttää yhteistä tahtoa ja vastuunottoa tärkeinä pidetyistä tehtävistä. Työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa sitoutumista (Juholin 2009, 45).

Työyhteisön olemassaolon tarkoitus on tiedettävä ja tavoitteiden täytyy olla yhdessä sovittuja ja selkeästi viestittyjä, jotta jokainen työntekijä voi keskittyä perustehtäväänsä (Juholin 2009, 45). Kun työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja työsuoritteensa merkityksen kokonaisuudelle, hän kantaa vastuuta ja sitoutuu tehtäviinsä. Mahdollisuus vaikuttaa työn tapoihin ja järjestelyihin osallistaa ja sitouttaa työntekijää organisaatioon (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39).

Ristiriitaiset tai huonosti viestityt tavoitteet kasvattavat epäluottamusta. Myös arvoriitit työnantajan ja työntekijän välillä voivat johtaa pettymyksen tunteisiin ja vastuun pakoiluun (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53). Esimerkiksi taloudellisten arvojen ja tulosten ylikorostaminen aiheuttaa työntekijälle kokemuksen, että hän on ainoastaan kustannuserä eikä hänen työpanoksellaan ole arvoa tuottavaa merkitystä työnantajalle; myös ihmisarvo joutuu koetukselle (mm. Mäkipeska & Niemelä 2005, 53; Siltala 2004, 139 ja 145).

6.2.4 Arvostus

Työpaikoilla on runsaasti osaamista, elämäkokemusta, kulttuurista aineesta sekä sukupolvien ja sukupuolten erilaisia näkemyksiä työnteon tavoista. Keskinäinen kunnioitus ja erilaisuuden arvostaminen kasvattavat omanarvontuntoa ja luottamusta yhteistyökumppaneihin. Eri alojen asiantuntemus ja työntekijöiden piilevät taidot saadaan esille ja työyhteisön käyttöön hyvällä esimiestyöllä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41.)

Työntekijöiden erilaiset kyvyt informaation käsittelyyn ja viestintään täytyy ottaa huomioon suunniteltaessa organisaation viestintäpolitiikkaa: viestinnän tapoja ja välineitä. Kansainvälistyvissä organisaatioissa toimijoiden täytyy huomioida viestinnässään erilaiset kulttuuritaustat. Työntekijöiden ikä, koulutus ja ammattitausta vaikuttavat viestien välittymiseen. Tärkeintä on, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan.

Arvostuksen puute johtaa helposti keskinäiseen kilpailuun ja epäluottamukseen. Vuorovaikutusta alkavat hallita negatiiviset tulkinnat kollegoiden viesteistä ja vaikuttamista. Sekä ammatti-identiteetti että oma rooli kokonaisuuden osana voi hämärtyä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 55 – 56.)

6.2.5 Turvallisuus

Ihmisillä on taipumusta pyrkiä ennakoimaan tulevaa ja varautumaan siihen kukin omilla tavoillaan. Kuten sanonta kuuluu: *”Toivo parasta, mutta va-*

raudu pahimpaan!”. Tulevaisuuden suunnitteleminen luo elämään hallinnan tunnetta ja turvallisuutta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 43).

Työsuhteiden ja työnteon muotojen epävakautuminen luo työntekijöille paineita siirtää luottamuksen painopistettä turvatusta työpaikasta omaan kilpailukykyyn (Julkunen 2008, 112). Työntekijät kasvattavat työpaikoiltaan henkistä ja sosiaalista pääomaansa; kouluttautuvat ja luovat verkostoja. Oman osaamisen ja verkostojen kehittäminen on paras takuu toimeentulon turvaamiselle ja pärjäämiselle epävarmoilla työmarkkinoilla (Julkunen 2008, 114).

Työntekijöiden luottamusta organisaatioon vahvistaa vuorovaikutteinen ja avoin kommunikaatio taloudellisesta tilanteesta, organisaatiouudistuksista ja työntekijän arvosta organisaatiolle tai asiakkaalle (Mäkipeska & Niemelä 2005, 45). Informaation oikea-aikaisuus ja todenmukaisuus estävät huhujen ja luulojen leviämistä työyhteisössä ja vähentävät pelkoa ja epävarmuutta.

Ihminen kokee pettymyksen tunteita ja turvattomuutta, kun hänen odotuksensa eivät toteudu. Toteutumattomat lupaukset työolojen parantamisesta tai paremmista palkkioista aiheuttavat turhautumista ja pahoinvointia. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 59) mainitsevat yleiseksi työpahoinvoinnin syyksi organisaatioiden kehittämisohjelmat, jotka työntekijöiden näkökulmasta vievät paljon energiaa, mutta eivät johda muutokseen tai parannukseen. Kehittämisohjelmien tavoitteet ja niiden tulosten seuranta pitäisi kommunikoida työntekijöille avoimesti ja selkeästi.

7 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työelämäntutkijat näyttäisivät olevan yksimielisiä siitä, että työhyvinvointi on enemmän organisaatio- ja työyhteisötason kuin yksilötason asia. Tuloslaskelmien henkilötyövuosien takana on alettu, ainakin puheiden tasolla, nähdä ihminen tunteineen ja tarpeineen. Työhyvinvoinnin johtaminen on ihmisten johtamista; ihmiset mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan hyvät tulokset. Johtaminen on olennaisesti kytköksissä työyhteisöviestintään (Juholin 2009, 157).

Ihminen viettää niin merkittävän osan aikuisesta elämästään työpaikalla, että olisi vastuutonta jättää huomioimatta työhyvinvoinnin merkitys kokonaisvaltaiselle elämänhallinnalle. Toimivassa työyhteisössä sen jäsenten suoriutumista ja jaksamista tuetaan. Työssään hyvin voiva ihminen on motivoitunut pitämään itsestään huolta myös muilla elämänalueilla (mm. Hakkanen 2011).

Organisaation johdon ja esimiesten vastuu työhyvinvoinnista ei kuitenkaan sulje pois yksilön omaa vastuuta. Työtovereiden arvostaminen, reiluus ja luotettavuus sekä vuorovaikutustaidot kuuluvat työyhteisötaitoihin, joiden kohentaminen on hyödyllistä jokaiselle työntekijälle (Manka 2012).

7.1 Organisaatiotaso

Organisaation toimintaa tarkasteltaessa ensimmäisenä nousee esiin organisaation rakenne ja sen tarkoituksenmukaisuus perustehtävän toteuttamisen kannalta. Hallinnollisen rakenteen jäykkyys tai joustavuus ja rakenteissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat työyhteisöjen arkiseen toimintaan johtamisjärjestelmien kautta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 64).

Organisaation rakenteissa on määritelty toimintatavat, jotka tukevat yksilöiden onnistumista työssään ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Palkkausjärjestelmä ja muut palkkioihin liittyvät sopimukset ovat rakenteellisia tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tavoittelun välineitä (Hakaniemi 2011, 66). Samoin rekrytointikäytäntöjen yhtenäisyys ja avoimuus tukevat organisaation osaamisen kehittymistä (Valtionkonttori 2009, 42).

Selkeä organisaatorakenne ja työnjako auttavat työntekijöitä hahmottamaan eri toimintojen oikean paikan ja ajan hänen kaivatessaan tukea työhönsä. Normit ja säännöt on selkeästi määritelty ja ne on viestitty henkilökunnalle sitten, että kaikkien on helppo omaksua ne. Normit ja säännöt rutiinitehtävien suorittamiseksi tuottavat tasaista työn laatua ja luovat pysyvyyttä. Toisaalta liiallinen ylhäältäpäin virtaava normisto passivoi työntekijöitä; toiminnasta tulee mekaanista eikä luovuudelle ja innovatiivisuudelle jää tilaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 64; Valtionkonttori 2009, 44.)

Asiantuntijaorganisaatiossa rakenteellinen joustavuus luo tilaa työntekijöiden omalle ajattelulle ja kehittämiselle (Valtionkonttori 2009, 44–45). Johtamisjärjestelmän täytyy silti olla selkeä ja valta- sekä vastuusuhteiden kaikkien tiedossa (Mäkipeska & Niemelä 2008, 203). Hierarkkisesta ja byrokraattisesta johtamisjärjestelmästä luopumisella on kääntöpuolensa. Työntekijä voi kokea jäävänsä yksin suorittamaan tehtävää, jonka tavoitteet ovat epäselvät ja jossa kohdattuja ongelmia ei kyetä jakamaan kenenkään kanssa (Mäkipeska & Niemelä 2008, 204).

Organisaatiolla on perustehtävä eli missio ja yleensä jonkinlainen käsitys perustehtävän muutoksista eli tulevaisuuden visio. Perustehtävä voi muuttua ajan kuluessa ja sen kirkastaminen säännöllisin väliajoin on tarpeen. Visio siitä miten toimintaympäristö tulee muuttumaan ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan suuntaa katseen tulevaisuuteen ja luo edellytyksiä kehittymiselle. Vision luomiseen tarvitaan käsitys myös sidosryhmien eli asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön odotuksista. (Valtionkonttori 2009, 37–38.)

Organisaation perustehtävien ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen on vuorossa strategian luominen. Toimintaohjelma eli strategia kuvaa niitä keinoja, joilla tulevaisuuden haasteisiin aiotaan vastata. Strategian onkin kuvattava konkreettisia toimintatapoja, jotta ne ohjaavat henkilöstöä kohti tavoitteita. Pitkän tähtäimen henkilöstöpolitiikka ja osaamisen johtaminen ovat olennainen osa strategista johtamista. (Valtionkonttori 2009, 40–41.)

Strategian eli toimintaohjelman määrittelyssä on suositeltavaa käyttää osallistavaa johtamispolitiikkaa. Osallistamalla henkilöstöä strategian määrittelyyn vahvistetaan sen sitoutumista tavoitteisiin. Osallistaminen

voidaan toteuttaa esimerkiksi työpajatyöskentelynä, jossa verrataan nykyistä osaamista tulevaisuuden haasteisiin. (Valtionkonttori 2009, 39.)

Toimintaohjelman määrittelyn jälkeen keskitytään siihen, millaista osaamista tavoitteisiin pääseminen edellyttää. Organisaation henkilöstöresursseja tarkastellaan näiden tavoitteiden valossa. Pohditaan olemassa olevien osaamisresurssien käytettävyyttä ja mahdollisten uusien resurssien hankkimista rekrytoinnilla tai kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä uusiin tai muuttuviin tehtäviin. Henkilöstösuunnitelman tekeminen yhdessä operatiivisten suunnitelmien kanssa on yksi työpaikkojen yhteistoiminnan kulmakivistä. (Mäkipeska & Niemelä 2008, 210–215.)

Yhteistoiminnassa syntynyt käsitys työyksikön perustehtävistä, niihin vaadittavasta osaamisesta ja yksikön tavoitteista luo edellytyksiä hyvinvoinnille työssä. Kun työntekijät tietävät mitä heidän yksiköltään odotetaan ja miten tuloksia mitataan, heidän on helpompaa löytää työkaluja tuloksellisen työn tekemiseen. Työntekijä voi ottaa käyttöönsä koko oman osaamispotentialinsa ja vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa kehittää sitä (Mäkipeska & Niemelä 2008, 212).

7.2 Esimiestyö ja osaamisen johtaminen

Työn hallinta ja sitä tukevat seikat ovat merkittävä tekijä yksilöiden työhyvinvoinnissa (Mäkipeska & Niemelä 2008, 218). Työn hallinnan välineitä ammatillisen osaamisen ohella ovat suunnittelu, aikatauluttaminen ja viestintä sekä työnjohdon että työntekijän näkökulmasta. Huolellisesti toteutetulla esimiestyöllä ja kehityskeskusteluilla on löydettävissä yksilön vahvuudet ja kehittämistarpeet.

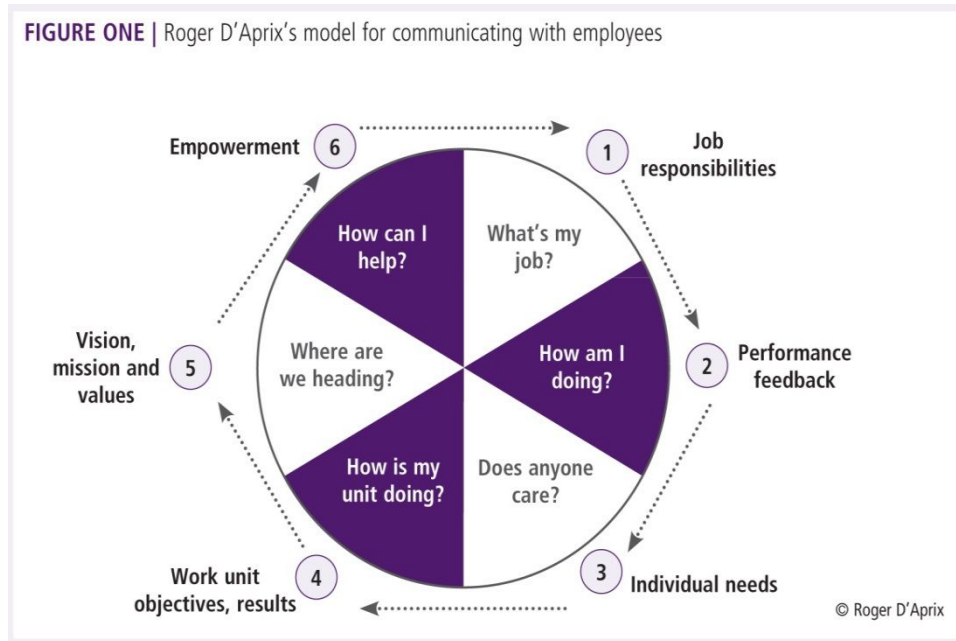
7.2.1 Esimiesviestintä

Lähiesimiehillä on ratkaiseva rooli työyhteisön hyvinvoinnin luomisessa. Lähiesimies on isoissa organisaatioissa linkki operatiivisen johdon ja työntekijöiden välillä. Hänen tehtävänsä on yhdistelmä viestintää ja johtamista. Lähiesimiehen viestintä- ja johtamistehtävät ovat monipuolisia ja käsittävät sekä arkityön sujuvuuteen liittyvää työnjohtoa että organisaation tavoitteiden ja muutosten viestintää henkilökunnalle. (Juholin 2009, 162.)

Lähiesimiehen viestintätehtävä alkaa usein rekrytoinnista ja uuden työntekijän työhöntulosta. Ennen rekrytointia esimies on osallistunut yksikön osaamisen arviointiin ja suunnitellut yhdessä johdon kanssa osaamista täydentävän rekrytoinnin. Rekrytoinnin yhteydessä on jo vastattu D'Aprix:n mallin (Kuva 2) kysymykseen millainen on uuden työntekijän tehtäväkuva eli mitä hän käytännössä tekee. Rekrytoinnin jälkeen esimiehen tehtävä on viestiä uudelle työntekijälle hänen tehtäväkuvansa ja perehdyttää tämä työhön ja työyhteisöön (Juholin 2009, 162).

D'Aprix:n mallissa (Kuva 2) esimies asettaa työntekijöilleen henkilökohtaiset tavoitteet, jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Esimies seuraa yksikön saavutuksia tavoitteisiin verrattuna ja kertoo henkilöstöl-

leen onnistumisista, epäonnistumisista ja tulevaisuuden näkymistä. Hän valtuuttaa työntekijänsä käyttämään taitojaan ja osaamistaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Juholin 2009, 163.)



Kuva 2. Roger D'Aprix:n (1996) malli esimiehen viestintätehtävän sisällöistä (Cripps 2014)

7.2.2 Kehityskeskustelu

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat ihmisten johtamisen perustyökaluja. Kehityskeskustelu on työntekijöiden ja esimiehen välisen päivittäisviestinnän ohella yksi tärkeimmistä viestintätilanteista. Onnistuessaan kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden luovaan ajatusten vaihtoon, tukee esimiestä suuntaavassa johtamisessa ja mahdollistaa työntekijälle palautteen antamisen esimiehelleen (Juholin 2009, 166).

Ryhmänä käytävä kehityskeskustelu mahdollistaa tiimin tai yksikön osaamisen arvioinnin. Siinä voidaan käsitellä kollektiivisesti yksikön edellytyksiä vastata tuleviin haasteisiin ja osaamistarpeisiin. Epäonnistumisista on mahdollista käydä avointa keskustelua ja miettiä syitä ja ratkaisuja ilman yksilöihin kohdistuvaa painetta (Mäkipeska & Niemelä 2008, 38). Onnistumiset voidaan myös jakaa! Samalla kirkastetaan yksikön perustehvät ja tavoitteet (Juholin 2009, 218).

Ryhmäkehityskeskustelussa työnjakoa ja yhteisiä pelisääntöjä voidaan päivittää vastaamaan arkityön tarpeita. Yhdessä sovittu sisäinen työnjako tulee kaikkien ryhmän jäsenten ja esimiehen tietoon, mikä mahdollistaa joustavan yhteistyön päivittäisessä työssä. Ryhmäkeskustelussa varmistetaan vuorovaikutuksen tavat ja yhteisön voimavarojen riittävyys sekä työkuormituksen tasainen jakautuminen. (Mäkipeska & Niemelä 2008, 218.)

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu käydään vuosittain. Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline, jonka tarkoitus on var-

mistaa kaksisuuntainen viestintä työntekijän ja työnantajan välillä. Kehityskeskustelussa linjataan työntekijän ja organisaation päämäärät yhteneväisiksi. (Juholin 2009, 165–166.)

Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta työstään ja menestymisestään sen toteuttamisessa. Työn tuloksellisuutta ja yksilön omia tavoitteita arvioidaan ja varmistetaan, että ne vastaavat työnantajan tarpeita. Työn tavoitteita ja tehtäväkuvaa voidaan tarkistaa ja määrittellä tarvittaessa uudelleen. (Juholin 2009, 165–166.)

Palautteen saamisen lisäksi työntekijä voi kehityskeskustelussa myös antaa palautetta esimiehen ja organisaation toiminnasta. Luottamuksellisessa esimies-työntekijäsuhteessa pystytään keskustelemaan työpaikan ilmapiiristä, työntekijöiden keskinäisistä suhteista ja työtehtävien kehittämistarpeista. On tärkeää, että esimies tuntee työntekijänsä tehtäväkentän ja arki työn sekä kuuntelee hänen ajatuksiaan ja näkemyksiään työyhteisöstä ja työhön liittyvistä tarpeista. (Juholin 2009, 166.)

Kehityskeskustelu on työntekijälle oikea kanava ja paikka tuoda esiin henkilökohtaisia kehittymiseen ja työuraan liittyviä odotuksiaan ja toiveitaan. Urasuunnittelu ja uuden oppiminen - itsensä kehittäminen - on nykypäivän työelämässä työntekijän paras keino ylläpitää markkinakelpoisuuttaan (Julkunen 2008, 66). On sekä työnantajan, että työntekijän etu, että osaamistaan ylläpidetään ja kehitetään koko palvelussuhteen ajan (Mäkipeska & Niemelä 2008, 240).

Kehityskeskusteluun on hyvä sisällyttää tehtävien vaativuuden arviointi ja tehtävässä tarvittavien resurssien kartoitus. Työntekijällä on oikeus tietää mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen roolinsa työyhteisössä on nyt ja tulevaisuudessa (Juholin 2009, 167). Mikäli osaamisessa tai resursseissa havaitaan puutteita, voidaan tehdä suunnitelma niiden korjaamiseksi.

Esimiehellä on kehityskeskustelussa tilaisuus analysoida työntekijän vahvuuksia ja motivaatiota työn suorittamiseen. Esimiehen tulee tunnistaa työntekijän henkinen potentiaali ja pyrkiä tukemaan sen kehittämistä. Valmentava ja kannustava johtamistapa rohkaisee työntekijää osaamisensa ja voimavarojensa täysimääräiseen käyttöön. (Mäkipeska & Niemelä 2008, 211–212.)

8 KEHITTÄMISTYÖ MAATALOUSTIETEIDEN LAITOKSELLA

Maataloustieteiden laitos on yksi Helsingin yliopiston maatalousmetsätieteellisen tiedekunnan neljästä laitoksesta. Maataloustieteiden opetus ja tutkimus on kansainvälistä ja monitieteistä ja painottuu maatalouden ja kasvintuotannon perustutkimukseen sekä yhteistyöhön alan soveltavaa tiedettä harjoittavien tutkimuslaitosten kanssa. Laitoksen tutkimuksen painopisteet ovat energian käytön tehokkuus maatalous- ja puutarhatuotannossa, agroekologia, genomitiedon tuottaminen ja hyödyntäminen, eläinten ja ihmisten hyvinvointi sekä kasvinsuojelun kokonaishallinta. Laitoksen opiskelijat valmistuvat maatalous- ja metsätieteiden maistereiksi agroekologian, biotekniikan, kasvintuotantotieteiden tai kotieläintieteiden

pääaineista. Nämä pääaineet ovat myös laitoksen tutkimusaloja. (Maataloustieteiden laitos 2015.)

8.1 Toimintaympäristö

Maataloustieteiden laitoksen laboratorio- ja opetustilat sekä työhuoneet sijaitsevat useassa eri pisteessä Viikin laajalla kampuksella. Laitoksen käytössä on osa Viikin tiedepuiston kasvihuoneista ja koekentästä. Lisäksi laitos hallinnoi Viikin opetus- ja tutkimustilaa navettoineen ja peltoineen sekä Muddusjärven koeasemaa. (Maataloustieteiden laitos 2015.) Henkilöstö työskentelee osittain melko hajallaan tai ajoittain useissa eri toimipisteissä; fyysiset etäisyydet tuovat omat haasteensa työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Maataloustieteiden laitoksen tutkimusryhmissä työskentelee noin sata tutkijaa: professoreita, lehtoreita, apurahatutkijoita ja väitöskirjatyöntekijöitä. Heillä on tukenaan maisteriopintojaan suorittavia tutkimusavustajia sekä tutkimusteknikoita ja talous-, opetus- ja henkilöstöhallinnon henkilökuntaa. Laitoksella työskentelee siis laaja joukko alojensa asiantuntijoita ja opiskelijoita. (Maataloustieteiden laitos 2015.)

8.2 Kehittämistarve

Helsingin yliopiston (HY) ja maatalous- metsätieteellisen tiedekunnan (MMTDK) uusimmissa strategioissa korostetaan työhyvinvoinnin merkitystä työn tuloksellisuudelle. Toimintatapojen selkiyttäminen, tiedonkulun parantaminen, uuden henkilöstön perehdyttäminen ja vuorovaikutuksen käytännöt ovat tärkeänä osana strategiaa. (Helsingin yliopisto 2015.)

HY:n MMTDK:n Maataloustieteiden laitoksen (MAAT) työhyvinvointikyselyissä 2011 ja 2013 nousi esiin joitakin konkreettisia henkilöstön hyvinvointiin liittyviä haasteita. Organisaatiossa ja työssä tapahtuvat muutokset sekä niiden johtaminen ja viestiminen koettiin puutteellisiksi. Tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen sekä palautteen saaminen koettiin tärkeiksi ja kehittämistä kaipaaviksi kohteiksi. Kaivattiin selkeää työprosessin kuvausta. (Maataloustieteiden laitos 2011 ja 2013.)

Työskentelen Helsingin yliopiston Maataloustieteiden laitoksen kasvihuone- ja koekenttäyksikössä tiiminvetäjänä. Minulla on viidentoista vuoden kokemus työskentelystä opetuksen ja tutkimuksen tukena. Organisaatiossa ja työssä tapahtuneet muutokset ovat silmännähdessä kuormittaneet tukipalveluiden henkilöstöä ja heikentäneet myös omaa jaksamistani.

8.3 Tavoitteet ja taustaa

Opinnäytteen tavoitteena oli toteuttaa Helsingin yliopiston strategiaa toimintatapojen selkiyttämisestä, tiedon kulun parantamisesta, henkilöstön perehdyttämisestä ja vuorovaikutuksen käytännöistä. Konkreettinen tavoite oli mallintaa työprosessi siten, että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää työn tavoitteet sekä oman roolinsa ja vastuunsa prosessissa.

Opinnäytteen lähtökohtana olivat MAAT-laitoksen (myöh. laitos) työhyvinvointikyselyissä ilmenneet heikot kohdat ja henkilöstön toiveet niiden korjaamisesta. Työterveyshuollon henkilöstön ja työsuojelutoimijoiden ilmaisema huoli työyhteisön yksilöiden hyvinvoinnista sekä työilmapiiriongelmat toimivat kannustimina tähän kehittämistyöhön. Työterveyshuollon edustajat suosittelivat työpaikkaselvityksen perusteella työprosessin suunnittelua konkreettisenä hyvinvointia parantavana toimenpiteenä.

Maataloustieteiden laitoksen tutkimus on luonteeltaan sellaista, että se vaatii usein käytännön eksperimenttien tekemistä avomaolosuhteissa, erilaisissa suljetuissa kasvatustiloissa tai kotieläintiloissa. Kokeiden käytännön osuuksien toteuttaminen edellyttää kotieläinten hoitoon ja kasvintuotantoon tarvittavan laitteiston ja tietotaidon hallintaa. Lisäksi työtä tehdään erilaisten mittaus-, analyysi- ja näytteidenkäsittelylaitteiston kanssa sekä kentällä että laboratorioissa. Useissa eri tiloissa tapahtuvan ja paljon erilaista ammattitaitoa vaativan eksperimentin toteuttaminen edellyttää hyvin suunniteltua työprosessia, jotta tulokset ja laatu vastaisivat tavoitteita.

8.4 Aiheen rajaus

Tässä työssä käytettiin esimerkkinä kasvintuotannon pääaineessa pro gradu-tutkielmaansa tekevien eli maisterivaiheen opiskelijoiden ohjausta ja siihen liittyvää työprosessia. Aikataulullisista ja ammatillisista syistä kehittämissyryhmä rajasi tämän pilottiprojektin koskemaan vain kasvintuotannon pääainetta. Lisäksi se rajattiin koskemaan maisteri-opiskelijoita, koska heidän tekemänsä eksperimentit toteutuvat melko lyhyessä ajassa, joten prosessin toimivuus nähdään pian ja sitä voidaan korjata tarvittaessa. Jos prosessikuvauksen pohja osoittautuu onnistuneeksi, sitä voidaan muunnella muiden pääaineiden ja toimipisteiden käyttöön. Maisterivaiheen opiskelijoiden kanssa löytyviä hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja voidaan myös luontevasti viedä eteenpäin muihin tutkimusprosesseihin.

Useat maisteriopiskelijat tekevät tutkielmaansa liittyviä käytännön töitä kasvihuone- ja koekenttäyksikössä sekä opetus- ja tutkimuslaboratorioissa. Heidän perehdyttämisenä ja ohjauksena on opetuksen kannalta olennaista ja hyvin toimiva prosessi kantaa myös tulevaisuuteen osan heistä jatkessa opintojaan tohtorihjelmissä. Sujuva ohjaus ja työprosessi vaativat nykytilanteeseen verrattuna enemmän suunnittelua ja sopimista sekä tehokkaampaa viestintää.

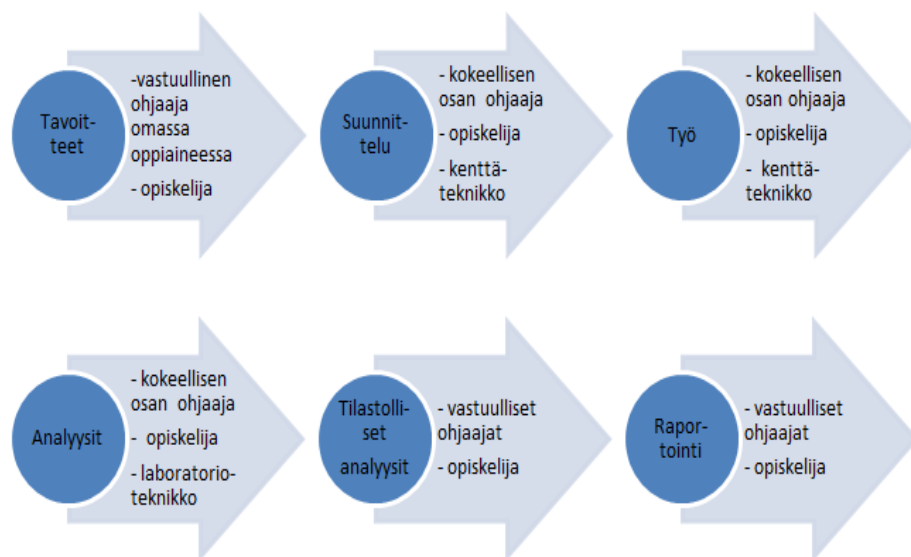
Koen, että työprosessin kuvauksen lisäksi, prosessin ”jalkauttaminen” osaksi laitoksemme hyviä käytäntöjä vaatii yhteistoimintaa. Työyhteisössä, joka hallinnoltaan on varsin hierarkkinen, mutta jossa yksilöt ovat vahvoja, itsenäisiä toimijoita, tarvitaan voimakas yhteinen näkemys oikeasta toimintatavasta. Uskon, että osallistavalla prosessin suunnittelulla pystymme sitouttamaan koko työyhteisömme hyvien käytäntöjen taakse. Maataloustieteiden laitoksen toimintasuunnitelmassa vuosille 2013–2016 korostetaan koko henkilökunnan osallistamista opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen.

8.5 Työ etenee pienin askelin

Idea työprosessin suunnittelusta esitettiin ensimmäistä kertaa laitoksen työhyvinvointiryhmälle (TYHY-ryhmä) maaliskuussa 2014. TYHY-ryhmän kokoontumiseen osallistuivat lisäksi toimistopäällikkö, henkilöstösihteeri, laboratorion tutkimusteknikko ja tutkijatohtori. Laitoksen johtajalle oli lähetetty presentaatio aikaisemmin sähköpostin liitteenä ja hän piti aloitetta hyvänä. Myös TYHY-ryhmä hyväksyi alustavan suunnitelman ja kannusti työn aloittamiseen. Tässä vaiheessa aihe oli rajattu koskemaan maisterivaiheen opiskelijoiden ohjausta.

Maataloustieteiden laitoksella toimii opetuksen kehittämistoimikunta (myöh. MOKE), jonka puheenjohtajana toimii opetuksesta vastaava vara-johtaja. MOKE:en kuuluu vakinaisesti kymmenkunta yliopisto-opettajaa, kolme opintoasiainsuunnittelijaa sekä kolme opiskelijaa. MOKE:n kokoukset ovat kuitenkin avoimia ja aikataulujen sekä esityslistan puitteissa keskusteluun voivat osallistua kaikki laitoksen työntekijät.

Kasvihuone- ja koekenttäyksikön tutkimusteknikoiden (myöh. kenttäteknikit) esimiehenä toimivan professorin suosituksesta työprosessisuunnitelma esiteltiin MOKE:lle tammikuussa 2015. Paikallaolijat kommentoivat esitystä ja aihetta jonkin verran. Tässä tapaamisessa kävi ilmi, että kaikki opinnäytteiden ohjaajat eivät käytä laitoksen tarjoamia työkaluja ohjaustyönsä tukena. Aiheen työstämistä jatkettiin etsimällä olemassa olevia työkaluja, joita voitaisiin hyödyntää työprosessin kuvaamisessa.



Kuva 3. Prosessikuvaus (Peltola 2015)

Seuraavassa vaiheessa tehtiin karkea prosessikaavio (kuva 3) ja etsittiin laitoksen intranetistä saatavilla oleva materiaalin, jota opiskelijat voivat hyödyntää pro gradu-tutkielmansa tekemisessä. Etsittiin myös työkaluja, joita voitaisiin muokata työprosessin sujuvoittamisen välineeksi. Näistä tehtiin noin puolen tunnin yhteenvetoesitys.

8.5.1 Kehittämisyhmän muotoutuminen

Työyhteisön jäseniä kutsuttiin ryhmäkeskusteluun, jossa esiteltiin suunnitelmaani prosessia ja sen vaiheita. Ryhmäkeskusteluun valikoitui opetuksen ja tutkimuksen henkilöitä, joilla on kokemusta opiskelijoiden ohjaamisesta ja kiinnostusta opetuksen kehittämiseen.

Keskustelussa paikalla oli kenttäteknikoiden esimies, kasvin- ja metsänjalostustieteiden professori sekä kasvintuotantotieteiden yliopistonlehtori, joka toimii opetuksen kehittämisen varajohtajana. Heillä on laaja kokonaisnäkemys laitoksen opetuksesta ja tutkimuksesta. Tutkimuksen puolelta mukana olivat post doctoral-tutkija, jonka kanssa oli aikaisemmin käyty vapaamuotoisia keskusteluita ohjauksen kehittämisestä ja yksi väitöskirjatyöntekijä, joka opiskelee myös pedagogisia opintoja ja oli kiinnostunut työstä siitä näkökulmasta. Kokemusasiantuntijana mukana oli yksi opiskelija, joka siirtyy piakkoin opinnoissaan pro-gradu-tutkielmavaiheeseen.

Vakinaisessa työsuhteessa olevista tutkimusteknikoista paikalle saapui suurin osa sekä laboratoriossa että kasvihuoneella ja koekentällä työskentelevistä. Laboratoriossa työskenteleviä oli mukana neljä ja kasvihuone- ja koekenttäyksikössä työskenteleviä viisi, minä mukaan luettuna.

8.5.2 Ryhmäkeskustelu

Alustuspuheenvuoron diaesitys lähetettiin kutsuille etukäteen ja heille annettiin mahdollisuus kommentoida sitä. Kahdelta henkilöltä saatiin kommentteja jo ennen esitystä, joten ne lisättiin vielä ensimmäiseen versioon. Esityksen aikana kaikilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kommentteja sitä mukaa kuin niitä tuli mieleen ja heitä kannustettiin lisäämään ehdotuksiaan myös jälkikäteen. Keskustelu nauhoitettiin ja litte-roitiin myöhemmin.

Keskustelun aluksi selkiytettiin eri toimijoiden rooleja ja pohdittiin prosessikuvauksessa ilmeneviä nimikkeitä. Todettiin, että toimijoiden roolit ohjausprosessissa ovat epäselviä ja käytetyt ammattinimikkeet eivät kuvaava roolia tarpeeksi selkeästi. Roolit kuvattiin siten, että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää keitä niillä tarkoitetaan.

Prosessikuvauksen alkuvaiheen soveltamisesta käytiin keskustelu, jossa rajattiin se koskemaan ainoastaan kasvintuotantotieteitä. Tarkoituksena on kokeilla mallin toimivuutta pienemmässä yksikössä (oppiaine), jossa virheiden tai puutteiden korjaaminen on helpompaa. Pioneerivaiheen jälkeen sitä voidaan laajentaa koskemaan koko laitosta sekä muita yhteistyökumppaneita, jotka kokevat sen hyödylliseksi.

Ryhmässä oltiin yksimielisiä siitä, että opiskelijan työn tavoitteiden asettaminen on yksiselitteisesti vastuuohjaajan - professorin tai yliopistonlehtorin - ja opiskelijan tehtävä. Vaikka tutkielmaan kuuluva eksperimentti tehtäisiin yhteistyökumppanin valvonnassa ja tiloissa, on ohjauksenvastuu aina yliopiston opetushenkilökunnalla. Vastuuohjaajan tehtävä on pitää muu

osallistuva henkilökunta tietoisena työn tavoitteista, aloituksesta ja etenemisestä.

Keskustelussa kävi ilmi, että tutkimusteknikot kokevat vastuunsa opiskelijoiden työstä raskaaksi, sen takia, että opiskelijan tuen tarve tulee yllätyksenä. Todettiin, että teknikoiden töiden suunnittelu ja aikatauluttaminen kärsii, jos opiskelijan taidot työnsä toteuttamiseen eivät riitä vaan hän tarvitsee intensiivisempää ohjausta. Usein myös tarvittavat materiaalit tai välineet puuttuvat, koska työtä ei ole ennakoitu.

Sovittiin, että oppiaineen vastuullinen ohjaaja ja kokeellisen osuuden ohjaaja varmistavat, että opiskelijalla on tarvittavat valmiudet työskentelyyn sekä laboratorioissa että kasvihuoneella ja koekentällä. Jos valmiudet ovat puutteelliset, sovitaan selkeästi kuka paikkaa mahdollisia aukkoja osaamisessa. Perehdyttämishjeet ja perehdytysvastaavat ovat tässä avainasemassa, mutta ohjaaja huolehtii, että perehdytys tulee suoritetuksi asianmukaisesti.

Ryhmässä huomioitiin, että lähes kaikkien tutkimusresurssien käytössä ilmeni puutteita. Tila- ja laitevarauksien tekeminen jäi viimetippaan tai kokonaan tekemättä. Taloudellisten ja henkilöstöresurssien käytössä oli epäselvyyksiä. Todettiin, että työn paremmalla suunnittelulla mahdollistettaisiin käytettävissä olevien resurssien tehokas hyödyntäminen. Niukkojen taloudellisten resurssien takia työssä käytettävien materiaalien tilaamisen täytyy perustua laskettuun tarpeeseen. Logistiikan on myös toimittava oikea-aikaisesti ja materiaalien sekä henkilöiden kuljetukset on hoidettava ennakoiden ja harkiten, rajalliseen kalustoon suhteuttaen.

Laitoksella on olemassa opiskelijoiden opinnäytetyön ohjaussopimus, jota kaikkien vastuullisten ohjaajien pitäisi käyttää. Tässä todettiin puutteita jo aikaisemmin ja todettiin, että opetushenkilökuntaa täytyy velvoittaa sen käyttöön. Lisäksi opiskelijalla täytyy olla työstään opinnäytetyösuunnitelma ennen eksperimentin aloittamista. Varsinainen tutkimussuunnitelma saattaa muokkautua vielä työn suunnittelun aikana, mutta olisi varsin johdonmukaista, jos se olisi valmiina ennen käytännön töihin ryhtymistä.

Ryhmässä sovittiin, että tehdään tarkistuslistat laboratorioissa, kasvihuoneella sekä koekentällä huomioitavista asioista Excel-taulukkoon. Lisäksi kootaan yhteen linkit, joista löytyvät tarvittavat lomakkeet ennen opiskelijan ohjaustyön aloittamista. Prosessikaavio voidaan esittää muulle laitoksen henkilökunnalle, kun ryhmäkeskustelussa kannatusta saaneet kommentit ja toimenpiteet on kirjattu.

Ryhmäkeskustelun tärkeintä antia oli, että päästiin yksimielisyyteen siitä, että opiskelijan työn aloittaminen vaatii aloituspalaverin. Vastuullinen ohjaaja kutsuu aloituspalaveriin tarpeellisiksi katsomansa henkilöt. Läsnä täytyy olla kaikki ohjaajat sekä tarvittavat henkilöt laboratoriosta ja kasvihuone- ja koekenttäyksiköstä. Jos työn mittakaava on tähän mennessä jo tiedossa, tiimien vetäjät voivat käyttää omaa harkintaansa henkilökysymyksissä sen mukaan minkälaista osaamista työssä ja sen suunnittelussa

tarvitaan. Kasvihuone- ja koekenttätiimin osaamiskartoitusta täytyy parantaa, jotta oikeat henkilöt ovat käytettävissä tarvittaessa.

Opiskelijan työn etenemisen seurannasta ja siihen liittyvästä viestinnästä keskusteltiin ryhmässä. Esitettiin erilaisia vaihtoehtoja sosiaalisen median käytöstä, mutta selkeää suunnitelmaa ei keskustelun aikana syntynyt. Samana päivänä ryhmäkeskustelun jälkeen yksi ryhmän jäsenistä ehdotti Moodle-oppimisalustan käyttöä seuranta- ja ohjausvälineenä. Opiskelija kirjaisi kysymyksiä tai selvityksiä työnsä etenemisestä Moodleen ja ohjausryhmän jäsenet voisivat kommentoida niitä oman osaamisen puitteissa. Tämän ehdotuksen kehittelyä voidaan jatkaa vielä. Ohjausryhmään voitaisiin lisätä vielä vertaisohjaaja.

Työyhteisön jäsenet ovat kokeneet saavansa liian vähän palautetta työnsä tuloksista. Joskus palaute on pelkästään negatiivista puolin ja toisin ja tilanteisiin liittyy vahvoja tunnelatauksia. Moodle-oppimisalustan käyttö myös palautteen antamisessa voisi toimia avoimen ja formuloidun viestinnän välineenä. Loppu- tai palautekeskustelun käyminen opiskelijan, ohjaajien ja käytännön työskentelyä tukevan henkilöstön kanssa olisi suositeltavaa, jotta sekä hyvät että huonot kokemukset jaettaisiin ja niistä olisi tilaisuus oppia.

8.5.3 Työ jatkuu

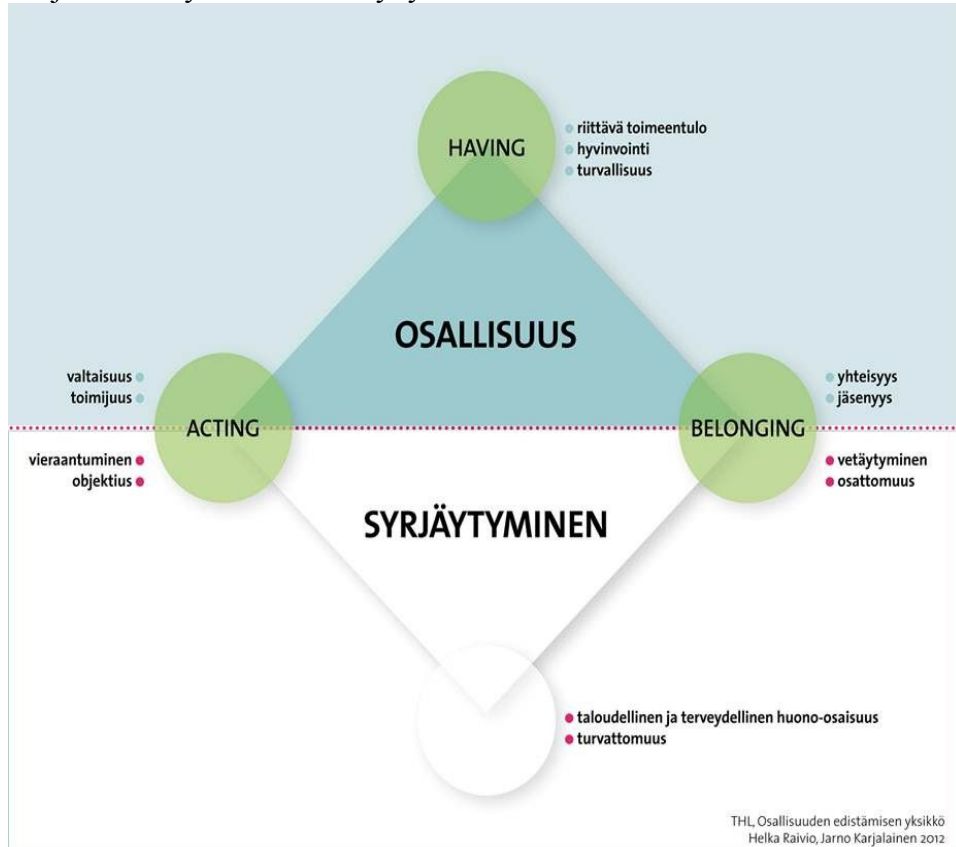
Ryhmäkeskustelun kommenttien ja ehdotusten pohjalta tehtiin Excel-työkirja. Työkirjan välilehdet nimettiin: Aloituspalaveri, Laboratorio, Kasvihuone ja Koekenttä (Liitteet 1.1–1.4). Välilehtien rakenne pyrittiin muokkaamaan sellaiseksi, että ne muistuttavat toisiaan, vaikka osa asiassällöistä poikkeaa toisistaan. Rakenteen yhdenmukaisuus tekee niistä helpommin hahmottuvia ja seurattavia. Varsinaisen työprosessin kulku kirjattiin Aloituspalaveri-välilehdelle sekä sanallisena että kaaviona. Kehittämisyhmällä oli vielä mahdollisuus kommentoida taulukoita. Pieniä muutosehdotuksia tuli, mutta ne eivät vaikuttaneet sisältöön merkittävästi.

Prosessikuvaus ja taulukot käydään vielä kertaalleen läpi kehittämissryhmän kanssa. Ne on annettu kommentoitavaksi myös yhdelle pro-gradu-työtään aloittelevalle opiskelijalle. Kun lopullinen sapluuna on valmis, se esitellään syksyllä 2015 laitoksen eri pääaineiden opettajankokouksille. Tämän opinnäytetyön on valmistuttava ennen kuin ohjausprosessin toimivuutta päästään kunnolla testaamaan, mutta kehittämistyö laitoksella jatkuu.

Kehittämissryhmän keskustelussa todettiin, että uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Laboratoriossa työskentelevät tutkimusteknikot ovat tehneet perehdyttämisohjelman, jonka perehdyttämistä käy läpi uusien ihmisten kanssa. Todettiin, että myös kasvihuone- ja koekenttäyksikköön olisi tehtävä strukturoidumpi ja yksityiskohtaisempi perehdyttämisohjelma. Tämän perehdyttämisohjelman suunnitteleminen on seuraavan kehittämistyön aiheena.

9 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) projektipäällikön Helka Raivion kaavio ”*Osallisuus syrjäytymisen vastaparina*” on innoittanut minua tarkastelemaan työhyvinvointia hänen jäsentelynsä kautta. Häntä mukailen ja kirjallisuuden perusteella olen päätenyt johtopäätökseen, että työyhteisön hyvinvoinnin kolme tekijää tai ulottuvuutta ovat ”HAVING”, ”ACTING” ja ”BELONGING” (Kuva 3). Mikäli joku näistä kolmesta ulottuvuudesta puuttuu, on olemassa riski, että työntekijän osallisuus murttuu ja hänen hyvinvointinsa työyhteisössä heikkenee.



Kuva 4. Osallisuus syrjäytymisen vastaparina (Raivio & Karjalainen 2012)

Minun tulkinnassani ”HAVING” tarkoittaa, että työntekijä saa työstään kohtuullisen palkkion, joka takaa riittävän toimeentulon. Työturvallisuus ja työsuojelu ovat hyvällä tasolla ja työterveydenhuolto kunnossa. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Vastakkaisena napana tälle hyvinvointitekijälle on palkkakehityksen pysähtyminen, josta seuraa taloudellista turvattomuutta. Myös työterveyshuollon ehtojen kiristäminen tai työturvallisuuden laiminlyöminen eriarvoistaa ja syrjäyttää työntekijöitä.

”ACTING” tarkoittaa aktiivista toimijuutta työyhteisössä. Osallistuminen omaa työtä ja organisaatiota koskevaan päätöksentekoon valtaistaa työntekijää. Vapaus kehittää omaa ammattitaitoaan ja käyttää sitä parhaan harkintansa mukaan lisää osallisuuden tunnetta. Tiukka valvonta ja hierarkkinen johtamisjärjestelmä vähentävät sitoutumista ja objektivoivat työntekijän toimenpiteiden kohteeksi sen sijaan, että hän kokisi olevansa itsenäinen toimija.

”BELONGING” tarkoittaa kuulumista työyhteisöön. Yhteisön jäsenyyden tunne syntyy siitä, että tulee kuulluksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Kommunikoinnin avoimuus ja molemminpuolinen luottamus johtoon ja työtovereihin lisää yhteisöllisyyttä ja voimaannuttaa yksilöä. Vastapoolina tälle on arvostuksen puute ja epäluottamus, joka aiheuttaa vetäytymistä yhteisöstä. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen rikkoo tämän osallisuuden tekijän.

Yliopiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja tutkimusryhmässä työskentely vaatii yhteistyötä ja jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen arvostamista sekä selkeää työnjakoa. Tiedon jakaminen, selkeät työroolit ja luottamus toisten osaamiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä hyvien tulosten saavuttamiseksi (Eriksson 2010, 198).

Hyvä vuorovaikutus tiimityössä kasvattaa luottamusta ja parantaa työn tuoksellisuutta. Henkilöstö sitoutuu selkeästi viestittyihin tavoitteisiin ja yhdessä sovittuihin pelisääntöihin mielellään, kun he pääsevät niitä osallisina tuottamaan. Luottamuksen rakentaminen hajaantuneessakin työyhteisössä on mahdollista, mutta se vaatii yhteisön jäsenten tavoitteellista työskentelyä ja asioiden korjaamista yksi kerrallaan.



LÄHTEET

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.4.2015.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Eriksson, M. 2010. Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Valta Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy & Oy Yliopistokustannus, 191–209.

Helsingin yliopiston strategia 2013–2016. Viitattu 10.3.2015. http://www.helsinki.fi/nakoislehdet/HY_strategia_2013-16/HY_strategia_20132016/#/1/

Helsingin yliopiston henkilöstötutkimus. 2011. Julkaisematon.

Helsingin yliopiston henkilöstötutkimus. 2013. Julkaisematon.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor Oy.

Kasvio, A. 2012. Kestävä työ: Ideasta käytännön ohjenuoraksi. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2012, 33–44. Viitattu 24.4.2015. <http://www.tem.fi/files/32270/kasvio.pdf>

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus Oy & HYY Yhtymä.

Kautto, M. & Metso, L. 2008. Sosiaalinen kestävyys – uusi poliittinen horisontti? Yhteiskuntapolitiikka 73 2008:4, 411–420. 5.3.2015. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101009/kautto.pdf?sequence=1>

Kouvo, A. 2010. Luokat ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Erola, J. (toim.) Luokaton Suomi? Yhteiskuntaluokat 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy & Oy Yliopistokustannus, 166–181.

Kuva 1. Cripps, A. 2014. 12 Management Competencies - Strategic Planning. Viitattu 12.5.2015. Saatavissa <https://connemara.uk.wordpress.com/tag/targets/>

Kuva 2. Manka n.d. Viitattu 21.5.2015. Saatavissa <http://slideplayer.fi/slide/1880089/>

Kuva 4. Raivio, H. & Karjalainen, J. 2012. Viitattu 24.4.2015. Saatavissa <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointipolitiikka/elinolot-ja->

[hyvinvointi/syrjailyminen-ja-osallisuus/osallisuus-syrjailyminen-vastaparina](#)

Maatalous metsätieteellisen tiedekunnan tavoiteohjelma 2013–2016. Viitattu 25.2.2015.

http://www.helsinki.fi/mmtdk/esittely/mmtdk_tavo_juliste.pdf

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Talentum Media Oy. 3. p. Viitattu 25.3.2015.

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/libproxy.helsinki.fi/teos/BAFBEXGTF#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/libproxy.helsinki.fi/teos/BAFBEXGTF#kohta:TY((d6)NILO((20)))

Manka, M-L. & Manka, M. 2014. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media Oy. Helsinki. Viitattu 22.4.2015.

[http://fokus.talentum.fi/libproxy.helsinki.fi/teos/BAXBBXATCFJFJ#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi/libproxy.helsinki.fi/teos/BAXBBXATCFJFJ#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)))

Mäkipeska M. & Niemelä N. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing.

Raivio, H. & Karjalainen, J. 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Teoksessa Erä, T. (toim.) Osallisuus - oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156, 12 – 34. Viitattu 25.2.2015.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf?sequence=1

Savolainen, J., Rätty, T., Pratsch, H. & Tanskanen, R. 2014. Esimies ja eurot – työhyvinvointi johtamisessa. 2. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Kustannusosakeyhtiö Otava. Neljäs painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Tanskanen, R., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2013. Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 28.3.2015.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tuottavuus_ ja_ tyoelaman_ laatu_B5_nettiin.pdf

TSK 35, 2006/2008. TEPA- Sanastokeskus. TSK:n termipankki. Viitattu 5.3.2015.

<http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&height=156&qfind=ty%C3%B6hyvinvointi>

TTL. Työhyvinvointifoorumi. Viitattu 14.4.2015.

<http://www.ttl.fi/partner/thf/sivut/default.aspx>

TEM. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Haasteista mahdollisuuksia. Tulevaisuus katsaus 8.9.2010. Viitattu 12.3.2015.

http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuus_katsaus_080910.pdf

Valtionkonttori 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 21.5.2015.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

TTurvL, Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 14.5.2015.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>