

Kirsi Kiiskinen, Ella Korhonen, Milla Lähdeniemi ja Johanna Irjala

Ajatuksille virtaa!

*– Opas asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja
tuottavuuden kehittämiseen*

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



ATK tiimi ja oppaan tekijät:

Kirsi Kiiskinen, LAB-ammattikorkeakoulu
Ella Korhonen, Haaga-Helia AMK
Milla Lähdeniemi, Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö Oy
Johanna Irjala, LAB-ammattikorkeakoulu



LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 26

Vastaava toimittaja: Henri Karppinen
Tekninen toimittaja: Riikka Sinisalo
Taitto: Oona Rouhiainen

ISSN 2670-1928 (PDF)
ISBN 978-951-827-373-1 (PDF)

Lahti, 2021

Ajatuksille virtaa!



Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin
ja tuottavuuden kehittämishanke



Sisällys

1 Asiantuntijatyön hyvinvointi

Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin kehittäminen	7
Työhyvinvoinnin kehittäminen	11
Työhyvinvoinnin portaat	12
Yksilön käyttäytymisen muutos interventiossa	13

2 Työyhteisö

Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä	15
Työntekijän ääni kuuluviin työpajojen avulla	16
Työpajojen tulokset	17
Miksi työhyvinvoinnin edistäminen on kaikkien asia?	19
Optimaalista tietotyötä työyhteisössä - Minimoi teknostressi ja turhat keskeytykset	20

3 Yksilö

Miten voisin edistää omaa työhyvinvointiani?	21
Tarvitseeko asiantuntijatyöstä palautua jo työpäivän aikana?	22
Kuinka edistää palautumista?	23
Miten saada töihin hallinnan tunne?	24

4 Johtaminen

Esihenkilö avainasemassa mahdollistamassa työhyvinvoinnin edistämistä	26
Esihenkilöiden simulaatiokoulutuksista näkökulmia ja vertaistukea johtamiseen	27
Esihenkilön itsearviointi ja organisaation jatkuva kehittäminen	30

5 Case-esimerkit

Case 1	33
Case 2	35
Case 3	37
Case 4	39
LIITE	41



Lukijalle

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tietotyön määrä lisääntyy työelämässä koko ajan ja lähes joka toinen työntekijä tekee työtään asiantuntijana. Työn muuttuessa on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa muuttuneen työn uudet haasteet ja löytää niihin toimivia ratkaisuja työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Työhyvinvoinnin edistämisellä on todettu mm. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa olevan merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen.

Tähän oppaaseen on koottu asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishankkeessa kertynyttä tietoa ja esitelty hankkeessa kehitetty toimintamalli sekä hankkeen kohdeorganisaatiossa toteutettuja kokeiluja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisätiedon äärelle ohjaavia linkkivinkkejä on koottu

innostamaan ja inspiroimaan muita asiantuntijatyöyhteisöjä kehittämään yhdessä työhyvinvointia omissa organisaatioissaan.

Oppaassa esiteltyjä vinkkejä voi poimia kokeiluun omassa työssään sellaisenaan tai soveltaa organisaatioissa toteutettuja toimintamalleja omassa työyhteisössään haluamallaan tavalla asiantuntijatyön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Oppaaseen on koottu myös tiivistetysti taustatietoa teemasta sekä linkkivinkkejä, joista löytyy lisää tietoa aiheesta. Käytetyt värikoodit auttavat löytämään helpommin tietoa eri osatekijöiden näkökulmista;

pinkki väri liittyy työyhteisöön,
mintunvihreä yksilöön ja
keltainen johtamiseen.

Oppaassa koottuja kokemuksia voivat hyödyntää niin yksittäiset asiantuntijatyöntekijät yksilöinä kuin työyhteisöt yhdessä. Esimiehet ja organisaation johtokin voivat löytää uusia ideoita hyvinvointijohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Hankkeessa mukana olleet organisaatiot vaihtelivat niin kooltaan kuin toimialoiltaan, ja siksi oppaan vinkkejä on mahdollista soveltaa monenlaisiin asiantuntijatyötä tekeviin organisaatioihin.

Keskeistä on ottaa mukaan kaikki työyhteisössä yhdessä edistämään työhyvinvointia ja sitoa se järjestelmällisesti osaksi omaa ja työyhteisön arkea. Pitkäjänteisellä ja säännöllisellä työtyöhyvinvoinnin kehittämisellä voimme päästä TYÖ2030-ohjelman tavoitteeseen: nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä.

Positiivista lisäboostia työhyvinvoinnin kehittämiseen!

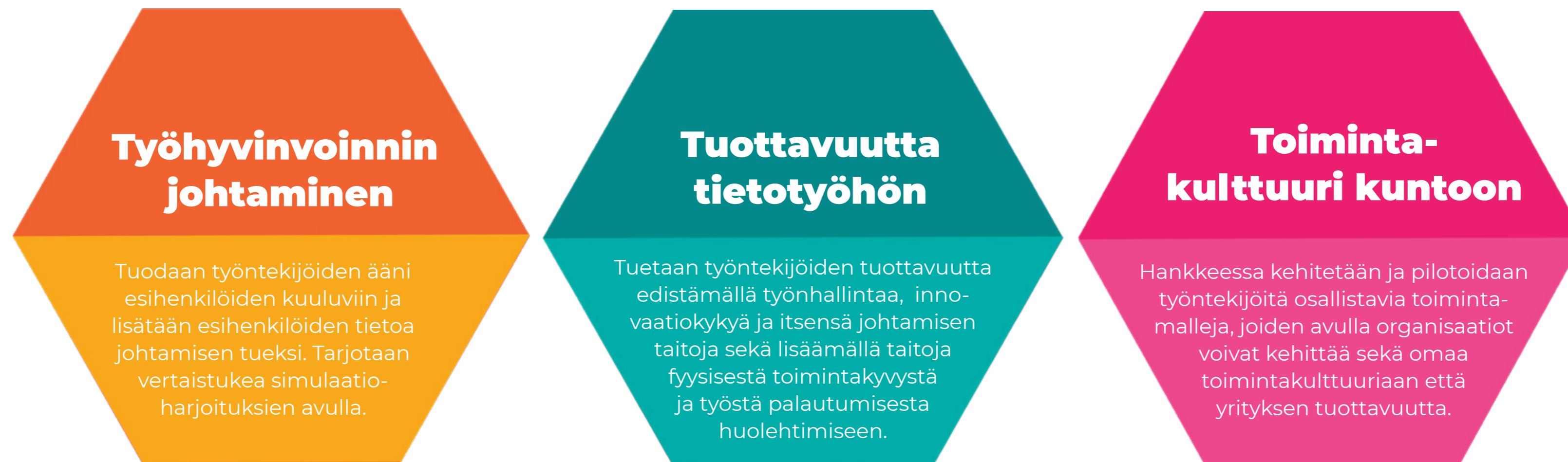
Elokuussa 2021

Johanna Irjala

ATK-hankkeen projektipäällikkö

1

**Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin
ja tuottavuuden kehittäminen**



Kuva 1. Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishankkeen tavoitteet (Kuva: Oona Rouhiainen 2021, mukailen Milla Lähdeniemi 2020)

Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishankkeessa (ATK-hanke) kehitettiin ja pilotoitiin asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöitä osallistavia toimintamalleja, joiden avulla tietointensiiviset palve-

luyritykset ja asiantuntijaorganisaatiot voivat parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta. Hankkeen tavoitteet ovat tarkemmin havainnollistettuna kuvassa 1.



Hankkeen tuloksena syntyi toimintamalli, joka on toistettavissa asiantuntijaorganisaatioihin. Lähtökartoitus nostaa henkilöstön äänen kuuluviin ja kertoo ajantasaisen tilan henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lähtökartoituksen jälkeen tarkempi toimenpidesuunnitelma ja jatkotoimenpide-ehdotukset suunnitellaan aina tapauskohtaisesti. Toimintamalli on kuvattu tarkemmin kuvassa 2.

Jokaisen yrityksen lähtötilanne on täysin erilainen, mutta tietotyöläisten hyvinvointiin vaikuttavat kuitenkin samat teemat. Teemat on kuvattu tarkemmin sivulla 18, kuvassa 7.

Hankkeen myötä syntyi **Ajatuksille virtaa!** -opas, jossa on kuvattu kaikki kehitetyn toimintamallin vaiheet. Toimintamallin avulla voit kehittää asiantuntijaorganisaation työhyvinvointia ja tätä kautta myös parantaa yrityksen tuottavuutta. Oppaassa huomioidaan niin yksilö, yhteisö kuin esihenkilökin – näiden tekijöiden avulla parannetaan koko yrityksen toimintakulttuuria.

Organisaatiokohtainen toimintamalli



Kuva 2. ATK-hankkeen organisaatiokohtainen toimintamalli asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen. (Kuva: Oona Rouhiainen 2021, mukaillen Ella Korhonene & Milla Lähdeniemi 2020)

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat niin yksilön terveys ja asenteet kuin myös organisaation rakenne, työn selkeys, yhteiset pelisäännöt ja johtaminen. Työhyvinvointi on eri määritelmien mukaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä. Lisäksi työn imu, niin sanottu flow-tila, on positiivinen työhyvinvoinnin tekijä. (Kehusmaa 2011, 14-17; Manka 2015, 105-106; Rauramo 2009.)

Marja-Liisa Manka kuvaa työhyvinvoinnin koostuvan viidestä eri osa-alueesta: Määritelmän keskiössä on yksilö itse (Kuva 3). Mankan mallin mukaan yksilöllä on oma psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto. Nämä ominaisuudet vaikuttavat kuvion ulkopuolella oleviin osioihin ja päinvastoin. Keskiön ulkopuolella ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja itse työ. Yksilön hyvä terveys ja fyysinen kunto edesauttavat työmotivaatiota ja hyvää oloa, mikä taas vaikuttaa luonnollisesti ihmissuhteisiin. Yksilön omat asenteet vaikuttavat myös siihen, miten hän tulkitsee organisaation toimintaa. (Manka 2015, 105-106.)



Kuva 3. Marja-Liisa Mankan Työhyvinvointimalli. Mallin keskiössä on yksilön voima-varat ja ulkokehällä organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työ. Ulkokehällä olevat osa-alueet vaikuttavat yksilön voimavaroihin ja toisinpäin. (mukailltu: Manka 2015, 106.)

Työhyvinvoinnin portaat

Yksi eniten käytetyistä työhyvinvoinnin kehittämisen malleista on Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat. (kuva 4) Työhyvinvoinnin portaat – mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tueksi. Malli perustuu Maslowin tunnetuimpaan motivaatio-teoriaan eli tarvehierarkiaan. (Kehusmaa 2011, 16–18.) Teorian mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Mallin avulla työhyvinvointia voidaan kehittää eteenpäin porrastetulta portaalta. Jokaisella portaalla on kuvattu tarkemmin, mitkä asiat vaikuttavat kyseisen portaalan perustarpeeseen. Mallia voidaan käyttää sekä työntekijän, työnantajan että työyhteisön näkökulmasta. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Vaikka kyseessä ovat portaat, työhyvinvoinnin kehittämistä ei Rauramon mallissakaan tarvitse tehdä porrastetulta portaalta, eikä alhaalta ylös. Työhyvinvointia voidaan kehittää niiden portaiden osalta, jossa työyhteisöllä on eniten kehitettävää.



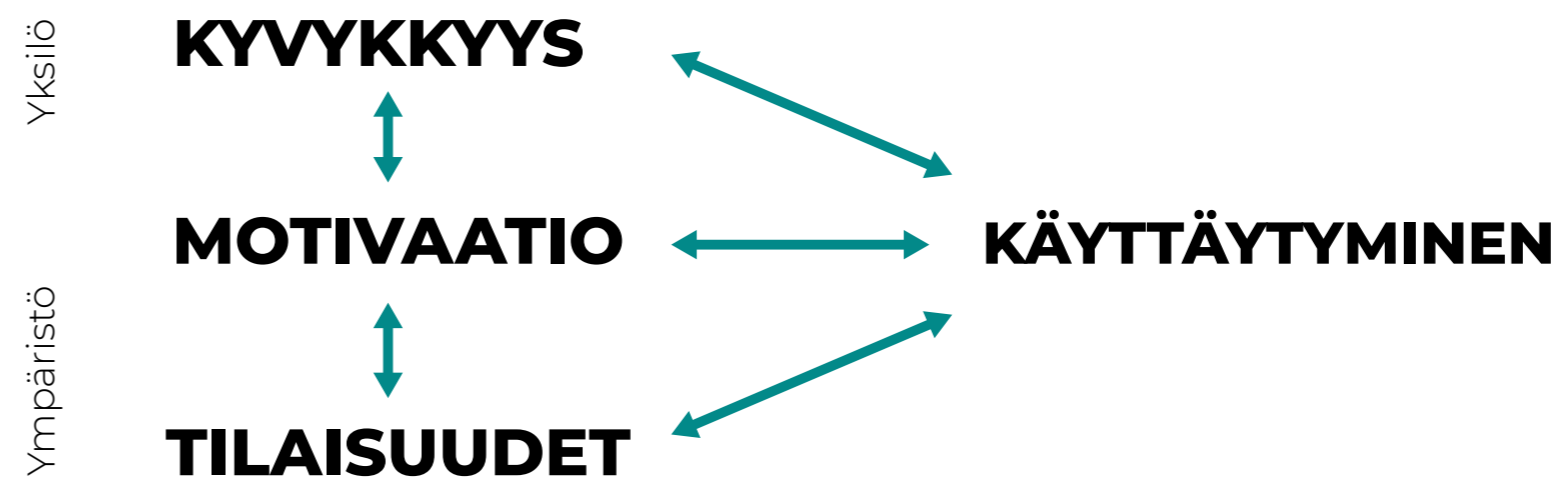
Kuva 4. Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin Portaati. Portailla on kuvattu mitkä asiat vaikuttavat kyseisen portaalan perustarpeeseen. Mallia voidaan käyttää sekä työntekijän, työnantajan että työyhteisön näkökulmasta. (Työturvallisuuskeskus 2020; Kuva: Mukailtu Rauramo 2012.)

Yksilön käyttäytymisen muutos interventioissa

Terveykäyttäytymisen interventiot, jotka on suunniteltu käyttäytymistieteelliseen teoriaan ja näyttöön perustuen, onnistuvat tutkimusten mukaan muuttamaan terveykäyttäytymistä keskimäärin paremmin kuin interventiot, joilta puuttuu teoreettinen pohja (Linnansaari & Hankonen 2019).

Tässä hankkeessa esimerkkiorganisaatioiden työntekijöiden käyttäytymisen muutosta ja intervention suunnittelua on lähestytty eri teorioiden avulla. Yksi asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishankkeessa käytetyistä ja hyvin toimineista teorioista on käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä selittävä COM-B -malli (kuva 5). Mallin mukaan käyttäytymisen (behavior) selittäviksi tekijöiksi nähdään yksilön motivaatio (motivation), kyvykkyys (capability) ja tilaisuudet (opportunities). (Hankonen 2017, 204; Michie ym. 2011, 4.)

Hankkeen kolmessa eri organisaatiossa COM-B-mallia hyödynnettiin sekä toiminnan suunnittelussa ja yksilön käyttäytymisen nykytilan arvioinnissa alkuhaastatteluisa.



Kuva 5. COM-B-malli. Mallin mukaan yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tiedollinen ja taidollinen kyvykkyys, motivaatio sekä ympäristön luomat tilaisuudet. (mukaillen Linnansaari & Hankonen 2019, 97; Michie ym. 2011, 4.)

COM-B-mallin avulla voidaan päästä käyttäytymisen syiden ja lähtötilanteen äärelle. Malli auttaa intervention suunnittelijaa päätöksenteossa ja auttaa siinä, miten käyttäytymisen ongelman tai yksilön muutostarpeen kanssa kannattaa lähteä liikkeelle. (Hankonen 2017, 204–205; Michie ym. 2011, 1.) COM-B-mallissa kyvykkyys määritellään yksilön psykologiseksi ja fyysiseksi kapasiteetiksi harjoittaa tiettyä toimintaa. Se pitää sisällään myös riittävän tiedon ja taidon osaamisen. Psykkisellä kyvykkyydellä tarkoitetaan esimerkiksi käyttäytymisen säätelyn ja suunnittelun taitoja. Fyysistä kyvykkyyttä on esimerkiksi liikkumiseen vaadittavat erilaiset taidot. (Hankonen 2017, 204; Michie ym. 2011, 4.)

COM-B-mallin avulla voidaan siis selvittää, mistä valitseva käyttäytyminen tai käyttäytymisen ongelma johtuu, ja selvittää, mitä käyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää voidaan viedä terveyskäyttäytymistä edistävään suuntaan.

Lähteet

Hakala, K. & Sarttila, K. 2021. Terveystieteen edistämisen ja työhyvinvoinnin muutosinterventio tietotyöntekijöille. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 11.6.2021] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104265827>

Hankonen, N. 2017. Miten motivoida kohti hyvinvointia? Käyttäytymismuutosinterventiot terveyden edistämiseksi. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 202–221.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Linnansaari, A. & Hankonen, N. 2019. Miten terveyskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa? Interventioiden suunnittelun ja arvioinnin pääpiirteitä. Teoksessa: Sinikallio, S. (toim.) Terveystieteen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. 89-134. [Viitattu 25.8.2021]. Saatavissa: https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/miten_terveyskayttaytymiseen_voidaan_vaikuttaa.pdf

Manka, M.-L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Michie, S., Van Stralen, M.M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science. 6, 42. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työhyvinvoinnin portaat. [Viitattu 11.6.2021] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat

Kuva

sivu 9: Hume, C. 2018. Work Flow. Unsplash. [Viitattu 22.9.2021]. Saatavissa: <https://unsplash.com/photos/Hcfwew744z4>



2

**Työhyvinvoinnin
edistäminen
työyhteisössä**

Lähtötilanteen kartoituksessa järjestettiin organisaatiokohtaiset työpajat nykytilan ja työntekijöiden tarpeiden esiin nostamiseksi. Työpajan tärkeimpänä tavoitteena oli saada jokaisen osallistujan ääni kuuluviin. Työpajassa osallistujat vastasivat kysymyksiin:

- ◆ Mitkä asiat ja käytänteet lisäävät juuri sinun omaa hyvinvointiasi tällä hetkellä työpaikallasi?
- ◆ Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiasi, mitä kehitettävää löytyy?

Kysymysten vastaukset käytiin työpajassa läpi niin, että jokainen työntekijä tuli varmasti kuulluksi. Työpajan tarkempi sisältö ja yksityiskohdat ovat kuvattuna Salosen (2019) opinnäytetyössä.

Työntekijän ääni kuuluviin työpajojen avulla

Työpajoissa hyödynnettiin luovan ratkaisun prosessimallia käyttäen Lego Serious Play -menetelmää. Lego Serious Play® on rekisteröity menetelmä, jonka on kehittänyt Lego Group. Menetelmässä osallistujat rakentavat legoista ajatuksiaan ja ideoitaan kuvaavia kokonaisuuksia. Lego-menetelmä valikoitui työpajaan osin siksi, että legopallikat ovat monille tuttuja eikä teknistä osaamista tarvita, ja osin sen takia että menetelmän oma tutkimus on osoittanut tekemisen yhdistämisen aiheesta keskusteluun johtavan arvokkaampaan, merkityksellisempään ja avoimempaan keskusteluun kuin pelkkä keskustelu. (LegoGroup 2021.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan legojen avulla kuvata monin tavoin (kuva 6).



Kuva 6. ATK-hankkeen legopajan tuotoksia. (Kuva Jyrki Hämäläinen)

Legopajassa esiin nousseet teemat							
1	Organisaatio 4 » Tiedonjakoon yhteinen etiketti						
	Organisaatio 2 » Rajojen asettaminen						
	Organisaatio 1 » Istumisen vähentäminen: Työn tauottaminen						
2	Organisaatio 3 » Yhteisöllisyys: Tyky-toiminta						
	Organisaatio 3 » Yhteinen tekeminen: Toimiston tempurata						
	Organisaatio 5 » Sopiva työkuorma						
3	Organisaatio 2 » Hiljainen tila						
	Organisaatio 1 » Turhan kiireen vähentäminen						
	Organisaatio 2 » Älä häiritse -mood						
4	Organisaatio 3 » Tyky-toiminnan kehittäminen						
	Organisaatio 3 » Yhdessä tekeminen töissä						
	Organisaatio 1 » Liikunnan lisääminen						
5	Organisaatio 1 » Työntekijöiden fyysisen jaksamisen tukeminen						
	Organisaatio 5 » Innostus: Innostava työskentely-ympäristö						
	Organisaatio 4 » Vuorovaikutuskulttuuri & tiedonsaanti						
6	Organisaatio 3 » Hyvä porukka						
	Organisaatio 2 » Aikaa ja rauhaa työnteolle						
7	Organisaatio 5 » Itsensä kehittäminen						
	Organisaatio 1 » Selkeät yhteiset toimintaohjeet						
	Organisaatio 3 » Yksi organisaatio: prosessit selkeiksi						
8	Organisaatio 1 » Resurssit suhteessa työmäärään						
	Organisaatio 5 » Työajan käyttö merkitykselliseen ja merkityksettömään						
	Organisaatio 4 » Materiaalien jakaminen						
9	Organisaatio 1 » Taukokulttuurin edistäminen						
	Organisaatio 1 » Vaihtoehtoiset toteuttamistavat projekteihin						
	Organisaatio 1 » VALITUT PALAT – strategia = valituille paras = enemmän aikaa						
Teemojen selitteet: <table border="0"> <tr> <td>1 Psykofyso-logiset tarpeet</td> <td>3 Liittymisen tarve</td> <td>5 Itsensä toteuttamisen tarve</td> </tr> <tr> <td>2 Turvallisuuden tarve</td> <td>4 Arvostuksen tarve</td> <td></td> </tr> </table>		1 Psykofyso-logiset tarpeet	3 Liittymisen tarve	5 Itsensä toteuttamisen tarve	2 Turvallisuuden tarve	4 Arvostuksen tarve	
1 Psykofyso-logiset tarpeet	3 Liittymisen tarve	5 Itsensä toteuttamisen tarve					
2 Turvallisuuden tarve	4 Arvostuksen tarve						

Kuva 7. ATK-hankkeen Henkilöstön ääni -työpajan tulosten koonti organisaatioittain. (Kuva: Oona Rouhiainen 2021, mukailen Milla Lähdeniemi)

Osa organisaatioista toteutti työpajan etäyhteydellä käyttäen Jamboard-sovellusta. Jamboard on digitaalinen kirjoitustaulu, jonka avulla etänä olevat tiimin jäsenet voivat luonnostella ideoita yhdessä ja tallentaa ne pilveen, josta niitä voi käyttää millä tahansa laitteella. (Jamboard 2021).

Työpajojen tulokset

Työpajojen tuotokset koottiin ja organisaatio valitsi niistä maksimissaan kolme toimenpidettä, joita lähitivät pilotoimaan. Legopajassa esiinnousseet teemat ryhmiteltiin Rauramon työhyvinvoinnin portaisiin (kuva 7), näin nähtiin mihin tarpeeseen tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota.

Oppaan lopussa on esitelty neljän organisaation tarinat: mitä tarpeita ja tavoitteita organisaatiosta nousi, millä toimin näihin pureuduttiin ja mitkä olivat lopulta saavutetut tulokset organisaatioissa.

Lähteet

Jamboard. 2021. [Viitattu 17.6.2021]. Saatavissa <https://jamboard.google.com>

LegoGroup.2021. LegoSerious Play ®. [Viitattu 8.6.2021]. Saatavissa <https://www.lego.com/en-us/seriousplay>

Salonen, K. 2019. Osallistavat työpajat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi tietotyötä tekeville. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 20.6.2021]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120424474>

Miksi työhyvinvoinnin edistäminen on kaikkien asia?

Työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin edistäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen ovat aina työntäjän ja työntekijöiden yhteistyötä ja vastuu niistä on molemmilla. Yhteistyöhön on hyvä ottaa mukaan myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2021a.)

Työhyvinvointi on yrityksen tuottavuustekijä. Henkilöstötuottavuuden kehittämishankkeen Hentü-nettisivuille on koottu olennaisia asioita kaikille, joilla on intoa ja valmiuksia kehittää työhyvinvointia, esihenkilötyötä, työn sujuvuutta, taloutta ja työelämän laatua eli henkilöstötuottavuutta.

Tustustu

www.hentü.fi



Hyödynnettävissä

Työhyvinvointiboosteri on työkirja, jossa kuvataan yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi, jonka yritykset voivat ottaa itsenäisesti käyttöön. (Työhyvinvointiboosteri 2020).

Suomen aktiivisin työpaikka kartoituksessa liikunnan toteutusta arvioidaan 9 eri osa-alueella, jotka on määritelty pitkäjänteisen selvitys- ja tutkimustyön tuloksena. (Suomen Olympiakomitea 2021).

Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi on yrityksille käytännönläheinen tapa tutustua henkilöstötuottavuuteen ja kehittää tuottavuutta itsenäisesti omalla työpaikalla. (Saikkonen ym. 2021).

Miten voit? -työhyvinvointitestin avulla voi arvioida omaa hyvinvointia työssä juuri nyt. (Työterveyslaitos 2021b.)

Työn imu-testin avulla sinun on mahdollista arvioida omaa tämänhetkistä hyvinvointiasi työssä. (Työterveyslaitos 2021c.)

Testaa, millainen työhyvinvoinnin kylväjä olet -testillä voit selvittää, millainen on oma roolisi työhyvinvoinnin kylväjänä omassa työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2021d.)

Taukoliikuntasovellukset

Taukoliikuntapiste työpaikalle



Lähteet

Hentu, henkilöstötuottavuuden kehittäminen. 2021. [Viitattu 25.8.2021] Saatavissa: <https://hentu.fi>.

Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M. ja Mälkki, K. 2021. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. [Viitattu 25.8.2021]. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf

Suomen Olympiakomitea 2021. Suomen aktiivinen työpaikka kartoitus - Lisää liikettä työpäivään ja työyhteisöön. [Viitattu 25.8.2021] Saatavissa <https://suomenaktiivisintyopaikka.fi/>

Työhyvinvointiboosteri. 2020. [Viitattu 25.8.2021] Saatavissa <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/>

Työterveyslaitos. 2021a. Työhyvinvointi on yhteinen asia. [Viitattu 25.8.2021] Saatavissa <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työterveyslaitos. 2021b. Miten voit? -työhyvinvointitesti. [Viitattu 9.9.2021]. Saatavissa <https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti>

Työterveyslaitos. 2021c. Työn imu -testi. [Viitattu 9.9.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>

Työterveyslaitos. 2021d. Testaa, millainen työhyvinvoinnin kylväjä olet. [Viitattu 25.8.2021] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/testaa-millainen-tyohyvinvoinnin-kylvaja-olet/>

Kuvat

sivu 19: Meyer, M. 2018. Unsplash. [Viitattu 22.9.2021]. Saatavissa: <https://unsplash.com/photos/SYTO3xs06fU>

Optimaalista tietotyötä työyhteisössä - Minimoi teknostressi ja turhat keskeytykset

Työyhteisössä voidaan kannustaa työntekijöitä huolehtimaan omasta ja toisten jaksamisesta asettamalla yhteiset pelisäännöt, jolla minimoidaan teknostressin ja keskeytysten aiheuttama kuormitus, sekä taataan mahdollisimman hyvät olosuhteet tuottavalle aivotyölle.

Teknostressille yleistä on teknologinen ylikuormitus kuten suuri teknologian määrä ja tietotulva, erilaiset häiriöt ja keskeytykset. Teknostressiä aiheuttaa myös teknologian jatkuva muuttuminen ja tarve opetella jatkuvasti uusien järjestelmien käyttöä ja soveltamista työssä ja vapaa-ajalla. Tietotulva ja teknologinen ylikuormitus vaikuttavat työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen. (Salo 2020.)

Työyhteisössä on hyvä puhua työrauhasta ja työn keskeytyksistä. On hyvä pohtia, kuinka keskeytyksiä voidaan vähentää ja hallita. Hyvien työtapojen löytäminen on koko työyhteisön asia. Kun työyhteisössä koetaan teknostressiä tai työn hallinnan puutetta, kannattaa kokeilla uusia työtapoja ja pelisääntöjä työrauhan edistämiseksi. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 120–121.)

Lähteet

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Salo, M. 2020. Technostress can be harmful at work and during free time. JYUnity. University of Jyväskylä. [Viitattu 9.3.2021] Saatavissa: <https://jyunity.fi/en/thinkers/technostress/>.

Tarvainen, L. 2021. Pienillä muutoksilla sujuvampaa aivotyötä: Tieto- ja asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 11.6.2021] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104235513>

Vinkkejä työn hallinnan tunteeseen ja teknostressin lievittämiseen

1. Sähköpostin vastaamiseen on hyvä sopia säännöt. Työn hallinnan tunne voi helpottua, kun osa päivästä sähköpostin ilmoitukset voivat olla poissa käytöstä, ja aivot saavat keskittyä häiriöttömään työskentelyyn.
2. Työntekijöille tulee taata vapaa- ja loma-aika jolloin sähköposteihin reagointia ei vaadita.
3. Jos työskennellään etänä, voidaan organisaation sisällä sopia kalenterimerkinnöistä, joilla jokainen saa merkitä ajankohdat jolloin keskeyttäminen puhelimitse ei sovi.
4. Hiljainen työskentelytilaan on mahdollistettava jokaiselle työntekijälle. Avokonttoreissa tämä voi tarkoittaa, että tarve häiriöttömälle työskentelylle ilmaistaan työkavereille työpöydälle sijoitettavalla merkillä tai symbolilla.
5. Muutosta työtiloihin voi tehdä työpaikan omilla kalusteillakin, mm. Isku ja Martela tekevät tarjouksia toimivien työtilojen suunnittelusta omilla kalusteilla
6. Vastamelukuulokkeet voivat olla yhteisesti sovittu merkki siitä, että työskentely vaatii keskittymistä eikä silloin sovi tulla keskeyttämään.

kohdat 1. ja 3. on mukailtu Tarvaisen taulukosta, muu tieto on kerätty hankeen omista organisaatioille tehdyistä toimenpide-ehdotuksista. (Tarvainen 2021, 59).

3

**Miten voisinkin edistää
omaa työhyvinvointiani?**



Vaikka työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri ovat aina työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, on myös työntekijällä itsellään vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen vaatii itsetuntemusta ja omien käyttäytymismallien tunnistamista, jotka ovat tärkeitä itsensä johtamisen taitoja ja jotka ovat Sydänmaanlakan (2006, 16) mukaan työhyvinvoinnin huoltamisen kannalta yhtä tärkeitä. Itsensä johtamisen taidoilla onkin havaittu olevan vaikutusta työtyytyväisyyden tunteeseen. (Politis 2006, 212.) Itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Manka & Manka 2016, 9,16.)

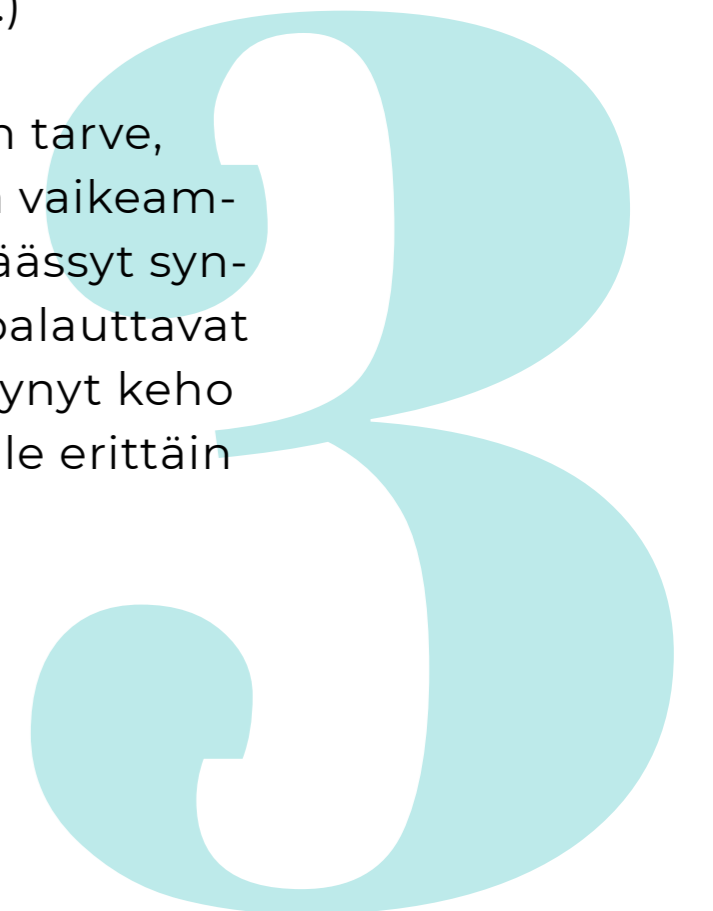
ATK-hankkeessa työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja vahvistettiin muun muassa hyvinvointimittausten avulla: lisäämällä työntekijöiden itsetuntemusta ja tietoa omista käyttäytymismalleistaan palautumisen ja fyysisen aktiivisuuden näkökulmasta.

Tarvitseeko asiantuntijatyöstä palautua jo työpäivän aikana?

Vaikka työ on muuttunut viime vuosina, on syytä huomioida, etteivät aivot ole muuttuneet. Kehon ja mielen yhteys toimii samoin kuin vuosisatoja aiemmin. Nykyisessä työssä on paljon istumista ja pitkään tauotta istuminen saa aivot siirtymään lepotilaan ja mieli passivoituu. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 46–47, 128.)

Palautuminen on stressin vastakohta. Palautumisessa vireystila elimistössä laskee ja kehon fyysinen ja psyykinen tila palaa tasolle, jossa se oli ennen kuormitusta. Stressireaktion jälkeen tarvitaan aina palautumista. Se tapahtuu, kun autonomisen hermoston parasympaattinen haara aktivoituu ja laskee elimistön vireystilaa. Parasympaattisesta hermostosta voidaan pitää kehon jarruna. (Tuominen 2021; Hoffman 2020.)

Kuormituksen kasvaessa, kasvaa myös palautumisen tarve, mutta samaan aikaan palautumisesta voi myös tulla vaikeampaa. (Paju & Riekkö 2019, 23.) Jos palautumista ole päässyt syntymään pitkään aikaan, voi viedä aikaa ennen kuin palauttavat hetket alkavat vaikuttaa jaksamiseen. Työssä ylivirittynyt keho ja mieli voi haitata nukkumista. Uni on palautumiselle erittäin tärkeää. (Hoffman 2020.)



Kuinka edistää palautumista?

Työpäivän aikana palautuminen onnistuu taukoja pitämällä. Tauottaminen tulisi tehdä muiden asioiden kuin työn parissa. (Ojala 2011, 134.) Palauttavat hetket päivän aikana parantavat työvirettä ja keskittymistä. Ne antavat virtaa ja jaksamista myös vapaa-ajalle.

Liikunnalla ja liikkeellä on palauttava vaikutus. Ajatusten jumittaessa, pieni liike tai ulkoileminen tekee hyvää. Aivot virkistyvät ja saavat happea ja samalla vireystila nousee. Taukojen ei tarvitse olla pitkiä tai monimutkaisia vaan pienillä mikrotauoillakin on hyvinvointia ja jaksamista edistävä vaikutus. Kahvitauolla voi käydä ulkona tai puhelut voi hoitaa seisten tai samalla liikkuen. Henkisen ja fyysisen aktiivisuuden välillä on yhteys, ajatus toimii paremmin, kun fyysistä passiivisuutta vähennetään. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 111, 125, 128.)

Palauttava tauko voi olla hetken keskittyminen itseensä esimerkiksi istumalla hetken paikallaan ja tiedostamalla oman kehon tuntemuksia ja hengityksen rytmiä (Manka & Manka 2016, 182). Rauhallinen, jopa tylsä hetki on vain hyväksi mielen palautumiselle, taukojen aikana syntyy usein oivalluksia. (Huotilainen & Moisala 2018, 74.)

Vinkit työpäivän aikaiseen palautumiseen:

1. Pidä taukoja muiden asioiden kuin työn parissa.
2. Vaihda työasentoa vähintään puolentunnin välein.
3. Kävele taukojen aikana tai aina kun puhut puhelimessa.
4. Pidä taukoja ulkona mahdollisuuksien mukaan. Aivot virkistyvät, kun ne saavat happea.
5. Pysähdy hetkeksi ja keskity itseesi istumalla paikallaan, aisti kehon asento ja keskity vain kehon tuntemuksiin.

Palautuminen on yksilöllistä, tärkeintä on, että jokainen löytää itselle sopivan keinon, jolla mieli pääsee rauhoittumaan. Rauhallinen, jopa tylsä hetki on hyväksi mielen palautumiselle. Sosiaaliset suhteet auttavat palautumaan niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajallakin.

Miten saada töihin hallinnan tunne?

Nykypäivän tietotyössä on usein samaan aikaan käynnissä monta tehtävää. Tehtävien samanaikainen tekeminen eli multitaskaaminen heikentää tehtävistä suoriutumista ja hidastaa työntekoa. (Ojala 2011, 102.) Tietotulva rasittaa aivoja ja voi aiheuttaa ahdistusta. Töiden keskeytyessä tahattomasti aivoilta voi mennä jopa 20–30 minuuttia ennen kuin aikaisempi työvire saavutetaan, ajattelu tarvitsee aloittaa alusta jokaisen keskeytyksen jälkeen (Ojala 2011, 67, 103.)

Töiden hallinnan tunnetta auttaa, että tehdään vain yhtä tehtävä kerrallaan ja sen valmistuttua siirrytään vasta seuraavaan. Myös keskeytysten ja häiriötekijöiden karsiminen minimiin, sekä palauttavien hetkien huomioiminen auttavat töiden hallinnan tunteeseen. (Huotilainen ja Saarikivi 2018.)

Vinkit töiden suunnitteluun ja hallintaan

1. Töiden suunnittelu

Suunnittele töitä heti työpäivän aluksi, käytä tähän 5 - 10 min.

Tarkista perjantaisin miltä seuraava viikko näyttää, hahmottele tehtävistä valmiiksi ja katso vaatiiko seuraava työviikko valmistautumista.

Listaa tärkeimmät työtehtävät ja varaa niille työstöaikaa kalenterista.

Rytmitä haastavimmat tehtävät aamupäiviin, tai aikoihin jolloin koet olevasi virkeimmilläsi.

2. Tehtävälisat

Tee tehtävälisat päivän töistä
→ huom! realistisuus ajankäytössä).

Listaa kaikki tehtävät yhteen paikkaan
→ esimerkiksi vihko.

Voit myös kokeilla sähköistä tehtävälisat
→ To Do tai Planner.

Jos lista on pitkä, priorisoi ja tunnista tärkeimmät ja kiireisimmät.

Pohdi samalla myös voitko karsia jotain tai siirtää jotain tehtäviä seuraaville päville.

3. Rytmitä töitä

Pomodoro-tekniikalla

25 min. työaikaa ja 5 min. taukoa, 2-4 pyrähdystä ja sen jälkeen pidempi tauko. Muista laittaa kello soimaan tauon merkiksi.

Kanban-tekniikalla

Listaa kaikki tehtävät ja siirrä tehtäviä ”työn alla” ja ”valmis” -lokeroon, kun työt edistyvät.

(Tarvainen 2021.)



Lähteet

Hoffman, T. 2020. Miksi päivälläkin pitäisi palautua? Firstbeatin blogi. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/miksi-paivallakin-pitaisi-palautua/>

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Jyväskylä: Tuuma.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto: tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

Paju, S. & Riekkö, T. 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma.

Tarvainen, L. 2021. Pienillä muutoksilla sujuvampaa aivotyötä – Tieto- ja asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen. AMK-opinnäytetyö. Haa-ga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104235513>

Tuominen, S. 2021. Mitä palautuminen tarkoittaa? Firstbeatin blogi. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/mita-palautuminen-tarκοittaa/>

Kuvat

sivu: 22 Yakobchuk, O. 2021. Waist up photo of young lady during a break sitting by the table and stretching her arms from hard work. Adobe Stock. [viitattu: 22.9.2021]. Saatavissa: <https://stock.adobe.com/fi/images/waist-up-photo-of-young-lady-during-a-break-sitting-by-the-table-and-stretching-her-arms-from-hard-work/235214747>

sivu 25: Africa, N. 2020. Young woman checking time on her wristwatch at workplace. Adobe Stock. [Viitattu: 22.9.2021]. Saatavissa: <https://stock.adobe.com/fi/images/young-woman-checking-time-on-her-wristwatch-at-workplace/217620413>



4

**Esihenkilö avainasemassa
mahdollistamassa
työhyvinvoinnin edistämistä**

Esihenkilöiden simulaatiokoulutuksista näkökulmia ja vertais-tukea johtamiseen

Simulaatio-oppimisella tarkoitetaan työssä tarvittavien taitojen tavoitteellista ja ohjattua, todellisuutta jäljittelevissä tilanteissa tapahtuvaa harjoittelua, kehittämistä ja arviointia. Simulaatioilla on mahdollista havainnollistaa toimintaa, oppia ryhmässä, harjoitella ja testata riskialttiita tai kalliita toimenpiteitä sekä arvioida toimintakykyä.

Simulaatiota hyödynnetään erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Asiantuntijaorganisaatioille suunnatun tutkimuksen mukaan esihenkilötyön simulaatioista tehtyjen havaintojen ja haastatteluiden perusteella työpaikoilla näyttäisi olevan jossain määrin epävarmuutta siitä, miten ihmisten osaamista ja toimintaa pitäisi käytännössä johtaa ja miten heitä voisi motivoida. Etenkin haasteellisissa esihenkilö-alaistilanteissa toimiminen pohdituttaa. (Niemi 2020).

Hankkeen aikana esihenkilötyötä tuettiin järjestämällä kolme simulaatiokoulutusta kaikkien organisaatioiden esihenkilöasemassa oleville. Simulaation avulla voi opiskella teknisiä taitoja, sorminäppäryyttä, kolmiulotteista



hahmottamista, ihmisten kohtaamista, kommunikaatiota ja johtamista. Onnistunut simulaatio viettelee osallistujan toiseen todellisuuteen, herättää tunteita ja jättää parhaimmillaan pysyvän muistijäljen. (Blomgren 2015). ATK-hankkeen järjestämissä simulaatioissa aiheina olivat etätyö (johtaminen, tautot ja ergonomia sekä yhteisöllisyys) ja työpäivän aikainen liikkuminen sekä palautuminen.

Laatikoihin on koottu ATK-hankkeen simulaatioissa nousseita tärkeäksi koettuja ja havaittuja asioita.

Esihenkilö toimii esimerkkinä

- ◆ esihenkilöltä haluttaisiin esimerkkiä, kannustusta, muistutusta
- ◆ johdon ja esihenkilön esimerkki voi olla myös estävä tekijä
- ◆ mihin aikaan lähetät sähköposteja, etenkin esihenkilöltä
- ◆ mikä työ on riittävää
- ◆ miten johdat omaa työtäsi
- ◆ pitäisi osata priorisoida
- ◆ valmennuskeskusteluissa voisi ottaa puheeksi, miten tauotat työpäivääsi ja työhyvinvointia
- ◆ liikkumisen näkökulmasta
- ◆ miten tiedotetaan kaikista mahdollisuuksista

Etätyön johtaminen

- ◆ työntekijän motivointi oman työn kehittämiseen
- ◆ työ- ja vapaa-aika sekoittuu todella helposti
- ◆ esihenkilö on kuuntelija ja tasavertainen keskustelija
- ◆ luottamuksen ilmapiirin rakentaminen
- ◆ miten motivoida ja esittää kannustavia kysymyksiä etänä
- ◆ luottamuksen välittämistä
- ◆ satunnaisten kohtaamisten mahdollistaminen
- ◆ koko henkilöstön ja erilaisten persoonien huomioiminen
- ◆ mikä on vaikeaa esihenkilötyön kannalta, kun ollaan nyt etänä/kaukana?
 - Päivittäiset kasvotusten tapahtumat kohtaamiset jääneet pois
 - Haasteena, miten tutustua ja tukea uusia työntekijöitä
 - kohtaamiset ovat muuttuneet vain asioiden käsittelyyn

Työpäivän aikainen liikkuminen ja palautuminen

Estäviä tekijöitä:

- ◆ kun teen itsenäisesti työtä, voin mennä metsään tai hiihtämään, tulee olo, että lintsaan
- ◆ vaikka tekisin ulkoilun kesken päivän ja palaan töihin, pelkään mitä esihenkilö sanoo
- ◆ etätyöpäivänä pitää selitellä, että varmasti teen töitä
- ◆ jos teen puolen tunnin kävelylenkin, onko se työaikaa? joskus aivot tarvitsevat myös taukoa
- ◆ jos edes harkitset meneväsi kesken päivään riippukeinuun, tulee jo mielikuva, että onpas tolla vähän töitä
- ◆ kulttuuri, työn tekemisen odotetaan näkyvän
- ◆ jos kalenteri on ihan täynnä → toisen kalenterin kunnioittaminen, laita omaan kalenteriin tauot ja siirtymisajat
- ◆ maalaisjärkeä pitää käyttää → jos on tiukat säännöt, niin sekään ei ole hyvä
- ◆ meitä on hyvin erilaisia → osa kaipaa sääntöjä, osa ei
- ◆ pitäisi miettiä viestintäkulttuuria; pitääkö koko ajan olla koneella, että on ns. töissä

Lähteet

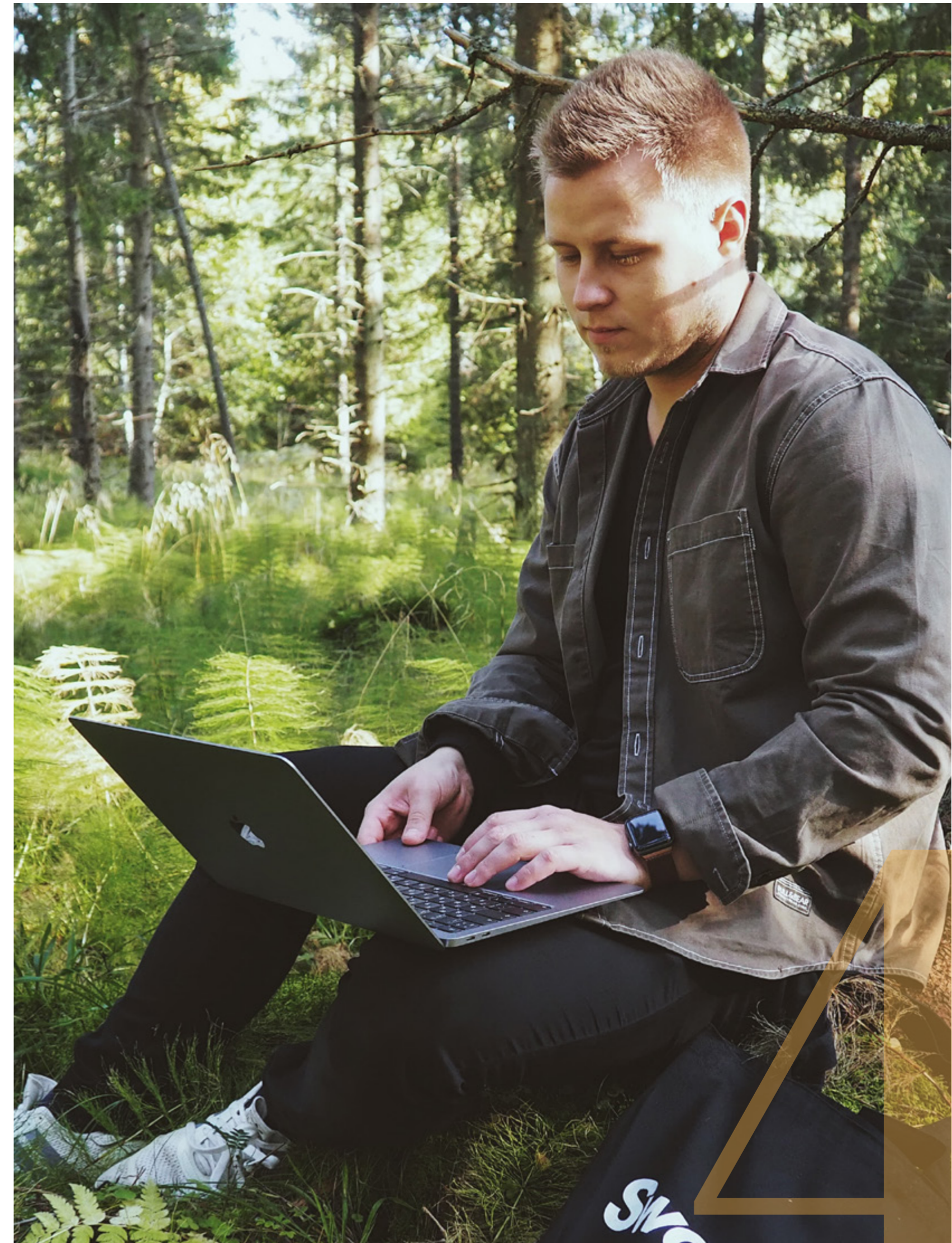
Blomgren, K. 2015. Simulaatiot - melkein leikkiä, melkein totta. Duodecim. 131 (23): 2239-44. [Viitattu 8.6.2021]. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo12860>

Niemi, S. 2020. Asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 22(2), 70-87. [Viitattu 25.8.2021]. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/95964>

Kuvat

sivu 27: Leon. 2019. Unsplash. [Viitattu 22.9.2021]. Saatavissa: https://unsplash.com/photos/MUZFKa_mttU

sivu 29: Gritchuk, A. 2020. Man in Black Jacket Sitting on Green Grass Field Using Laptop Computer. Pexels. [Viitattu 22.9.2021]. Saatavissa: <https://www.pexels.com/photo/wood-man-person-people-5595614/>



Esihenkilön itsearviointi ja organisaation jatkuva kehittäminen

Esihenkilön itsearviointi

ATK-hankkeen yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin proaktiivista johtamista. Esihenkilötyön näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työhyvinvointia tuetaan ja kehitetään ennakoivasti sen sijaan, että reagoitaisiin työhyvinvoinnin tarpeisiin vasta siinä vaiheessa, kun niistä on jo muodostunut mahdollisuuksien sijaan haasteita.

Esihenkilötyön laadulla ja johtamistyyllillä on vaikutusta niin organisaation kehittämiseen kuin työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöllä on monta eri roolia työhyvinvoinnin kannalta. Tasaisin väliajoin onkin hyvä arvioida omaa toimintaa esihenkilönä.



Esihenkilöiden itsearvioima innovaatiokyvykkyyden tila ATK-hankkeen mukana olleissa organisaatioissa

→ Liitteestä löydät esihenkilöille tehdyn kyselyn ryhmäyhteenveton



Testaa

Missä määrin olet jo työhyvinvointia tukeva esihenkilö?

→ <https://sites.tuni.fi/kehitytyhyvinvointia/arvioi-oletko-jo-tyohyvinvointia-tukeva-esimies/>



Innovaatiokyvykkyudesta tuottavuutta

Tuottavuutta tavoittelevan yrityksen kannattaa panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, sillä hyvinvoivat työntekijät sietävät paremmin kohtaamiaan haasteita, kehittävät monipuolisemmin uusia innovaatioita ja toimivat työssään tuottavammin huonosti voiviin työntekijöihin verrattuna.

Organisaatioiden kykyä uudistua voidaan pitää yhtenä ja joskus jopa ainoana tapana menestyä kilpailluilla markkinoilla. Uudistumiskyvyn keskeisenä tekijänä voidaan nähdä innovaatiot, joiden perustana on organisaation kyky innovoida. Mikään yksittäinen mittari ei anna tarpeeksi kattavaa kuvaa innovaatiokyvykkyuden tilasta, joten innovaatiokyvykkyuden eri osa-alueiden ja taustatekijöiden huomiointi on tärkeää. (Saunila & Ukko 2015, 11.)

Saunilan ja Ukon (2015) kyselytutkimuksen (n=300 pk-yrityksen edustajaa) mukaan niillä pk-yrityksillä, jotka mittaavat aktiivisesti innovaatiokyvykkyyttään, on parempi operatiivinen suorituskyky kuin niillä pk-yrityksillä, jotka eivät

mittaa innovaatiokyvykkyyttään aktiivisesti. Mittaamalla saadaan tietoa organisaation pitkän aikavälin kehityksestä. Mittaaminen helpottaa tavoitteiden asettamista ja siten toimenpiteiden suunnittelua. Tiedon perusteella johdon on helpompi tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation innovaatiotoimintaan ja sen riskeihin. (Saunila & Ukko 2015, 19.)



Tutustu

Kohti parempaa suorituskykyä – Työkalupakki innovaatiokyvykkyuden mittaamiseen ja johtamiseen

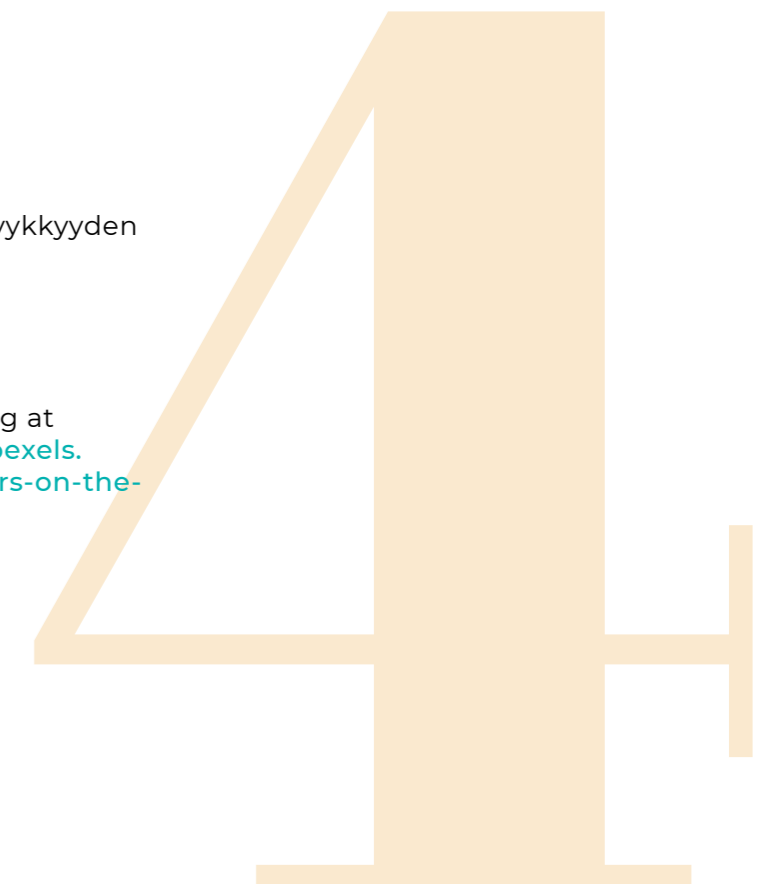
→ <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/119942/Loppuraportti%20A5%2030%2012%202015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lähteet

Saunila, M. & Ukko, J. 2015. Kohti parempaa suorituskykyä – Työkalupakki innovaatiokyvykkyuden mittaamiseen ja johtamiseen. LUT Scientific and Expertise Publications.

Kuva

sivu 30: Start Up Stock Photos. 2016. Man Wearing Black and White Stripe Shirt Looking at White Printer Papers on the Wall. Pexels. [Viitattu: 22.9.2021]. Saatavissa: <https://www.pexels.com/photo/man-wearing-black-and-white-stripe-shirt-looking-at-white-printer-papers-on-the-wall-212286/>



5

Case-esimerkit

CASE 1

Organisaatio 4

Interventiojakson kesto 10 kk

Tavoite

Intervention tavoitteena oli pyrkiä vaikuttamaan organisaation henkilöstön tietoisuuteen omasta terveystietoisuudestaan, tarjota uusia tapoja liikkua ja vahvistaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta työntekijöiden välillä ryhmämuotoisen elintapaohjauksen kautta.

Toimenpiteet

Organisaatiolle suunniteltiin heidän itse asettamansa tavoitteen mukaisesti ryhmämuotoista elintapaohjausta, jonka suunnittelivat ja toteuttivat liikunnanohjaajaopiskelijat. Intervention sisällön suunnittelussa osallistettiin työntekijöitä.

Käyttäytymisen muutosta lähdettiin tavoittelemaan perehtymällä ensin osallistujien arvomaailmaan, sekä luomalla merkityssuhteita elintapaohjausjaksolle. Toiminta pohjattiin käyttäytymistieteeseen teoriaan, jossa syvemmän käyttäytymisen muutosten ymmärtämisen ja erilaisten muutostekniikoiden avulla lähdettiin pienillä askelilla kohti pysyvää muutosta.

Organisaatiolle tehtiin Firstbeat ja Fibion mittaukset intervention alussa ja lopussa.

- 4 Organisaatio
- 3 » Tyky-toiminnan kehittäminen
 - 3 » Yhdessä tekeminen töissä
 - 1 » Liikunnan lisääminen

Tulokset

Jo pelkästään se, että työntekijät tapaavat toisensa työajan ulkopuolella täysin omina itsenään ilman työminää ja tekevät yhdessä asioita, voi heijastaa työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Verratessa ensimmäistä ja viimeistä liikuntakokeilua ohjaajat havaitsivat työntekijöiden vapautumisen toistensa seurassa.

Interventiojaksolla saatiin aikaan yksilöllisiä muutoksia osallistujien tavoitteiden suuntaisesti esimerkiksi liikuntatottumusten, ravitsemuksen ja tauottamisen osalta. Erityisesti liikuntakokeiluiden ja ravitsemusvinkkien koettiin edistäneen käytännön muutosta. Yksi osallistujista kuvasi muutostaan liikuntatottumuksissa seuraavasti: "Liikunnan määrä on lisääntynyt. Keskimäärin liikun jopa 3 kertaa viikossa". Moni asiakas koki ravitsemuksessa tapahtuneen selvää muutosta parempaan suuntaan ja tämä näkyi myös kyselylomakkeella mitatuista tuloksista ruokavalion säännöllisyydestä.

Koko interventiojakson aikaisella toiminnalla saatiin aikaan vaikutuksia sosiaalisessa yhteenkuuluvuudessa työpaikalla. Ryhmähengen kehittymisen kannalta oli oleellista saada aikaan tapaamisissa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen sai olla omana itsenään. Tapaamisissa käytetyt menetelmät koettiin toimiviksi ja innostusta herättäviksi.

Osallistujat kuvailivat jaksoa seuraavasti

“Jooga sai hurjan suosion ja herätti keskustelua kahvihuoneessa”

“Olette herättäneet uudelleen innostuksen hyvinvointiin”

“Vetäjät olivat innostavia, uskottavia ja luottamusta herättäviä.”

Toiminnan jatkuvuus

Kohdeyrityksen työntekijät toivoivat toimien jatkuvan vielä intervention jälkeenkin, joten opinnäytetyön tekijät kehittivät yritykselle toimintamallin, jonka avulla he voisivat itsenäisesti jatkaa yhteisiä liikuntakokeiluja. Idea nousi yhdeltä yrityksen työntekijöistä ja sitä kehitettiin vielä muidenkin työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Vertaisliikuttaja Liikuntakokeilu toimintamalli on sähköisessä muodossa oleva taulukkopohja, johon työntekijät vuorollaan kirjoittavat liikuntalajin, jonka pariin haluaa työkaverinsa viedä. Pääperiaatteena on matalankynnyksen toiminta, jotta jokaisella on mahdollisuus osallistua. Aktiivinen elämäntapa ja yhteisöllisyys jäävät siis toteutetun mallin kautta elämään kohdeyrityksessä ylläpitäen työntekijöiden hyvinvointia ja me-henkeä.



CASE 2

Organisaatio 6

Interventiojakson kesto 6 kk

Tavoite

Organisaation tavoitteena oli oman jaksamisen ja terveystottumusten parantaminen.

Tarkoituksena oli edistää työntekijöiden tietoa ja taitoja fyysisen aktiivisuuden, ravitsemuksen ja unen teemoista. Teemoja yhdistettiin toimintakykyyn ja jaksamiseen ja työstä palautumiseen. Intervention aikana pyrittiin tukemaan myös itsensä johtamisen taitoja.

Toimenpiteet

Osallistujille suunniteltiin ja toteutettiin yksilöllistä hyvinvointia ja terveystottumusten edistävää Hyvinvointipolku. Hyvinvointipolku koostui neljästä eri hyvinvoinnin osa-alueesta; liikunnasta, ravitsemuksesta, unesta ja työympäristötekijöistä. Henkilökohtaisia tapaamisia osallistujaa kohden oli yhteensä viisi. Viimeisellä tapaamiskerralla pohdittiin intervention vaikutuksia omaan käyttäytymiseen sekä tarkasteltiin henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamista.

6 Organisaatio

- 3 » Hyvä porukka
- 2 » Aikaa ja rauhaa työnteolle

Osallistujille toteutettiin lisäksi Firstbeat ja Fibion -mittaukset intervention alussa ja lopussa. Mittausten avulla saatiin fysiologista näkökulmaa osallistujien hyvinvoinnista. Mittaustulos antoi tietoa yksilön palautumisesta, aktiivisuudesta, stressistä sekä unen laadusta sykevälivaihtelun avulla. Analyysin avulla nähtiin palautumisen määrää ja laatua, sekä huomattiin mahdolliset kuormittavat tekijät niin työssä kuin arjessa. Fibion -analyysissä mitattiin istumisen ja aktiivisuuden määrää päivän aikana, ja tuotiin kehitysehdotuksia istumisen tauottamiselle.

Tulokset

Intervention avulla saatiin monia hyvinvointia edistäviä vaikutuksia aikaan. Psykologisten perustarpeiden tukemisella vastattiin osallistujien omaehtoiseen muutostarpeeseen, ja kehitystä tuettiin erilaisten työkalujen avulla. Interventiolla koettiin olleen myönteisiä vaikutuksia omaan terveystottumukseen. Muutoksia koettiin omissa liikuntatottumuksissa, palautumisessa, stressinhallinnassa, unen laadussa sekä ravitsemuksessa. Osallistujat kokivat intervention tukeneen heidän hyvinvointiansa, työssä jaksamista, palautumista sekä hyvää oloa. Koetun hyvinvoinnin muutokset näkyivät osallistujien vastauksissa, joita fysiologiset muutokset tukivat

Toiminnan jatkuvuus

Intervention lopputuloksena syntyi toimintamalli, Hyvinvointipolku. Mallia voidaan hyödyntää jatkossa itsenäisesti sekä ryhmätasolla. Työkalut sekä toimintatavat ovat valmiiksi suunniteltuja, ja niitä voi hyödyntää muissakin organisaatioissa. Terveyskäyttäytymisen tukeminen on kuitenkin aina yksilökohtaista, minkä vuoksi toimintaa tulee muokata aina kohderyhmää vastaavaksi. Tässä työssä esiteltiin yksi toimintamalli, jonka pääpisteenä on tukea omaehtoista terveystyöskäytymisen muutosta. Mallia hyödyntämällä voidaan edistää motivaation sisäistämistä, ja sitä kautta saavuttaa myös pitkäkestoisempaa muutosta käyttäytymisessä sekä hyvinvoinnissa. Hyvinvointipolku-malli on saatavilla Sundbergin ja Tohkasen (2021) opinnäytetyön muodossa.

Lähde

Sundberg K. & Tohkanen R. 2021. Terveystyöskäytymisen interventio asiantuntijatyöntekijöille. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 1.6.2021]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104265815>

Kuva

sivu 36: LinkedIn Sale Solutions. 2017. Unsplash. [Viitattu: 22.9.2021]. Saatavissa: <https://unsplash.com/photos/ws73LE0GnKs>



CASE 3

Organisaatio 8

Interventiojakson kesto 4 kk

Tavoite

Työntekijät toivoivat työkaluja ja vinkkejä töiden hallinnan parantamiseen sekä työaikaiseen palautumiseen. Legotyöpajassa työntekijöiden isoimmiksi haasteiksi nousivat työn hallinta sekä työn liian kiireinen rytmi. Alussa tehdyt Firstbeat- ja Fibion-mittausten tulokset taas osoittivat, että palautumista työpäivän aikana tapahtui vähän.

Toimenpiteet

Työntekijöiden kokemien haasteiden pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin työhyvinvointia edistävänä jatkotoimenpiteenä kolme tunnin mittaista Aamuhetki -webinaaria. Webinaarien tavoitteena oli antaa työkaluja ja vinkkejä työaikaisen palautumisen ja töiden hallinnan parantamiseen. Webinaareissa työntekijät jakoivat myös omia hyväksi kokemiaan käytänteitä ja työkaluja työnorganisointiin ja tauottamiseen. Työntekijöille annettiin jokaisen webinaarin jälkeen kitehtäväksi kokeilla jotain uutta itselleen parhaiten sopivaa itsensä johtamisen, tauottamisen ja palautumisen menetelmää tai työkalua.

- 8 Organisaatio
- 1 » Resurssit suhteessa työmäärään
 - 5 » Työajan käyttö merkitykselliseen ja merkityksettöömään
 - 4 » Materiaalien jakaminen

Esimerkkinä intervention aikana kehitetyt vinkit töiden suunnitteluun:

Töiden suunnittelu:

- ◆ Suunnittele töitä heti työpäivän aluksi, käytä tähän 5 - 10 min.
- ◆ Tarkista perjantaisin miltä seuraava viikko näyttää, hahmottele tehtävälista valmiiksi ja katso vaatiiko seuraava työviikko valmistautumista.
- ◆ Listaa tärkeimmät työtehtävät ja varaa niille työstöaikaa kalenterista.
- ◆ Rytmitä haastavimmat tehtävät aamupäiviin, tai aikoihin jolloin koet olevasi virkeimmilläsi

Tehtävälstat

- ◆ Tee tehtävälista päivän töistä (huom! Realistisuus ajankäytössä)
- ◆ Listaa kaikki tehtävät yhteen paikkaan (esimerkiksi vihko)
- ◆ Voit myös kokeilla sähköistä tehtävälistaa (To Do tai Planner)
- ◆ Jos lista on pitkä, priorisoi ja tunnista tärkeimmät ja kiireisimmät
- ◆ Pohdi samalla myös voitko karsia jotain tai siirtää jotain tehtäviä seuraaville päiville

Työkaluja töiden rytmittämiseen

- ◆ Rytmitä töitä Pomodoro-tekniikalla: 25 min. työaikaa ja 5 min. taukoa, 2-4 pyrähdystä ja sen jälkeen pidempi tauko. Muista laittaa kello soimaan tauon merkiksi.
- ◆ Töiden suunnittelu Kanban -tekniikalla: Listaa kaikki tehtävät ja siirrä tehtäviä "työn alla" ja "valmis" -lokeroon, kun työt edistyvät. (Tarvainen 2021.)

Tulokset

Kahden kuukauden aikana työntekijät kokeilivat konkreettisia työkaluja ja menetelmiä työn suunnitteluun ja tauottamiseen. Aamuhetkien jälkeen osallistujat kokivat olevansa selvästi pirteämpiä työpäivän aikana. Työntekijät myös suunnittelivat työtään useammin ja multitaskasivat vähemmän. Toimenpiteet olivat moni varsin pieniä ja vaativat aikaa työpäivästä parhaimmillaan ainoastaan muutaman minuutin. Osallistujat myös kokivat, että Aamuhetket olivat lisänneet heidän tietojaan töiden hallintaan ja työaikaiseen palautumiseen liittyen. He myös kokivat saaneensa hyviä vinkkejä ja työkaluja sekä kokivat pystyvänsä hyödyntämään niitä myös myöhemmin. Osallistujat saivat intervention aikana uusia oivalluksia, oikeal-la niistä muutama.

Intervention suunnitelma ja käytännön materiaali ovat kaikkien saatavilla Laura Tarvaisen (2021) opinnäytetyöstä.

Lähde

Tarvainen, L. 2021. Pienillä muutoksilla sujuvampaa aivotyötä – Tieto- ja asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104235513>

”Oman hyvinvoinnin edistäminen on loppupeleissä pieniä juttuja säännöllisesti toteutettuna.”

”Selkeä kokonaisuus, haastoi ajattelemaan ja kokeilemaan pieniä muutoksia.”

”Niinä hetkinä, kun olen pystynyt keskittymään pitkäjänteisesti yhteen asiaan, olen saanut hurjan hyvin hommia aikaiseksi.”

”Laitoin äänet pois, keskeytykset ja pienet huomion siirtymiset vähenivät.”



CASE 4

Organisaatio 9

Tavoite

Tietotyöntekijöiden kognitiivisen ergonomian parantaminen.

Toimenpiteet

Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan ihmisen vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Ihmisen tarkkaavaisuus sekä havainto-, muisti- ja ajattelukyvyt asettavat reunaehdot ihmisen, työn ja tekniikan vuorovaikutukselle.

Organisaatiolle järjestettiin kognitiivisen ergonomian työpaja, jossa työntekijät saivat tietoa kognitiivisesta ergonomiasta ja oman työn kehittämisestä tätä tukien. Työpajan aikana osallistujat saivat keskustella keskenään omista kokemuksistaan, miten työyhteisössä kognitiivinen ergonomia on otettu huomioon sekä mahdollisista haasteista, joita työssä on tullut vastaan.

Tulokset

Seuraavalla sivulla kognitiivisen ergonomian työpajan materiaalista koostettu infograafi kuvassa 8.

- 9 Organisaatio
- 1 » Taukokulttuurin edistäminen
 - 1 » Vaihtoehtoiset toteuttamistavat projekteihin
 - 1 » VALITUT PALAT – strategia = valituille paras = enemmän aikaa

Tuunattuja tai uusia käyttöön otettuja toimintatapoja työyhteisössä olivat esimerkiksi

Oman ajankäytön hallinta ja työajan suunnittelu

- ◆ työn tekeminen joustavasti hybridimallilla (lähi- ja etätöitä yhdistellen)
- ◆ oman flow-ajan huomiointi suunnittelussa
- ◆ työn tauotuksen suunnittelu huomioiden oma työtapa

Yhteisöllisyys ja yhteiset toimintatavat

- ◆ yhteiset aktiviteetit kuukausittain esimerkiksi uusi lajikokeilu
- ◆ yhteiset kahvitauot ja aamiaiset viikkopalaverin yhteydessä
- ◆ sisäiset palaverikäytännöt: tunnin palaveriin sisältyy aina 10 minuutin tauko, käytäntöä pyritään mahdollisuuksien mukaan soveltamaan myös asiakaspalavereihin

Työyhteisössä työhyvinvointia edistetään lisäksi tiimityön ja työntekotapojen yhteiskehittämisellä ja ottamalla käyttöön matalan kynnyksen mielenhyvinvointipalvelun asiantuntijatyön tueksi.

Aivotyön ergonomian perusteet



Aivotyön (kognitiivinen) ergonomia tarkoittaa käytännössä oman työympäristösi sopivuutta keskittymistä vaativaan työhön. Ihmisen työmuisti on hyvin häiriöherkkä ja monet eri ärsykkeet kilpailevat keskittymiskyksi kanssa!

TOP 3:n häiriötekijän vaikutus työn tehokkuuteen

-25%

Toistuvat työn keskeytykset

-40%

Epäselvyydet toimintaohjeissa ja tiedonkulussa

-10%

Puhehäly työskentelytiloissa

Näin parannat kognitiivista ergonomiaasi



Rauhallinen työympäristö ja mahdollisuus taukoihin

Jos joudut paneutumaan johonkin tehtävään niin hakeudu tilaan jossa sinua ei häiritä tai laita työhuoneesi oveen ilmoitus "ajatustyö käynnissä, älä häiritse!" Muista myös pitää mikrotaukoja (2-5min) puolen tunnin välein, jotta aivosi saavat olla joutokäynnillä.



Hallitse informaatiotulvaa

Puhelin, sähköposti ja sosiaaliset keskeytykset, pyri välttämään näitä! Aseta ilmoitukset äänettömälle ja tarkasta saapuneet viestit esimerkiksi 2 tunnin välein, sekä varaa aika erikseen kahvihuonekeskusteluille!



Keskity yhteen asiaan kerrallaan

Vaikka sinulla oli 4 eri projektia menossa, työstä niistä vain yhtä kerrallaan esimerkiksi 2 tunnin ajan. Älä ole kahdessa palaverissa samaan aikaan, sillä silloin siirrät huomiotasi vuorotellen joka väsyttää aivojasi. Lisäksi joudut todennäköisesti kertaamaan palaverien sisältöjä uudestaan myöhemmin.



Käytä kalenteria ja muistiinpanoja

Ihminen voi opetella "muistikikkoja" tiettyjen asioiden mieleen painamiseksi, mutta ne eivät toimi pitkään. Panosta mieluummin mielen ulkoistamiseen kalenteriin ja paperille, jolloin muistettavia asioita ei tarvitse kannatella mielessä. Tämä vapauttaa enemmän resurssia ajatustyölle.

Työyhteisössä ajatustyön huomioiminen

Yhteiset pelisäännöt

Sopikaa omassa työyhteisössä milloin on sopiva hetki kysymyksille ja mitkä tunnit ovat "rauhallista työskentelyaikaa". Nämä säännöt tulisi olla kaikkien nähtävillä!



Informaation selkeys

Alasta riippuen yksi asia nousee aina esille: epäselvyys ongelmatilanteissa. Ohjeistuksiin on hyvä panostaa niin selkeyden kuin helpon löytymisen kannalta.



Keskustelukulttuuri ja kannustava ilmapiiri

Ongelmista puhuminen on aina haastavaa. Positiivinen vire koko työyhteisössä helpottaa rehellistä kommunikaatiota ja parantaa yhteistyötä työntekijöiden sekä esimiesten välillä



Kuva 8. Infograafi aivotyön ergonomian perusteista. (Infograafi: Marko Franicevic).

Liitteet



ESIHENKILÖN ITSEARVIOINTI JA INNOVAATIOKYKYKYYDEN TILA

Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishankkeen (ATK-hanke) yhtenä tärkeänä tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin proaktiivista johtamista. Esihenkilötyön näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työhyvinvointia tuetaan ja kehitetään ennakoivasti sen sijaan, että reagoitaisiin työhyvinvoinnin tarpeisiin vasta siinä vaiheessa, kun niistä on jo muodostunut mahdollisuuksien sijaan haasteita.

Tutkimusten mukaan hyvinvoivat työntekijät sietävät paremmin kohtaamiaan haasteita, kehittävät monipuolisemmin uusia innovaatioita ja toimivat työssään tuottavammin huonosti voiviin työntekijöihin verrattuna.

Seuraavasta löydät ATK-hankkeeseen osallistuneiden esihenkilöiden (10 kpl) ryhmäyhteenvedon hanketoimien alussa ja loppussa esitettyihin kyselyihin.

Kyselyn ensimmäinen osio käsittelee esihenkilön omaa toimintaa työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Toinen osio kohdistuu laajemmin organisaation toimintatapoihin innovaatiokykykyyden johtamisen näkökulmasta.

Yhteenvedon lopusta löydät tyhjän kyselyn.



Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin
ja tuottavuuden kehittämishanke



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

AJATUKSILLE VIRTAA!



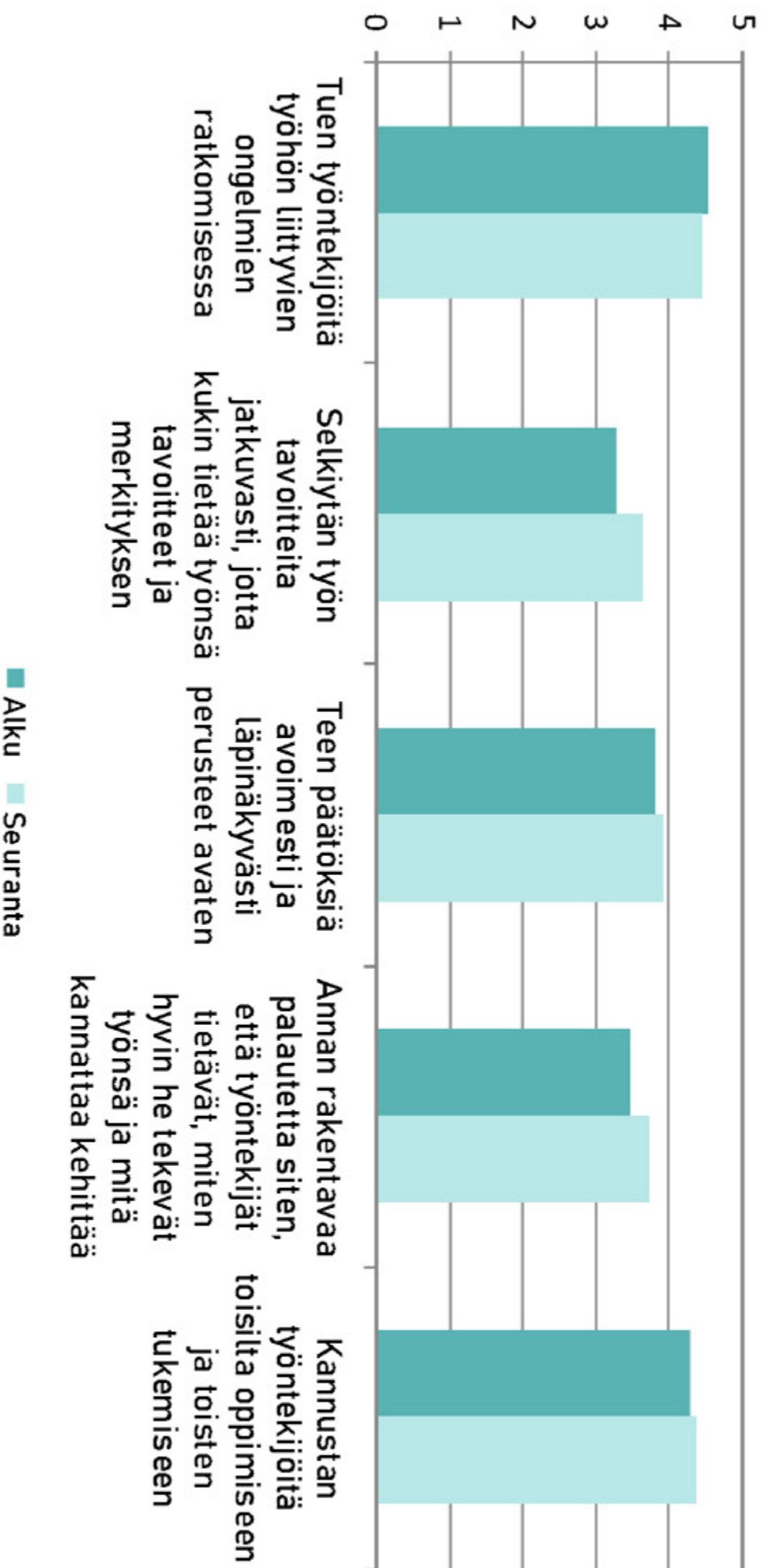
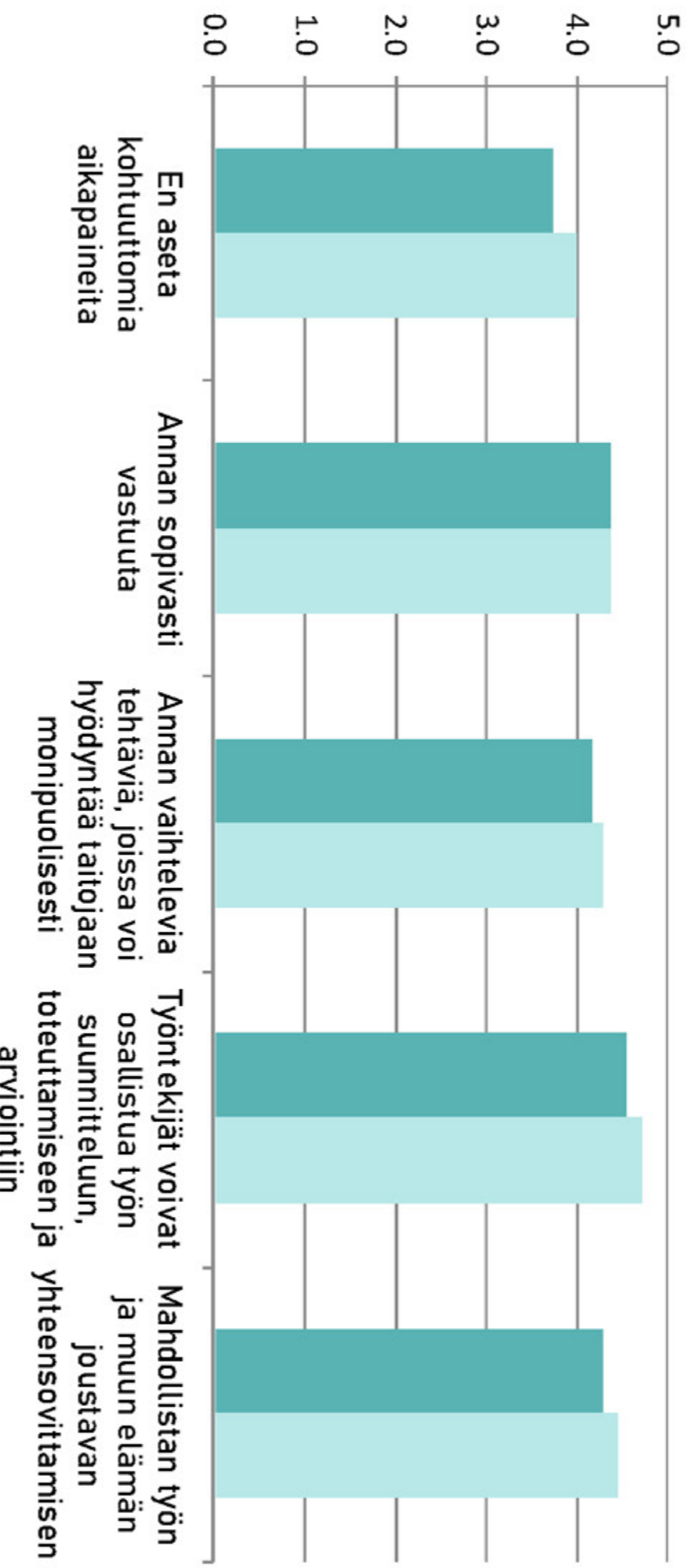
Ryhmäyhteenveto — Esihenkilön itsearviointi

Tasaisin väliajoin on hyvä arvioida omaa toimintaa esihenkilönä. Missä määrin olet jo työhyvinvointia tukeva esihenkilö? Ja miten toimit eri rooleissa?

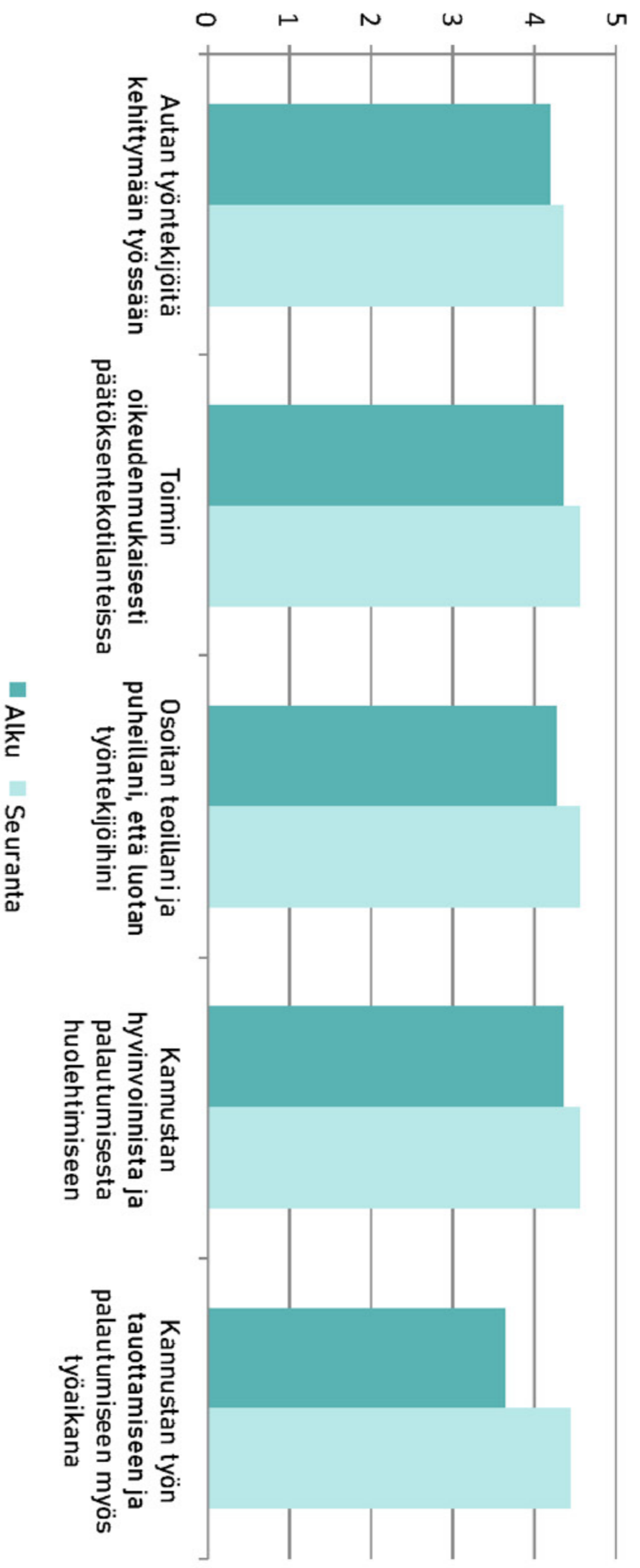
Esihenkilötöyön laadulla ja johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöllä on monta eri roolia työhyvinvoinnin kannalta.

Itsearviointilomake perustuu osin Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tuottamaan Esimiehen itsearviointi-kyselyyn.

Oletko työhyvinvointia tukevien työolojen rakentaja?

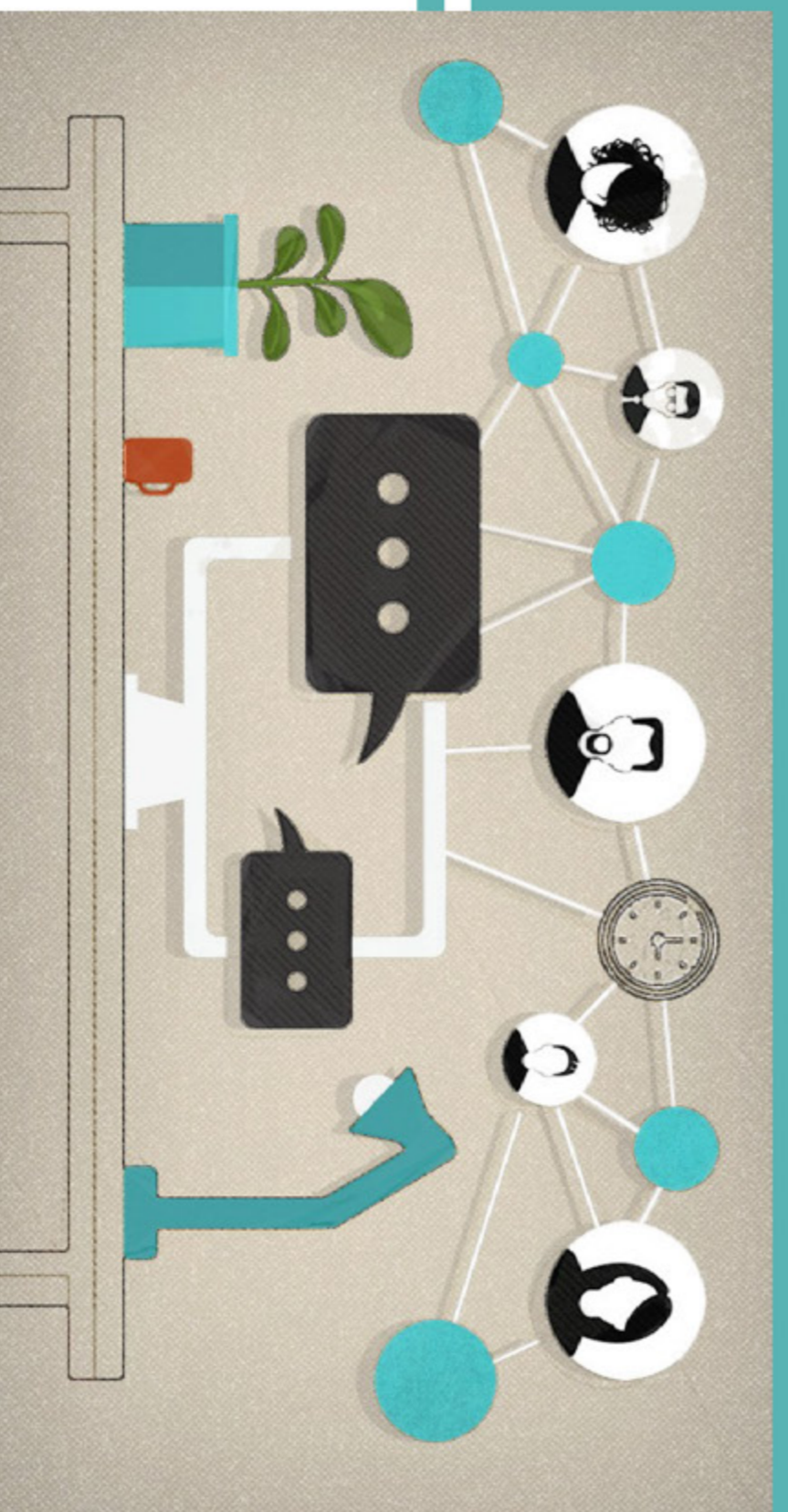


AJATUKSILLE VIRTAAM!



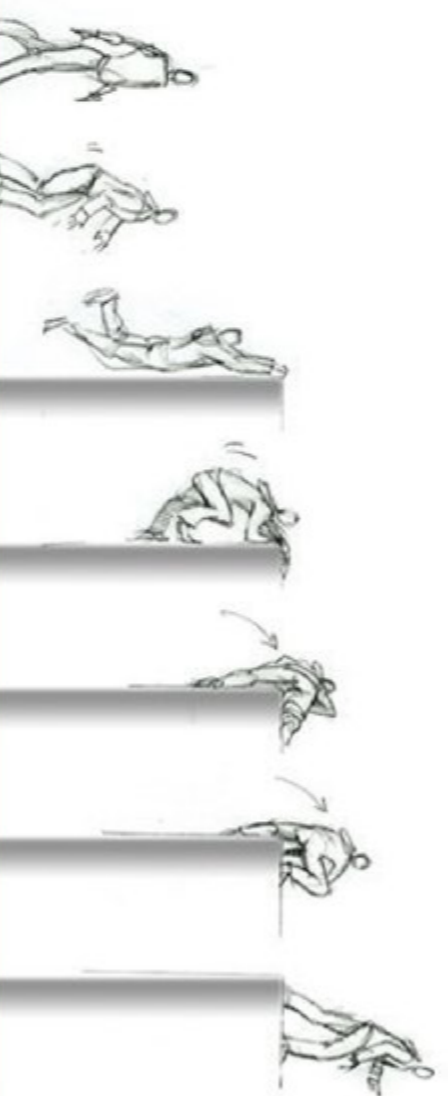
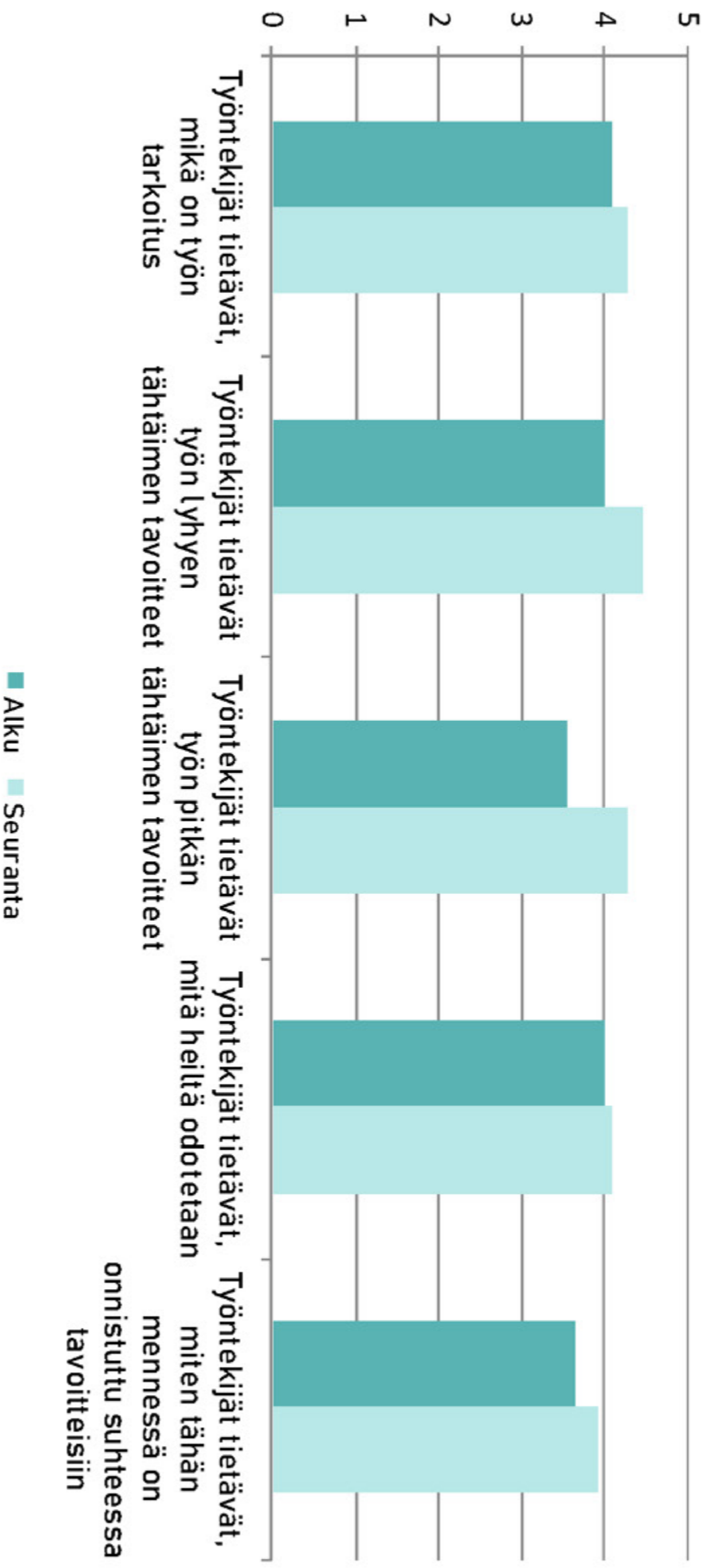
Esihenkilö voi muokata työtä hy-
vinvointia tukevaksi työn voimava-
roja lisäämällä

Vaikuttamisen ja osallistumisen
sekä itenäisyyden lisääminen ja
työaikojen joustavoittaminen ovat
toimivia tapoja.



Olellaista on, että työntekijä voi
itse kertoa, mikä häntä energisoi
ja mikä kuormittaa sekä esihenki-
lön kannustamana itse muokata
työtään sen mukaisesti.

Oletko selkeyden, tavoitteellisuuden ja merkityksellisyyden vahvistaja?



Toimiva organisaatio on tietoinen visioistaan, strategias-taan, tavoitteistaan ja arvois-taan. Strategia tukee visiota ja tavoitteet puolestaan stra- tegiaa. Esihenkilön tehtävänä on saada työyhteisö motivoi- tumaan, innostumaan ja toi- mimaan kohti organisaation tavoitteita.

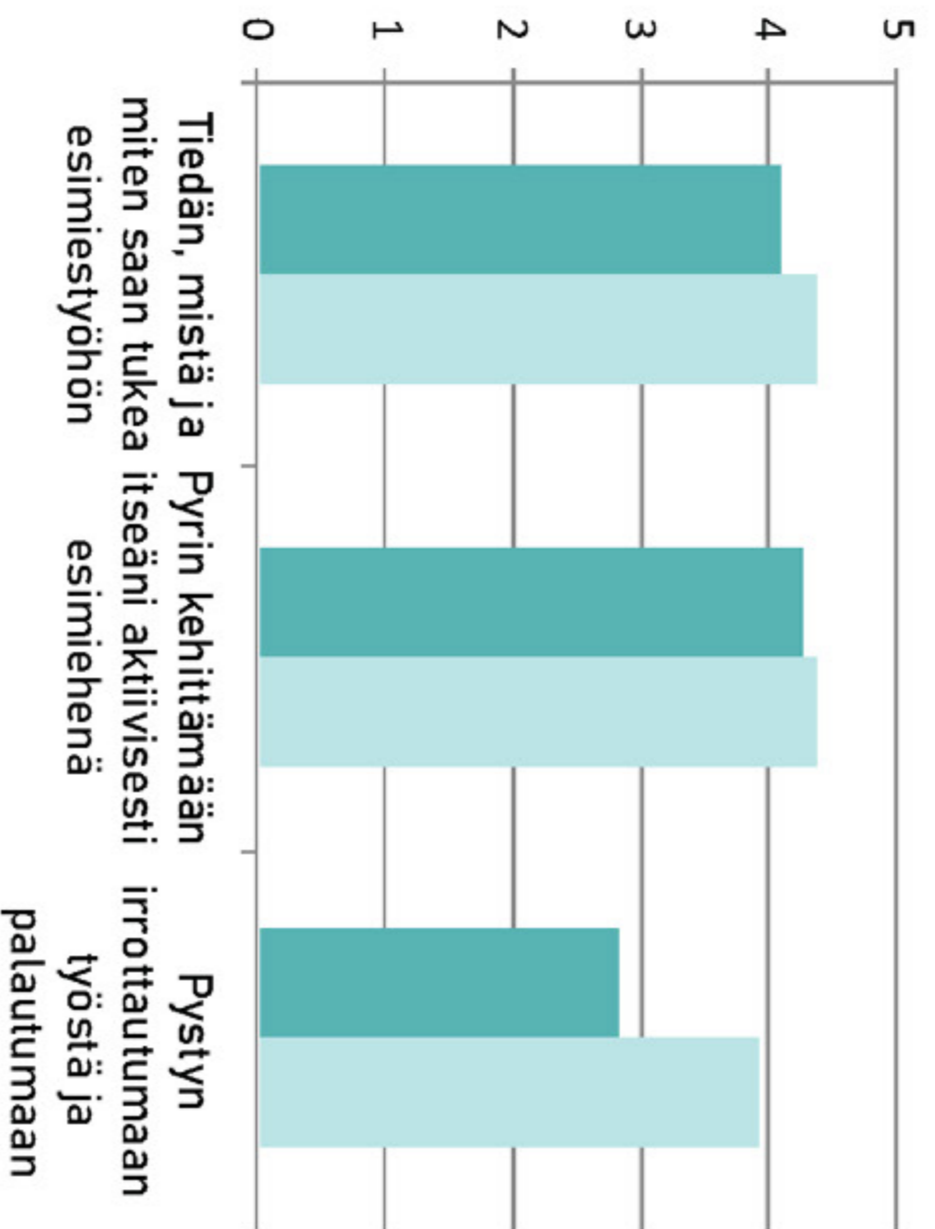
On tärkeää välillä pysähtyä tarkistamaan, onko perusteh- tävä kaikille organisaatiossa selkeä, tukevatko tavoitteet strategiaa, tietääkö jokainen työntekijä mikä merkitys juuri hänen työllään on yrityksen kokonaisuudessa sekä onko kaikkien roolit ja vastuut määritetty selkeästi.

Työntekijän on hyvä tietää, miten henkilökohtaiset tavoit- teet nivoutuvat tiimitavoitei- siin ja miten puolestaan ne liittyvät organisaation koko- naistavoitteisiin.

AJATUKSILLE VIRTTAA!



Kehitättkö itseäsi?

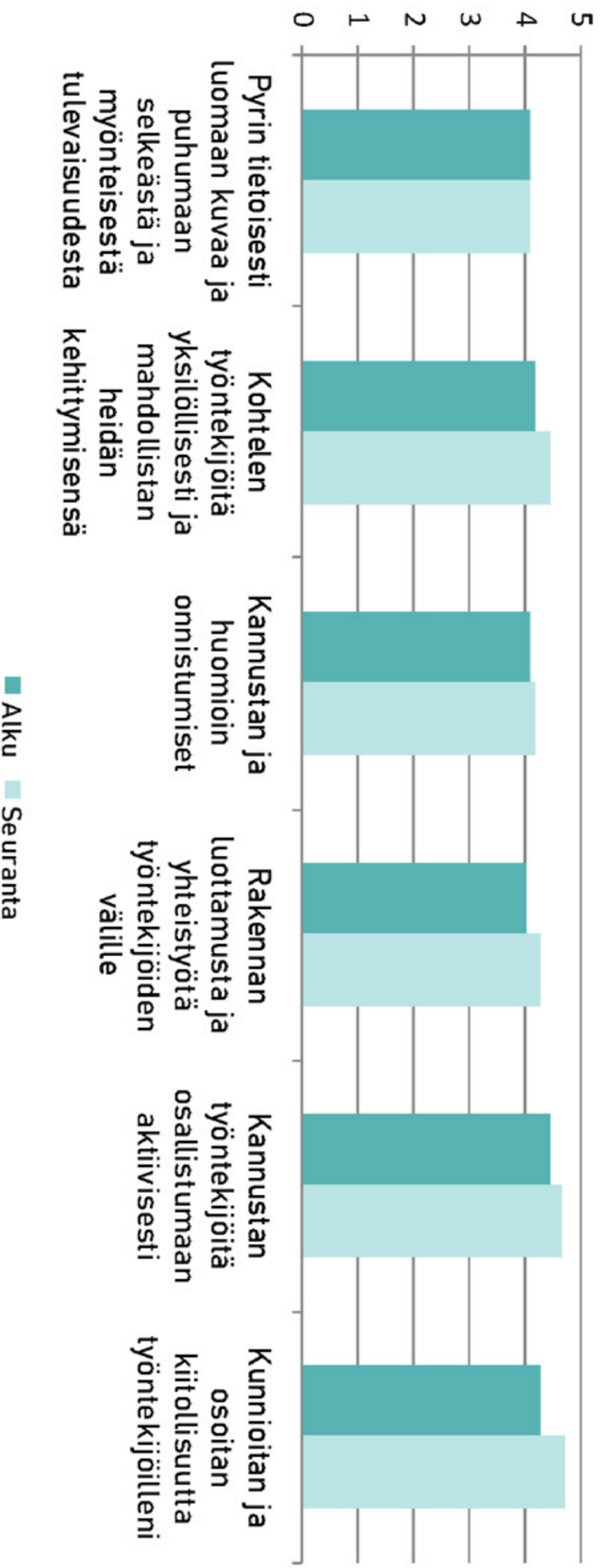


Itsensä kehittämistä voi jatkaa koko työuran ja elämän. Sitä kannattaa tehdä, sillä vain itseään voi muuttaa. Taitava, uudistuva ja hyvin itseään johtava esihenkilö tuo tärkeän lisäarvon työntekijöiden työhyvinvointiin.

Esihenkilön itsearviointi on edellytys sille, että voi kehittyä hyväksi johtajaksi.



Oletko työhyvinvointia tukeva vuorovaikuttaja ja johtaja?



Työhyvinvointia tukeva esihenkilö ei toimi yksin: työntekijät vaikuttavat ja osallistuvat.

Esihenkilö innostaa, kuuntelee, auttaa selkeyttämään, keskustele, antaa palautetta, ylläyttää ajattelemaan ja osallistumaan.

Esihenkilö auttaa ratkomaan ongelmatilanteita nopeasti, oikeudenmukaisesti ja reilusti.

Esihenkilö on enemmänkin valmentaja kuin määräävä työnjohtaja. Valmentava esihenkilö huomioi ja tutustuu työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin.

AJATUKSILLE VIRTTAA!

Ryhmäyhteenveto – Organisaation innovaatiokyvyyden tila

Organisaatioiden kyky uudistua voidaan pitää yhtenä ja joskus jopa ainoana tapana menestyä kilpailuilla markkinoilla. Uudistumiskyvyn keskeisenä tekijän voidaan nähdä innovaatiot, joiden perustana on organisaation kyky innovoida.

Mikään yksittäinen mittari ei anna tarpeeksi kattavaa kuvaa innovaatiokyvyyden tilasta, joten innovaatiokyvyyden eri osa-alueiden ja taustatekijöiden huomiointi on tärkeää. Innovaatiokyvyyden tila – kyselyn tavoitteena on mitata ja arvioida yrityksen innovaatiokykyttä seitsemän ulottuvuuden kautta.

Mittaamalla saadaan tietoa organisaation pitkän aikavälin kehityksestä. Mittaaminen helpottaa tavoitteiden asettamista ja siten toimenpiteiden suunnittelua. Tiedon perusteella johdon on helpompi tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation innovaatio-toimintaan ja sen riskeihin.

Niillä pk-yrityksillä, jotka mittaavat aktiivisesti innovaatiokykytyttään, on parempi operatiivinen suorituskyky kuin niillä pk-yrityksillä, jotka eivät mittaa innovaatiokykytyttään aktiivisesti.

Innovaatiokyvyyden ulottuvuus	Alkukysely	Seurantakysely
Ideointi- ja organisaatorakenteet	3.4	3.7
Työilmapiiri- ja hyvinvointi	4.3	4.5
Osaillistuva johtaminen	4.3	4.4
Osaamisen kehittäminen	4.6	4.8
Uudistuminen	4.2	4.5
Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen	3.8	4.2
Työntekijöiden aktiivisuus	3.8	4.2

Taulukossa vertaillaan esihenkilöiden (10kpl) alku- ja seurantakyselyiden vastauksien keskiarvoja (asteikko 1-5) innovaatiokyvyyden ulottuvuuksilla.. Itsearviointilomake perustuu Saunila & Ukon (2012) Innovaatiokyvyyden tila -kyselyyn

AJATUKSILLE VIRTTAA!

Ideointi- ja organisatorakenteet

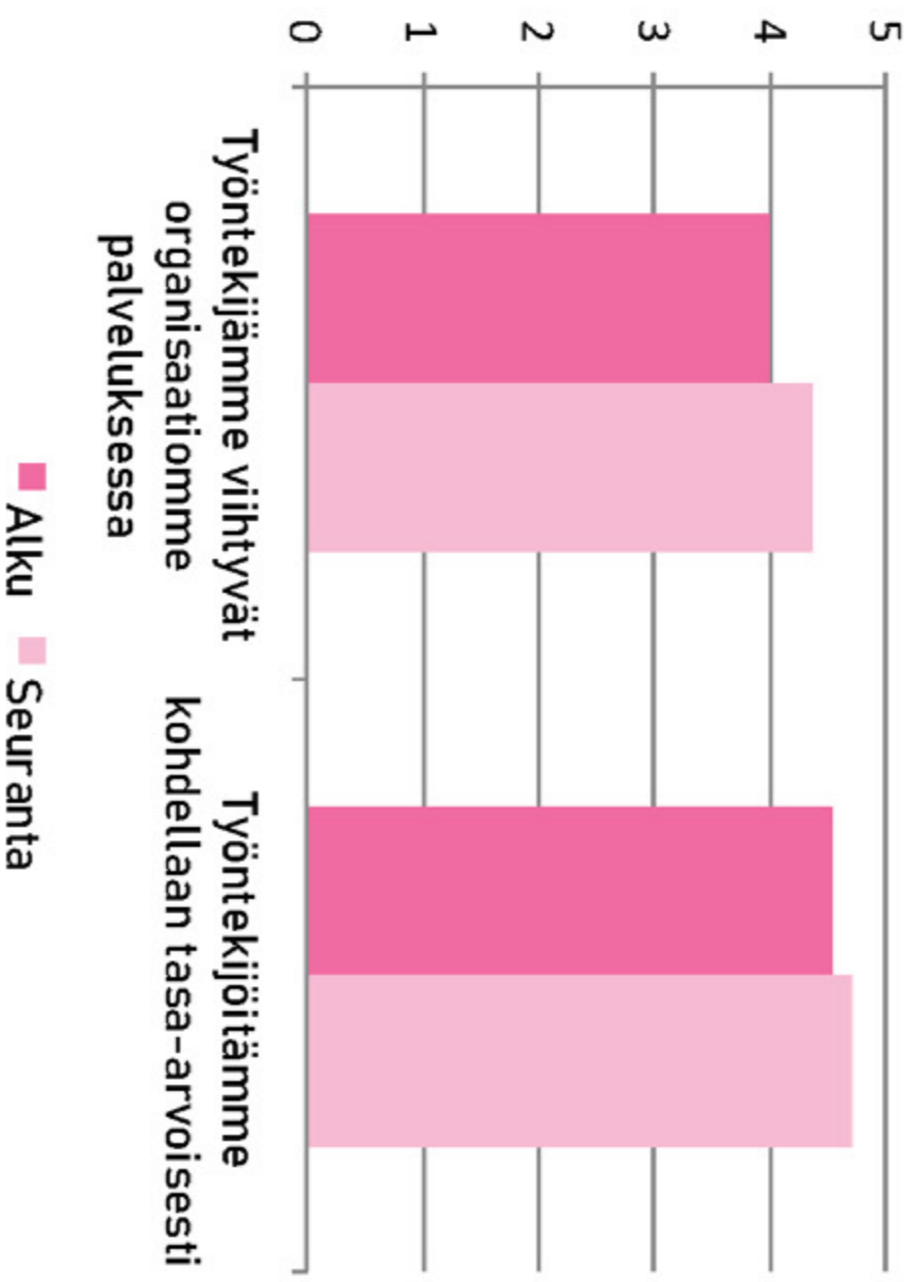


Innovaatiotoiminta tarvitsee rakenteita ja systeemejä, jotka edesauttavat innovaatiokykyiden kehittymistä.

Rakenteet sisältävät sekä rakenteet ideoiden keruuseen ja edelleen kehittelyyn että rakenteet työtehtävien organisointiin.



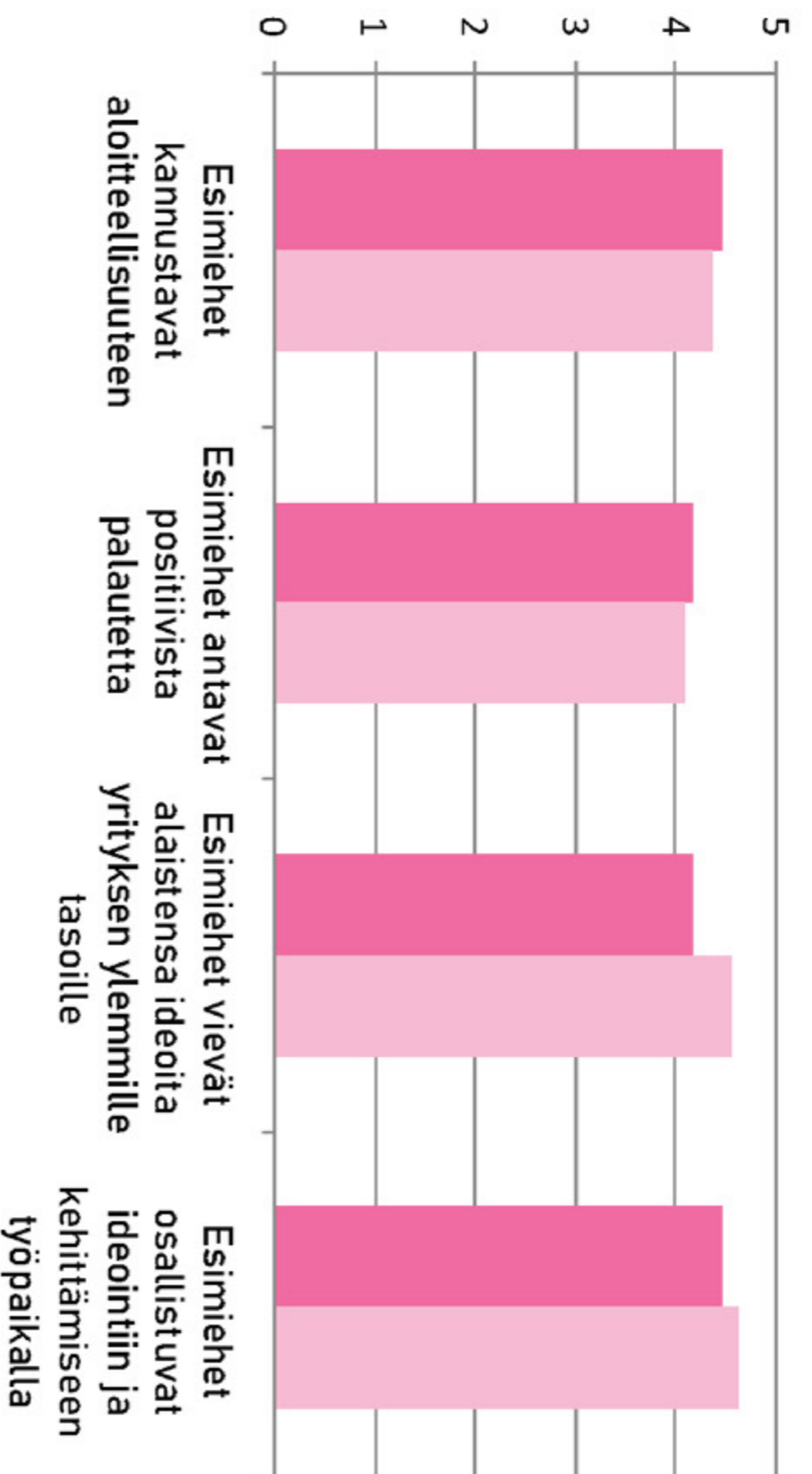
Työilmapiiri- ja hyvinvointi



Innovaatiokykyisyys edellyttää työilmapiirin ja -hyvinvoinnin kehittämistä.

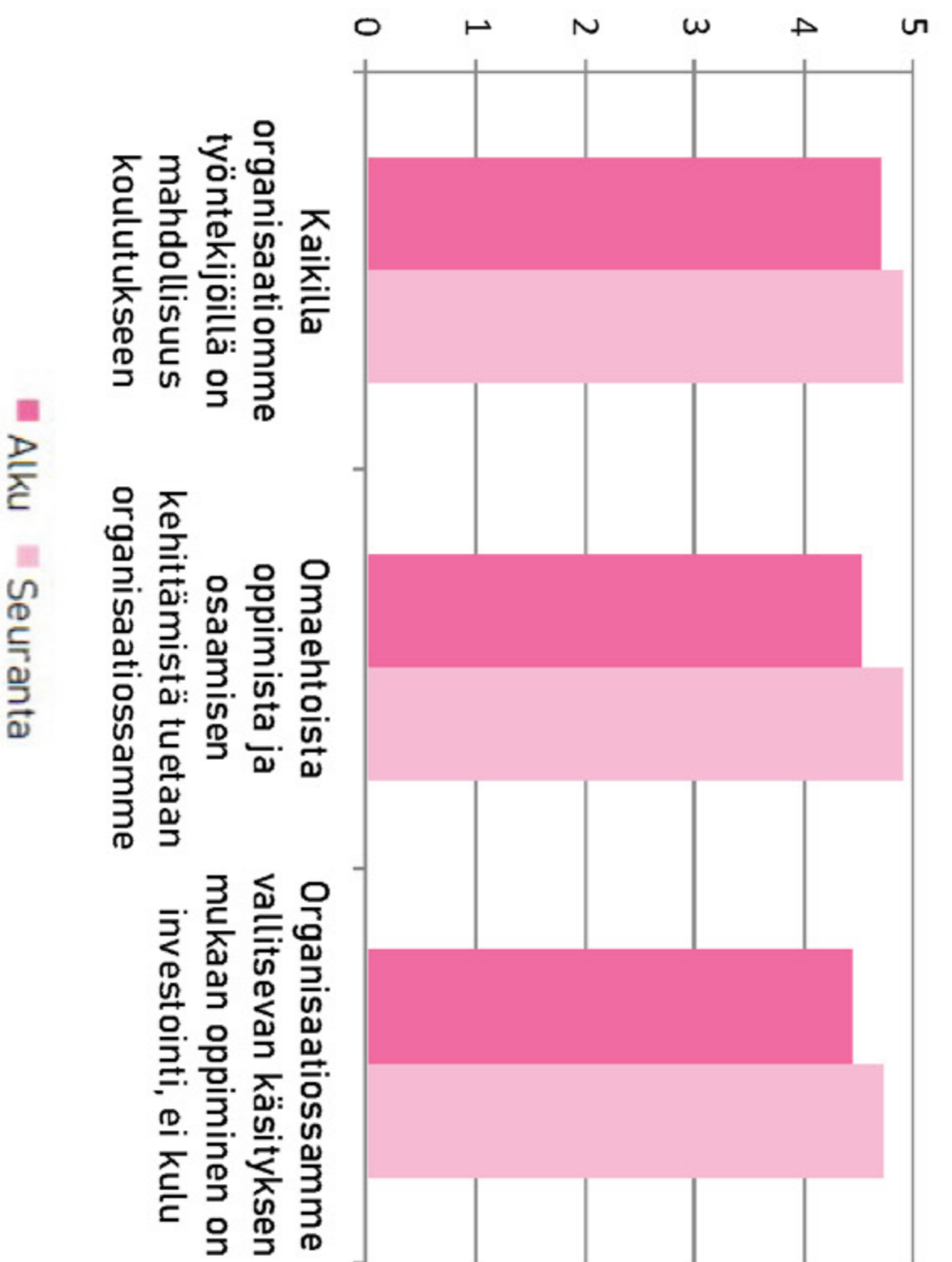
Osa-alue kuvaa sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkeyttä että ilmapiirin kehittämistä innovaatioiden synnylle suotuisaksi (esim. yhteistyön sujuminen, tasa-arvoisuus).

Osallistuva johtaminen



Innovaatiokyvyyteen vaikuttaa yrityksen johdon suhtautuminen ja aktiivisuus kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan. Osa-alue kuvaa sekä yrityskulttuuria, joka tukee innovointia, että johtamiskulttuuria, joka edesauttaa innovaatioiden syntymistä.

Osaamisen kehittämisen

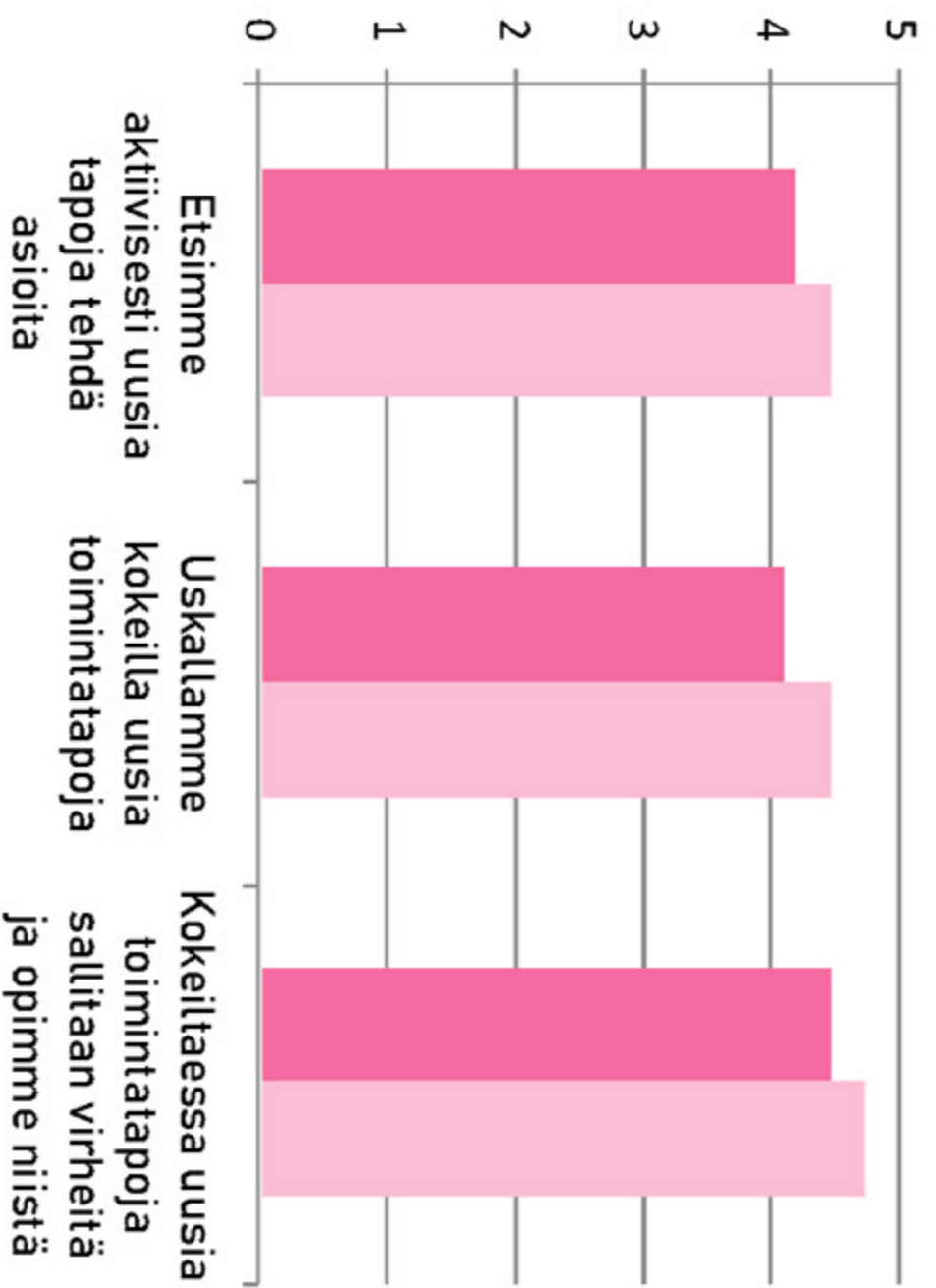


Työntekijöiden osaaminen on tärkeässä asemassa yrityksen innovaatiokyvyyden kehittämisessä.

Osa-alue korostaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä uusien innovaatioiden ja ideoiden synnyssä ja innovaatiotoiminnan kehittämisessä.



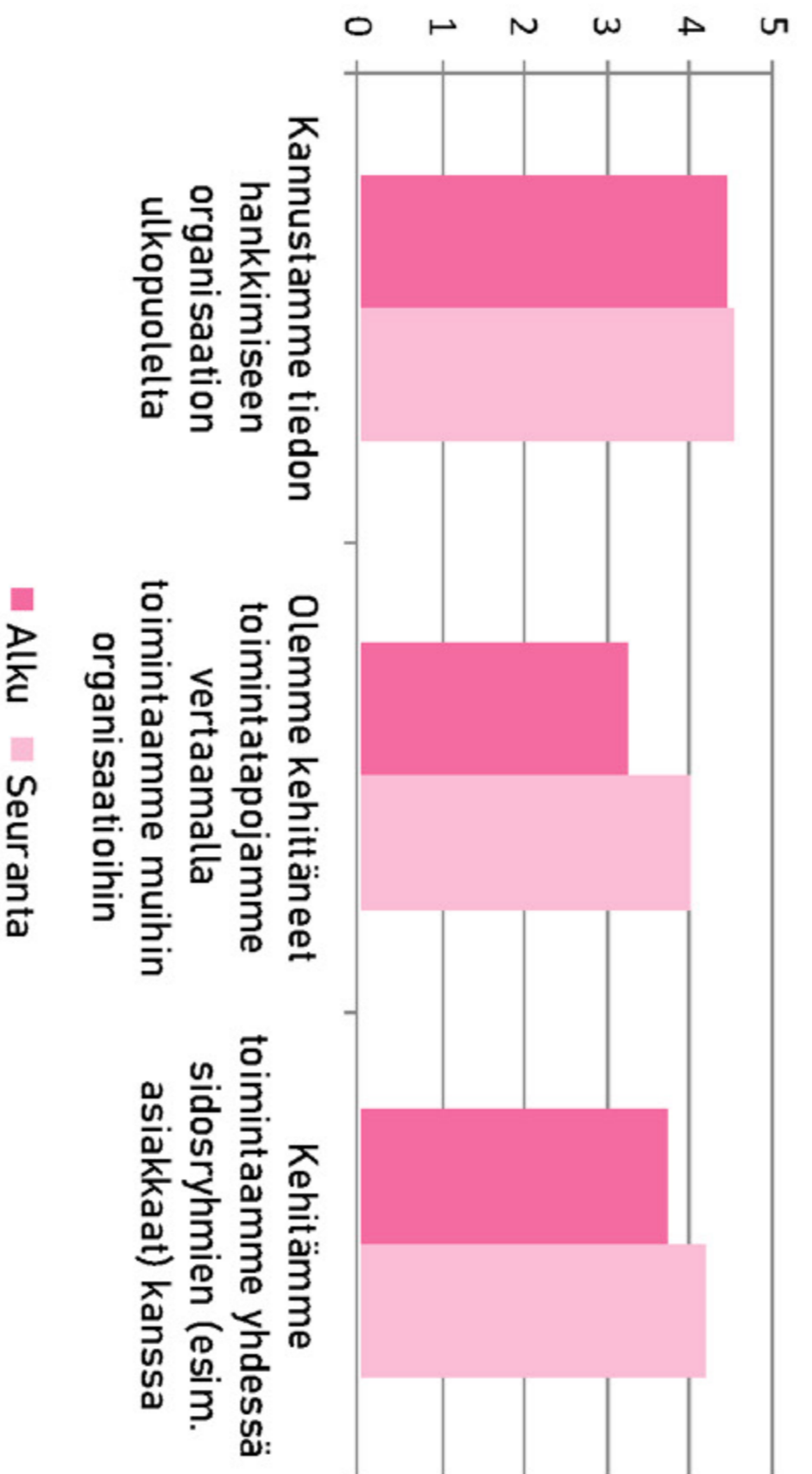
Uudistuminen



Innovaatiokyvyyden kehittyminen vaatii yritykseltä uudistumiskykyä.

Uudistumiskyky sisältää yrityksen kyvyn oppia kokemuksestaan ja hyödyntää tätä kokemusta uusien innovaatioiden luomisessa ja jokapäiväisen toiminnan kehittämisessä.

Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen



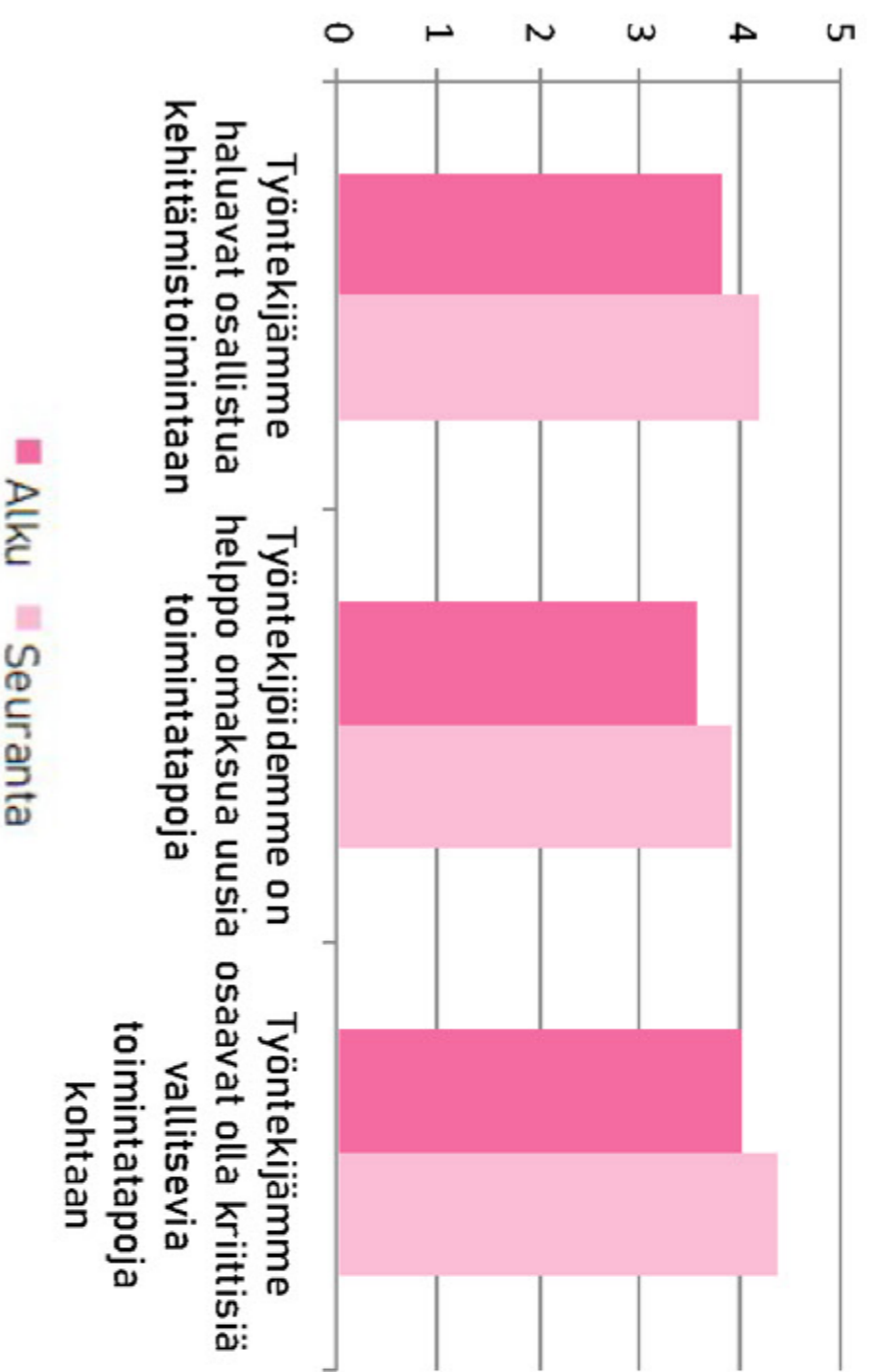
Yrityksen ulkopuoliset verkostot (asiakkaat, kilpailijat yms.) ovat tärkeä osa innovaatiokyvyyden kehittämistä.

Tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen yrityksen ulkopuolelta tulisi olla osa yrityksen päivittäisiä toimintoja ja siihen tulisi myös kannustaa työntekijöitä.

AJATUKSILLE VIRTAÄ!



Työntekijöiden aktiivisuus



Työntekijöiden innovaatiokyvykkyys vaikuttaa koko yrityksen innovaatiokykykseen.

Työntekijöiden aktiivisuus innovaatiotoiminnassa ja motivaatio tuottaa uusia ideoita ja innovaatioita on tärkeä osana innovaatiokykykyyttä.

AJATUKSILLE VIRTAAN!





Esimiehen itsearviointi

Työhyvinvoinnin tukeminen

- Arvioi, miten hyvin onnistut seuraavissa (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä).
- Tee arviointi mahdollisimman rehellisesti nykytilannetta arvioiden, oikeita tai väärää vastauksia ei ole.
- Itsearviointilomake perustuu Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tuottamaan Esimiehen itsearviointi -kyselyyn.

Työhyvinvointia tukevat työolot	1	2	3	4	5
En aseta kohtuuttomia aikapaineita					
Annann sopivasti vastuuta					
Annann vaihtelevia tehtäviä, joissa voi hyödyntää taitojaan monipuolisesti					
Työntekijät voivat osallistua työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin					
Tuen työntekijöitä työhön liittyvien ongelmien ratkaisussa					
Selkiytän työn tavoitteita jatkuvasti, jotta kukin tietää työnsä tavoitteet ja merkityksen					
Teen päätöksiä avoimesti ja läpinäkyvästi perusteet avaten					
Annann rakentavaa palautetta siten, että työntekijät tietävät, miten hyvin he tekevät työnsä ja mitä kannattaa kehittää					
Ratkon konfliktit nopeasti, tasapuolisesti ja rakentavasti					
Kannusta työntekijöitä toisilta oppimiseen ja toisten tukemiseen					
Autan työntekijöitä kehittymään työssään					
Toimin oikeudenmukaisesti ja reilusti päätöksentekotilanteissa					
Osoitan teolliani ja puheillani, että luotan työntekijöihini					
Kannustan työntekijöitä huolehtimaan hyvinvoinnistaan ja palautumisestaan					
Selkeyden, tavoitteellisuuden ja merkityksellisuuden vahvistaminen	1	2	3	4	5
Työntekijät tietävät, mikä on työn tarkoitus					
Työntekijät tietävät työn lyhyen tähtäimen tavoitteet					
Työntekijät tietävät työn pitkän tähtäimen tavoitteet					
Työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan					
Työntekijät tietävät, miten tähän mennessä on onnistuttu suhteessa tavoitteisiin					
Kehittyminen esimiehenä	1	2	3	4	5
Tiedän, mistä ja miten saan tukea esimiestyöhön					
Pyrin kehittämään itseäni aktiivisesti esimiehenä					
Pystyn irrottautumaan työstä ja palautumaan					
Vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
Pyrin tietoisesti luomaan kuvaa ja puhumaan selkeästi ja myönteisestä tulevaisuudesta					
Kohtelen työntekijöitä yksilöllisesti ja mahdollistan heidän kehityksensä					
Kannustan ja huomioin onnistumiset					
Rakennan luottamusta ja yhteistyötä työntekijöiden välille					
Kannustan työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti					
Kunnioitan ja osoitan kiitollisuutta työntekijöilleni					



Organisaation innovaatiokykykyden tila

- Arvioi, miten hyvin organisaationne onnistuu seuraavissa skaalalla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä)
- Tee arviointi mahdollisimman rehellisesti nykytilannetta arvioiden, oikeita tai vääriä vastauksia ei ole.
- Itsearviointilomake perustuu Saunila & Ukon (2012) Innovaatiokykykyden tila -kyselyyn.

Ideointi- ja organisaatorakenteet	1	2	3	4	5
Organisaatiollamme on selkä tapa, miten ideoita käsitellään ja jalostetaan					
Esitetystä uudistuksesta tai ideasta annetaan palautetta					
Työtehtäviä on määrällisesti sopivasti					
Työilmapiiri ja -hyvinvointi	1	2	3	4	5
Työntekijämme viihtyvät organisaatiomme palveluksessa					
Työntekijöitämme kohdellaan tasa-arvoisesti					
Osaillistuva johtaminen	1	2	3	4	5
Esimiehet kannustavat aloitteellisuuteen					
Esimiehet antavat positiivista palautetta					
Esimiehet vievät alaisensa ideoita yrityksen ylemmille tasoille					
Esimiehet osallistuvat ideointiin ja kehittämiseen työpaikalla					
Osaamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
Kaikilla organisaatiomme työntekijöillä on mahdollisuus koulutukseen					
Omaehtoisista oppimista ja osaamisen kehittämistä tuetaan organisaatiossamme					
Organisaatiossamme vallitsevan käsityksen mukaan oppiminen on investointi, ei kulu					
Uudistuminen	1	2	3	4	5
Organisaatiomme etsii aktiivisesti uusia tapoja tehdä asioita					
Organisaatiossamme uskalletaan kokeilla uusia toimintatapoja					
Kokeiltaessa uusia toimintatapoja sallitaan virheitä ja opimme niistä					
Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme kannustetaan tiedon hankkimiseen organisaation ulkopuolelta					
Olemme kehittäneet toimintatapojamme vertaamalla toimintaamme muihin organisaatioihin					
Kehitämme toimintaamme yhdessä sidosryhmiemme (esim. asiakkaat) kanssa					
Työntekijöiden aktiivisuus	1	2	3	4	5
Työntekijämme haluavat osallistua kehittämistoimintaan					
Työntekijöidemme on helppo omaksua uusia toimintatapoja					
Työntekijämme osaavat tarvittaessa olla kriittisiä vallitsevia toimintatapoja kohtaan					



Lähteet:

Saunila, M. & Ukko, J. 2015. Kohti parempaa suorituskykyä - Työkalupakki innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen ja johtamiseen. LUT Scientific and Expertise Publications.

Lue lisää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä ja esimiehen itsearviointi-
kyselystä: <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>



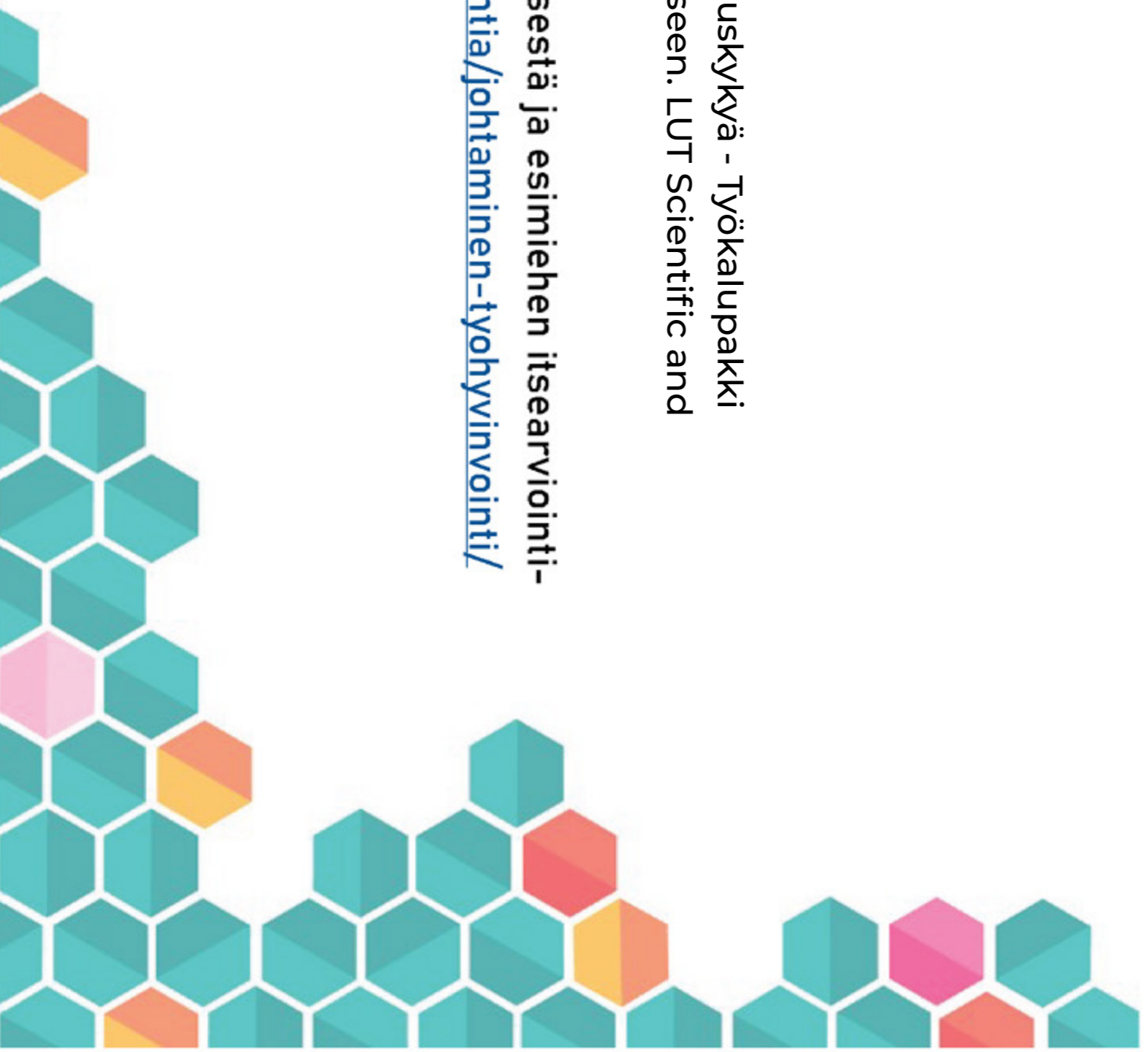
Asiantuntijayön työhyvinvoinnin
ja tuottavuuden kehittämishanke



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

AJATUKSILLE VIRTTAA!



Apua työhyvinvoinnin kehittämiseen ATK-hankkeen toteuttajaorganisaatioilta:

Lue lisää LAB-ammattikorkeakoulun tarjoamista simulaatiopalveluista:

→ www.lab.fi/palvelu/simulaatiopalvelut

Simulaatiopalvelut tarjoavat kokemuksellista kehittämistä ja yhteisöllistä oppimista yrityksille.

Ota yhteyttä

→ yriyksille@lab.fi

Tutustu Vierumäen yrityspalveluihin:

→ www.vierumäki.fi/yriyksille-ja-ryhmille