

Sanna Kangas (toim.)

Työhyvinvointia ja tuottavuutta tietotalle

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 42



Sanna Kangas (toim.)

Työhyvinvointia ja tuottavuutta tietotalle

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 42

Vastaava toimittaja: Kati Peltonen

Tekninen toimittaja: Heli Vilja-Sarromaa

Taitto: Tea Kuikko, Kuviopaja Oy

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-407-3 (PDF)

Lahti, 2022

Sisällys

6	Kirjoittajat
7	Esipuhe
8	TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia pähkinäkuoressa
10	Tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin kehittäminen sekä sitä tukevat menetelmät
17	Tietointensiivisen työn nykytilanne ja kehittämistarpeet
20	Työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen tulokset
25	TIETOINT - hankkeen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen työkalut
28	Tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessin malli
31	Case esimerkki

Kirjoittajat

Saara Heikkonen

Saara Heikkonen työskentelee LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä lehtorina. Saara on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri ja opinto-ohjaaja.

Sanna Kangas

Sanna Kangas työskentelee LAB-ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikössä TKI-asiantuntijana ja sivutoimisena fysioterapian tuntiopettajana. Sanna on koulutukseltaan terveystieteiden maisteri ja kiinnostunut hyvinvoinnin lisäämisestä ja kehittamisestä eri konteksteissa.

Kati Kiiski

Kati Kiiski työskentelee LAB-ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikössä TKI-asiantuntijana. Hän on koulutukseltaan VTL sosiaalipolitiikasta, fysioterapeutti amk sekä metsätieteiden opiskelija. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti luonnon terveys- ja hyvinvointivaikutukset.

Mikko Ruotsalainen

Mikko Ruotsalainen työskentelee LAB-ammattikorkeakoulun teknologiayksikössä kehitysinsinöörinä ja sivutoimisena tietotekniikan tuntiopettajana. Mikko on koulutukseltaan ohjelmistotekniikan insinööri ja kiinnostunut eteenkin insinöörien työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittamisestä.

Esipuhe

Työ elää jatkuvaa murrosta ja myös tietointensiivinen työ muuttaa muotoaan. Tietotyön määrä on kasvanut merkittävästi monella toimialalla ja monen tietointensiivistä työtä tekevän työ tuo tekijälleen eteen uudistuvien vaatimuksien ja edellytyksien myötä entistä enemmän kognitiivisen ergonomian haasteita. Tietotyöhön liittyy positiivista työnimua ja se voi kääntyä tekijäänsä vastaan liiallisen suorituskeskeisyyden ja kilpailullisuuden kasvaessa. Siksi on tärkeää tunnistaa työssä ilmenevät haasteet ja ongelmat, jotta niitä voidaan ennaltaehkäistä ja ratkaista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden turvaamiseksi. Avain ongelmien ja kuormitusta aiheuttavien riskitekijöiden tunnistamiseen ja purkamiseen on työyhteisön yhteiskehittämisessä. Tämä edellyttää avoimuuden sekä osaamisen lisäämistä, jotta kehittämiselle luodaan mahdollisuudet.

Julkaisussa on koottu hankkeen keskeiset tulokset ja esitelty tietointensiivistä työtä tekevien yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosesseissa kertynyttä tietoa. Lisäksi julkaisussa esitellään käytetyt kehittämisen työkalut ja kehitetty malli, jonka avulla kehittämisprosesseja on toteutettu.

Tänä päivänä tietointensiivistä työtä tehdään jollain tasolla lähes jokaisessa organisaatiossa. Sen osuus työajasta ja merkityksellisyys tuloksellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta kasvaa useimmilla toimialoilla. Tutkimuksissa on todettu vahva myönteinen yhteys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä ja tämä on nähtävissä esimerkiksi yritysten erilaisissa tulosmittareissa. Hankkeeseen osallistuneet yritykset olivat kooltaan ja toimialoiltaan vaihtelevia ja näin ollen julkaisussa esitellyt tulokset ja koottu tieto ovat hyödynnettävissä ja sovellettavissa moninaisesti ja monialaisesti eri yrityksissä ja organisaatioissa.

Valtakunnallisen TYÖ2030-ohjelman tavoitteina ovat muun muassa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvan työkuulttuurin vahvistaminen ja suomalaisen työhyvinvoinnin nostaminen maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Näitä tavoitteita kohti mennään myös tietointensiivisessä työn kentällä tekemällä pitkäjänteistä ja säännöllistä kehittämistyötä alan erityispiirteet ja moninaiset työtehtävät huomioiden.

Hankkeen toimenpiteet osoittivat, että keskeisintä kehittämistyössä on avoin, selkeä ja vuorovaikutuksellinen toiminta sekä osallistaminen – kehittäminen, sen kohteet ja toteutus ovat koko työyhteisön yhteinen asia. Osallistuminen oman työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen motivoi myös toteuttamaan asioita ja hyvät suunnitelmat jalkautuvat näin käytännön tasolle. Keskeistä on sitoa kehittämistyö järjestelmälliseksi osaksi organisaation ja työyhteisön arkea.

Tammikuussa 2022

Sanna Kangas

TIETO INT – hankkeen projektipäällikkö

Sanna Kangas

TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia pähkinänkuoressa

TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia tietotalle hankeidea syntyi asiantuntijatyössä ja yritys yhteistyön tuloksena alan nopean kehittymisen, lisääntyneen tutkimustiedon ja kokemuksen kasvamisen myötä. Tietointensiivisen työn työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät haasteet fyysisen ergonomian, työympäristöihin, työyhteisöihin ja esimiestyöhön liittyen ovat pitkälti samoja kuin muillakin aloilla. Lisäksi tietotyön erityinen piirre on kognitiivinen kuormittavuus, joka on heikommin tunnettu ja tunnistettu riskitekijä. Ongelmat ja haasteet kyllä tiedostetaan ja tunnistetaan, mutta osaamista, työkaluja ja resursseja niiden ratkaisemiseen tai ennaltaehkäisemiseen ei välttämättä löydy. Keskeisinä tekijöinä hankkeessa ovat olleet tietotyöalan henkilöstön työhyvinvointi, esimiestyö ja johtaminen näkökulminaan erityisesti yrityksen tuottavuus, elinvoimaisuus ja kasvu. Hanke on myös tukenut Etelä-Karjalan innovaatiostrategian kulmakiveä älykästä erikoistumista, joka pyrkii vahvistamaan yritysten uudistumista, uusien ratkaisujen löytämistä ja digitaalisuuden entistä vahvempaa hyödyntämistä. Hyvinvoiva henkilöstö ja sen työpanos on tulosten tekemisen ja tuottavuuden kasvun keskeinen edellytys.

Hankkeen tavoitteena oli parantaa pk-yritysten ja tietointensiivistä työtä tekevien organisaatioiden tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia Etelä-Karjalan alueella. Tavoitteeseen pääsemiseksi hankkeessa koottiin olemassa olevaa tietoa, lisättiin tietoa ja osaamista tietointensiivisen työn kuormittavuuden tunnistamiseen, arviointiin ja seuraamiseen yrityksissä. Edellä mainituilla toimilla tuettiin yritysten kehittämisosastamista ja vahvistettiin osallistavan yhteiskehittämisen kulttuuria kohti vakiintunutta toimintatapaa, jolloin työhyvinvointia ja tuottavuutta parantavia ratkaisuja löydettäisiin ja ylläpidettäisiin myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeessa on haluttu tarjota pienille yrityksille mahdollisuus osallistua toimenpiteisiin ja yhteiskehittämiseen tuotoksena yrityksen ja sen henkilöstön osaamisen kasvu tunnistaa riskejä ja oppia ratkaisemaan niitä yhdessä toteuttavan kehittämisprosessin keinoin.

Hankkeen toimenpiteet jakautuivat kuuteen eri työpakettiin. Ensimmäinen työpaketti sisälsi vertailua ja arviointia olemassa olevista tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen hyödynnettävissä olevista menetelmistä ja työkaluista. Kerätystä tiedosta on koostettu artikkeli tähän julkaisuun.

Toisen työpaketin tavoitteena oli toteuttaa tietotalan yrityksissä yhteiskehittämisen prosessit, joiden myötä näkemys ja oman organisaation vahvuuksista ja kehittämistarpeista selkeytyi. Prosessit sisälsivät erilaisia vaiheita ja menetelmiä, joita on avattu tarkemmin neljännen työpaketin prosessimallinnuksen yhteydessä. Prosesseissa kasvaneen tiedon myötä yritykset pystyvät seuraamaan ja parantamaan omaa toimintaansa ja kehittämään työhyvinvointia ja tuottavuuttaan myös tulevaisuudessa.

Kolmas työpaketti sisälsi tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin seuranta- ja arviointityökalujen testaamista ja jatkokehittämistä. Tämä työpaketti toteutettiin yhtäaikaaisesti toisen työpaketin kanssa perustuen ensimmäisessä työpaketissa koottuun tietoon, jonka pohjalta yritysprosesseissa hyödynnetyt työkalut ja menetelmät

valikoitiin. Hankkeessa hyödynnettyjä ja tietoalalle hyväksi havaittuja työkaluja on kuvailtu artikkelissa "Tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen työkalut".

Neljännessä työpaketissa mallinnettiin tietoalan pk-yritysten ja muiden tietointensiivistä työtä tekevien organisaatioiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi perustuen toisen työpaketin yritysprosesseista saatuihin kokemuksiin. Prosessimalli on avattu tarkemmin julkaisussa omassa artikkelissaan.

Viidennen työpaketin tavoitteena oli löytää, tunnistaa ja jalkauttaa hankkeen tuottamia hyviä ja toimivia käytänteitä ja saada ne hyödynnettäviksi hankkeen päättymisen jälkeen yrityksissä. Hankkeen aikana järjestettiin useita asiantuntijoiden vetämiä webinaareja liittyen aivotyöhön, kognitiiviseen ergonomiaan sekä erilaisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja säätelyyn. Lisäksi tehtiin yhteistyötä muiden hankkeiden sekä erilaisten työhyvinvointia edistävien tahojen kanssa.

Viimeisen eli kuudennen työpaketin sisältönä oli toteuttaa hyvin hallinnoitu ja systemaattisesti toteutettu hanke, joka pohjautui suunnitelmalliseen viestintään, tiedottamiseen, arviointiin sekä toimenpiteiden toteuttamiseen. Hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä Etelä-Karjalan, mutta myös muiden alueiden tietoalan ja tietointensiivistä työtä tekevien yritysten ja organisaatioiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä.

Kati Kiiski & Sanna Kangas

Tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin kehittäminen ja sitä tukevat menetelmät

Vertailutietoa aiemmin tuotetuista yhteiskehittämisen toimintatavoista ja seurantamenetelmistä

Suomessa työelämän kehittämistyötä on ohjannut vuosina 2013 -2019 Työelämän kehittämisstrategia 2020, joka keskittyi strategiassaan seuraaviin painopistealueisiin: tulevaisuuden työpaikat, luottamus ja yhteistyö, hyvinvointi ja terveys, osaava työvoima sekä innovointi ja tuottavuus (kuva 1) (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

Kehittämisstrategia poiki useita työelämän kehittämishankkeita. Esimerkiksi Onni tulee puun takaa - hankkeessa Metropolian ammattikorkeakoulu toteutti hankkeen yhteistyössä Työtehoseuran kanssa. Hankkeen yhteistyökumppanina toimi myös Työturvallisuuskeskus. Hankkeessa yhdistettiin luovasti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arvioinnin menetelmiä, mikä mahdollisti laaja-alaisen työhyvinvoinnin tarkastelun hankkeessa mukana olevissa pk-yrityksissä. Hankkeessa yhtenä tuloksena syntyi



Kuva 1. Suomalaisen työelämän kehittämisstrategia 2013–2019 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi, joka on käytettävissä hankkeen kirjallisessa tuotoksessa (Gröhn & Rekola 2017).

Tätä kehittämisen prosessia käytti pohjanaan myös niin ikään Metropolian hallinnoima Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus -hanke (Mikko), joka keskittyi osallisuuden lisäämiseen työpaikoilla työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Metropolia 2020a). Hankkeessa syntyi kehittämisen prosessi (kuva 2), jota puolestaan Tuottavasti moninainen (Tuomo) -hanke piti pohjanaan (Metropolia 2020b).

Metropolian ja Saimaan ammattikorkeakoulujen Tuomo-yhteishankkeessa keskityttiin edelleen työhyvinvoinnin ja

tuottavuuden yhteyksien löytämiseen yritysprosessien kautta. Yritysten kehittämisen prosessi pohjautui pitkälti Mikko -hankkeessa kehitettyyn prosessiin. Hankkeessa kohderyhmänä olivat henkilöstöltään monimuotoiset (ikäntyneet ja maahanmuuttajataustaiset) työyhteisöt. Tässä hankkeessa sivuttiin jo kognitiivista työergonomiaa.

Mikko- ja Tuomo -hankkeet tuottivat yhteistyössä mittavan Työhyvinvointiboosteri verkkojulkaisun, joka pitää sisällään työhyvinvoinnin työkirjan (Metropolia 2020c). Työkirjassa esitellään kahdeksan keskeistä työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevaa ratkaisua yrityksille. Näitä ovat



Kuva 2. Mikko -hankkeen yritysten työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Metropolia 2020a).

työprosessit, roolit ja vastuut, työkuultuuri, viestintä ja vuorovaikutus, kuulluksi tuleminen, johtaminen, osaaminen ja palautte. Näissä ratkaisumalleissa oli jo jonkin verran elementtejä myös kognitiivisesta ergonomiasta.

Niin Mikko-, kuin Tuomo-hankkeessakin hyödynnettiin Työturvallisuuskeskuksen (2021) Yksilötutka -kyselyä kehittämissprosessin alussa ja lopussa. Kysely tuottaa työntekijän subjektiivisen arvion omasta työhyvinvoinnistaan ja sen kautta saadaan koko työyhteisön arvio työhyvinvoinnin tilasta kenenkään yksilöllistä vastausta esiin nostamatta.

Tuomo-hankkeessa kehitettiin myös työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arviointityökalu. Se on kysely, jolla selvitetään yrityksen voimavara- ja kuormitustekijöitä. Voimavarat ovat tekijöitä, jotka helpottavat työn tekemistä ja joiden vahvistaminen lisää ja ylläpitää työnhyvinvointia. Kuormittavat tekijät taas vähentävät työhyvinvointia. Kehitetyn kyselyn osa-alueet ovat vuorovaikutus ja viestintä, johtaminen ja esimiestyö, prosessit, työturvallisuus sekä osaaminen. Kyselyä voidaan tarvittaessa käyttää vain yhteen osa-alueeseen tai käyttää sitä kokonaisuudessaan. Kyselyn käyttö (kuten Yksilötutkankin) uudelleen muutosten seurannassa mahdollistaa toimenpiteiden vaikutuksen arvioinnin.

LAB-ammattikorkeakoulu on hallinnoinut tämän julkaisun tekijän TIETO INT -hankkeen lisäksi myös toista asiantuntijatyön työhyvinvointiin keskittyvä hanketta, Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishanke (ATK) -hanketta (LAB University of Applied Sciences 2021a; LAB University of Applied Sciences 2021b). Molemmissa hankkeissa keskitytään aiemmin mainittuja hankkeita enemmän nimenomaan kognitiiviseen ergonomiaan ja tehtiin myös hankeyhteistyötä.

Alussa mainittu suomalaisen työelämän kehittämissstrategia nosti esille näkymiä tulevaisuuteen, vuoteen 2030 saakka. Strategiassa on tunnistettu kognitiivisen ergonomian haasteet ja todettu, että tieto-

ja viestintätekniikan muutoksen ohella ja osin sen vaikutuksesta työelämää koskettaa muutos, jota voisi luonnehtia kulttuuriseksi. Tälle muutokselle ominaista on yksittäisen työntekijän itsemääräämisoikeuden kasvu sekä aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien järjestelyyn ja rytmittämiseen. Kun työtä tehdään yhä itsenäisemmin, on samalla myös yksittäisen työntekijän vastuu tuloksista ja onnistumisesta lisääntynyt. Tämä asettaa uusia haasteita niin johtamiselle, kuin työvoiman osaamisellekin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Työterveyslaitos toteutti vuosina 2017–2019 Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla (SujuKE) tutkimushankkeessaan interventiotutkimuksen (Kalakoski ym. 2020). Hankkeen loppuraportin tiivistelmäosiossa todetaan, että digitalisoituvasa työssä korostuu kyky käsitellä tietoa ja oppia jatkuvasti uutta. Työn kognitiivisten kuormitustekijöiden, kuten erilaisten keskeytysten, häiriöiden sekä tietotulvan hallinta nousee tärkeään rooliin, jotta kognitiivinen aivotyö olisi sujuvaa ja tekijälleen terveellistä. Näillä tekijöillä on myös yhteyksiä työssä suoriutumiseen, työturvallisuuteen ja työn terveysvaikutuksiin ylipäätään. (Kalakoski ym. 2020.)

SujuKe-hankkeen interventiotutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitä, kuinka kognitiivisen ergonomian interventio vaikuttaa työolosuhteisiin, työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen sekä hyvinvointiin työssä. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa intervention onnistumiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimus toteutettiin neljän erilaisen tietotyötä tekevän organisaation toimistoympäristöissä ja siinä vertailtiin kohdeorganisaatioiden yksiköiden muodostamia luonnollisia ryhmiä, jotka oli satunnaistettu interventioyhmään tai aktiiviseen verrokkiryhmään. Interventioyhmässä otettiin käyttöön toimintatapoja, joilla pyrittiin vaikuttamaan vähentävästä häiriöihin, keskeytyksiin ja tietotulvaan. Verrokkiryhmän tavoitteena oli palautumisen tukeminen. Aineistoa kerättiin tutkimuksen eri vaiheissa (interventiot ennen, sen aikana ja jälkeen) erilaisien kyselyiden, haastatteluiden, työpajojen

ja arviointien avulla. Tuloksena todettiin, että kognitiivisen ergonomian parantamiseksi oli tarvetta. (Kalakoski ym. 2020.)

Tutkimuksessa käytetty kehittämisprosessi toimi syklisen kehittämisprosessin mukaisesti. Malli, jossa tehdään alkuarviointia mm. kyselyin ja haastatteluin, interventio (työpajoin ja tehtäväkyselyin) sekä loppuarviointi omine kyselyineen ja arvioineen muistuttaa myös Mikko – ja Tuomo -hankkeissa käytettyä prosessin mallia (Kalakoski ym. 2020; Metropolia 2020a; Metropolia 2020b).

Keskustelussa Työterveyslaitoksen (TTL) kanssa käytiin esimerkinomaisesti läpi erästä mallia, jota on käytetty organisaatioiden kognitiivista ergonomiaa arvioitaessa. Siinä TTL aloittaa tekemällä kohdeorganisaatiolle erityisen aivotyökyselyn. TTL on kouluttanut henkilöitä eri työterveyshuolloissa (yleensä psykologeja) tekemään kognitiivisen ergonomian havainnointia ja tekee sitä myös omalla henkilökunnallaan. Tällaisen kartoituksen jälkeen järjestetään organisaatiossa erityisiä aivotyöpajoja. Näissä pajoissa pohditaan mm. jalkauttamisen keinoja yrityksissä ja organisaatioissa. TTL järjestää myös verkkokoulutuksia yhteisöille ja yrityksille kognitiivisesta ergonomiasta, ja on luonut ”aivotyöagentti” -mallin. Tässä mallissa organisaatiosta on mahdollisuus kouluttaa esimerkiksi yksi henkilö perehtymään kognitiiviseen ergonomiaan, jos isompiin työyhteisön verkkokoulutuksiin ei ole mahdollisuuksia. Syksyllä 2020 käynnistettiin lisäksi kaikille avoimet esimiesvalmennukset. (Valtonen 2020.)

Muita valmiita Työturvallisuuskeskuksen välineitä ja malleja Valtosen (2020) mukaan ovat mm.:

- Työhyvinvoinnin portaat -työkirja
- Etätöön riskien kartoitus
- Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille
- Työssä muistamisen kysymyssarja

Keväällä 2020 yli sadan asiantuntijan verkosto lyöttäytyi yhteen koronakriisin alettua. Fast Expert Teams -verkosto (2020) perustettiin maaliskuussa 2020

LUT-yliopiston koordinoimana ja verkoston tavoitteena oli hyödyntää digitaalisia työkaluja kooten yhteen asiantuntijoita yli eri sektorirajojen. Blomqvistin ym. (2020) mukaan verkostossa työskenteli kahdeksan eri tiimiä. Niiden tehtäviä olivat kansallinen tutkimus etätööhön siirtymisestä, tutkimus- ja kehityshanke hengityssuojainten puhdistamiseksi, 3D-tulostusosaimisen kokoaminen, palkka- ja keikkatyön yhdistäminen lomautusten vaihtoehtona, etätöön hyvät käytännöt, virtuaalifasiloitointi, tehokkaat TKI-instrumentit sekä datan ja tekoälyn hyödyntäminen. (Blomqvist ym. 2020)

Kevät 2020 koronakriisin myötä osoitti suomalaisten työyhteisöjen valmiuden tason suhteessa etätööhön ja sen käytäntöihin. Kevään aikana tehdyn tutkimuksen mukaan eri työpaikoilla, organisaatioilla ja tiimeillä on hyvin erilaiset valmiudet siirtyä etätööhön (Fast Expert Teams -verkosto 2020). Fast Expert Teams -verkoston (2020) loppuraportin toimenpidesuosituksissa todetaan muun muassa, että tietotyön tuottavuuden mittaamista ja johtamista on kehitettävä. Raportissa todetaan myös, että niin toimipisteessä, kuin etätöönä tehtävän tietotyön tuottavuutta voidaan arvioida vain, mikäli tietotyön tehtävät, odotetut tulokset ja niihin saatava tuki ovat kaikkien tiedossa. Tulevaisuudessa työpaikoilla tulee kiinnittää huomiota tietotyön tuottavuuteen eli sen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen (tietyn tuloksen saavuttaminen) sekä tehokkuuteen (tuloksen saavuttaminen tietystä ajassa). Tämä edellyttää toimivia teknologisia ratkaisuja, selkeitä mitattavia tavoitteita, prosessien ja hankkeiden etenemisen seurannan keinoja sekä tietotyön olosuhteisiin panostamista (Fast Expert Teams -verkosto 2020).

Loppuraporttiin oli kerätty kevään aikana syntyneitä poikkeusajan etätöön hyviä käytänteitä. Käytänteitä kerättiin teemoittain julkiselle, koko ajan päivittyvälle digitaaliselle alustalle, josta ne ovat kaikkien nähtävissä ja käytettävissä (Suomen eOppimiskeskus 2020).

Hyödynnettävyys tietointensiivisen työn erityispiirteet huomioiden pk -yritysten ja muiden organisaatioiden työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja sen arvioinnin kehittämisessä

Edellä on kuvattu tuoreimpia työhyvinvoinnin mittaamisen ja kehittämisen välineitä. TIETO INT -hankkeessa on annettu tehtäväksi tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin seuranta- ja arviointityökalujen kehittäminen (LAB University of Applied Sciences 2021a). Koska olemassa olevia mittareita on runsaasti käytettävissä ja myös Työterveyslaitoksen kokoama valtakunnallinen, tutkimuksellisin keinoin testattu kognitiivisen ergonomian mittaristo on olemassa, lienee paikallaan todeta, että TIETO INT -hankkeessa kokonaisvaltaista uutta työvälinettä ei ollut syytä kehittää.

Se ei kuitenkaan poista sitä, etteikö näiden olemassa olevien välineiden kautta voisi yritysprosessin yhteydessä kehittää juuri nimenomaan tälle yritykselle sopivaa työvälineistöä, kuten esimerkiksi työkirjaa tai kansiota, joka toimisi nimenomaisessa organisaatiossa työhyvinvoinnin seuranta- ja arviointityökaluna. Tällaiset työkalut voivat olla osa tai kooste olemassa olevista työvälineistä, jotka on tässä hankkeessa räätälöity yrityksen käyttöön.

Joka tapauksessa kohdeorganisaatioihin olisi hyvä tehdä arviointi tai mittaus kyselyn tai muun vastaavan muodossa, joka tehtäisiin prosessin alussa ja joka olisi kaikille yhtenäinen. Sen tekeminen prosessin alussa ja lopussa mahdollistaisi hanketasolla eri yhteisöjen prosessien yhteismitallisuuden varmistamisen. Tämä puolestaan mahdollistaa yleisellä tasolla hankkeen kehittämisprosessien onnistumisen kaikkia yrityksiä (niitä yksilöimättä) koskien.

Koostettu tieto olemassa olevista tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen hyödynnettävissä olevista menetelmistä ja työkaluista

Seuraavassa taulukossa on esitelty kootuna taustatyössä löydetyt tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät menetelmät ja työkalut. Tämän koosteen pohjalta löydettiin TIETO INT -hankkeen tiedonkeruuvaiheeseen käyttökelpoisia työvälineitä ja keinoja.

	Työhyvinvointiin laajasti liittyvät	Elementtejä kognitiivisesta ergonomiasta	Kokonaan kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät
Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma / Onni tulee puun takaa -hanke	X		
Malli osallisuuden lisäämiseksi työpaikoilla / Mikko -hanke	X		
Työhyvinvointibuusteri -työkirja; työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämisen malleja	X		
Yksilötutka / TTK	X	X	
Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arviointityökalu / Tuomo -hanke	X	X	
Kognitiivisen ergonomian kehittämissuunnitelma / TTL			X
Aivotyökysely / TTL			X
Kognitiivisen ergonomian havainnointimalli / TTL			X
Aivotyöpajat / TTL			X
Aivotyöagentti -malli / TTL			X
Esimiesten avoimet verkkovalmennukset kognitiivisen ergonomian johtamiseen / TTL			X
Työhyvinvoinnin portaat -työkirja / TTK	X	X	
Etätöiden riskien kartoitus / TTK	X	X	
Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma / Onni tulee puun takaa -hanke	X	X	
Työssä muistamisen kysymyssarja / TTK	X	X	
Fast Expert Teams -verkosto; hyvät käytännöt etä/tietotyössä			X

Taulukko 1. Tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä työkaluja ja menetelmiä (TTK = Työturvallisuuskeskus, TTL = Työterveyslaitos). (Kuva: Tea Kuikko, mukaillen Kati Kiiski)

Lähteet:

- Blomqvist, K., Piili, H. & Laatikainen, K. 2020. Yli 100 asiantuntijaa antoi osaamistaan käyttöön: nopeasti koottu Fast Expert Teams -verkosto kykeni tuottamaan ratkaisuja koronakriisiin. LUT University. Viitattu 4.8.2020. Saatavissa https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/yli-100-asiantuntijaa-antoi-osaamistaan-kayttoon-nopeasti-koottu-fast-expert-teams-verkosto-kykeni-tuottamaan-ratkaisuja-koronakriisiin
- Fast Expert Teams -verkosto. 2020. Fast Expert Teams vs. korona – estetään Suomea halvaantumasta. Viitattu 4.8.2020. Saatavissa <https://www.lut.fi/documents/10633/0/fast+expert+teams+loppuraportti/1c6f3591-7cba-4de5-9a1c-38748ab5a564>
- Gröhn, I. & Rekola, L. (toim.). 2017. Onni tulee puun takaa – Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.8.2020 Saatavissa https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_grohn_onni_tulee_puuntakaa_MIKRO.pdf
- Kalakoski, V., Selinheimo, S., Paajanen, T., Ylisassi, H., Käpykangas, S., Valtonen, T., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P., Lahti, H., Järnefelt, H., Hannonen, H. 2020. SujuKE - Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Interventiotutkimuksen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 6.8.2020. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618955>
- LAB University of Applied Sciences. 2021a. TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia tietotalle. Viitattu 23.11.2021. Saatavissa <https://www.lab.fi/fi/projekti/tieto-int-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia-tietotalle>
- LAB University of Applied Sciences. 2021b. Asiantuntijatyön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämishanke. Viitattu 23.11.2021. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/atk>
- Metropolia. 2020a. Mikko - mikro- ja pk -yritysten työhyvinvointi- ja tuottavuus. Viitattu 5.8.2020. Saatavissa <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/mikko-mikro-ja-pk-yritysten-tyohyvinvointi-ja-tuottavuus>
- Metropolia. 2020b. Tuottavasti moninainen. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/tuottavasti-moninainen>
- Metropolia. 2020c. Työhyvinvointiboosteri. Viitattu 6.8.2020. Saatavissa <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/>
- Suomen eOppimiskeskus. 2020. SeOpin kooste etätyölle. Viitattu: 4.8.2020. Saatavissa <https://trello.com/b/NVSKq48C/seopin-kooste-et%C3%A4ty%C3%B6lle>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 2.8.2020. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>
- Työturvallisuuskeskus. 2021. Yksilötutka kartoittaa työhyvinvointia. Viitattu 23.11.2021. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka#5489096c
- Valtonen, T. 2020. Tuotepäällikkö. Työterveyslaitos. Haastattelu 27.5.2020.

Saara Heikkonen & Mikko Ruotsalainen

Tietointensiivisen työn nykytilanne ja kehittämistarpeet

Hankkeen kohderyhmään kuuluivat yritykset, joissa tehdään tietointensiivistä työtä. Yritysten toimialat vaihtelivat ja mukana oli tilitoimistoja, laitevalmistajia, IT-alan yrityksiä ja sosiaalialan yrityksiä. Hanke alkoi samaan aikaan koronapandemian kanssa ja yritysten tullessa mukaan hankkeeseen oli etätyö jo tullut tutuksi. Monessa tietotyötä tekevässä yrityksessä oli jo sujuvia käytänteitä osittaisesta etätyömahdollisuudesta, mutta jatkuva etätyö on muuttanut työhön liittyviä kuormitus- ja voimavaratekijöitä.

Etätöiden vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu koronapandemian aikana. Tuloksista on havaittavissa, että pandemias- ta johtuneet äkilliset muutokset työn ruutiineihin ovat lisänneet kokemuksia haittaavasta kuormituksesta. Erityisesti sosiaalisen eristäytymisen tunteet ovat heikentäneet sopeutumista etätöihin. Sisäisen viestinnän laadulla ei ole merkittävää vaikutusta henkilöiden sopeutumis- haasteisiin, kun sitä verrataan sosiaalisten tekijöiden tai työnteon käytänteiden muutoksiin. Sen sijaan viestintäteknologioiden tiheämpi käyttö lieventää negatiivisia vaikutuksia, joka todennäköisesti johtuu sosiaalisten suhteiden ylläpidosta niiden avulla. (Fast Experts Teams 2020.)

Tietotyössä käsitellään valtavaa määrää tietoa, josta osa on keskeneräistä tai turhaa tietoa. Turha tieto tekee keskittymisestä vaikeampaa. Liian suuri tietomäärä voi johtaa tilanteeseen, jossa tietoa on hankala hallita, jäsentää ja prosessoida. Työntekijöiden näkökulmasta digitaalisen viestinnän määrä on yksi suurimmista haasteista. Tähän liittyy ongelmia mm. suurten viestimäärien käsittelyssä ja useiden viestintäkanavien seuraamisessa. (Okkonen ym. 2018, 44). Työkykyä ja tuottavuutta lisäävän tiedon seulominen vaatii aktiivista vaivannäköä. Työyhteisössä pitäisi selvittää, mitä tietoja toiset todella tarvitsevat saadakseen työnsä eteenpäin. Kone ei ikinä korvaa ihmisen

harkintakykyä. Erityisesti ihmisen kyky korjata väärinymmärryksiä ja muuttaa toimintaa matkalla tavoitteisiin vaarantuu, jos asioita hoidetaan data ja laitteet edellä. (Kauppalehti 2018.)

Työelämän muuttuessa nopeasti, muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet ja siksi myös työhyvinvoinnin edistämisen toimintatapoja tulee kehittää. Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja siksi hänet tulee ottaa mukaan työn ja työympäristön kehittämiseen. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat innovatiivisia ja tuottavia. (Puttonen ym. 2016, 4.)

Monessa hankeyrityksessä oli tapahtunut myös organisaatiomuutoksia, jotka aiheuttivat haasteita työhyvinvoinnissa. Muutoksia oli tapahtunut mm. organisaatorakenteessa, omistajuudessa ja johtamisessa. Kun työpaikalla toteutetaan rakenteellisia tai muuten merkittäviä muutoksia, on aina syytä miettiä niiden vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin. Ihmiset kaipaavat tietoa itseään ja työtään koskevista asioista ja haluavat myös vaikuttaa päätöksentekoon sekä osallistua työpaikalla tapahtuvien muutosten kulkuun. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri sekä esimiehen tuki luovat hyvät edellytykset yhdessä oppimiselle ja muutosten ennakoimiselle. Ihminen kokee usein turvattomuutta, jos muutoksia tapahtuu liikaa, monella tasolla ja liian nopeasti. Muutosvastarintaa vähentää tunne ja tietoisuus siitä, että saa itse olla mukana vaikuttamassa muutoksen toteutukseen. Tärkeää työpaikan muutostilanteissa on yhteinen visio, avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen puntarointi yhdessä. Tarvitaan ymmärrettäviä perusteluita, miksi muutos on välttämätön. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Muutostilanteissa johtaminen ja esimiestaidot korostuvat. Työhyvinvoinnin edistämiseksi muutoksessa on tärkeää valmistautua siihen ennalta. Työn tuot-

tavuus paranee palautetta antavalla, kannustavalla, motivoivalla ja tukevalla johtamistavalla. Työn mielekkyys motivoi ja motivaatio parantaa sitoutumista myös muutoksiin. Asiantuntijatyössä sitoutumista edistää osallistaminen, mitä enemmän työntekijä joutuu aktivoimaan omaa ajatteluaan valmiiden vastausten sijaan, sitä parempi tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön on mahdollista saavuttaa. Asiantuntijoiden aktivoiminen edellyttää siis kysymysten asettelua ohjeiden antamisen ja määräysten sijaan. (Kallankari 2018.)

Kehittämistarpeita yrityksissä kartoitettiin työhyvinvointiin ja kognitiiviseen ergonomiaan liittyvillä kyselyillä, joita syvennettiin ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastatteluihin osallistui koko henkilöstö pienemmissä ryhmissä, jolloin kaikki pääsivät kertomaan mielipiteensä. Kyselyiden ja ryhmähaastatteluiden tulosten perusteella hankeryhmä esitteli yritysten kehittämisryhmille teemoja, joista kehittämisryhmät valitsivat kehittämiskohteet, jotka ovat työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta asiantuntijatyössä keskeisiä.

Yksilötutkan kyselyiden perusteella voidaan todeta, että kaikissa hankeyrityksissä esimiehen palautteen lisäämiselle on tarvetta. Esimiehen palaute sai lähes kaikissa yrityksissä alhaisimman arvosanan. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan perusteella muita yrityksille yhteisiä kehittämistarpeita löytyi muistikuormasta, dokumentaation ja ohjeistuksen selkeyttämisestä sekä työympäristön häiriötekijöiden ja keskeytysten vähentämisestä. Alan yrityksille oli tyypillistä myös monitehtävävaatimukset ja tietotulva. Yritykset valitsivat kehittämiskohteita 2–4. Valitut kehittämiskohteet liittyivät seuraaviin aiheisiin:

- esimiehen palautteen lisäämiseen
- onnistumisten esille tuomiseen
- dokumentaation selkeyttämiseen ja ohjeistusten ajantasaiseksi saamiseen
- myönteisen vuorovaikutuksen ja ilma-
piiriin lisäämiseen
- prosessien selkeyttämiseen
- yhteisten pelisääntöjen sopimiseen työ-
rauhan ylläpitämiseksi
- esimieskoulutukseen
- ergonomian ja työtilojen toimivuuden
parantamiseen.

Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen yritykset veivät itse toimenpiteitä eteenpäin. Tähän varattiin aikaa 2–6 kuukautta yrityksestä riippuen ja sen aikana pidettiin lyhyitä välitarkastustapaamisia tilanteen päivittämiseksi. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen samat kyselyt tehtiin uudestaan ja niiden tuloksia verrattiin toisiinsa.

Lähteet

Fast Expert Teams -verkosto. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Viitattu 20.12.2021. Saatavissa <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Eta-tyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Kallankari, S. 2018. Muutoksessa korostuu tarve työhyvinvoinnin johtamiselle. Viitattu 8.12.2021. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/muutoksessa-korostuu-tarve-ty%C3%B6hyvinvoinnin-sanna-kallankari>

Kauppalehti. 2018. Miksi tietotyö saa aivot ylikuumentumaan? Viitattu 3.12.2021. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/terveystalo/miksi-tietotyö-saa-aivot-ylikuumentumaan/676545a5-8614-52e7-a6cf-30cce4f79d01>

Okkonen, J., Bordi, L., Mäkinieniemi, J., Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Nordic Journal of Working Life Studies Volume 8, 29-48. Viitattu 20.12.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 7.12.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Viitattu 7.12.2021. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf



Saara Heikkonen & Mikko Ruotsalainen

Työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen tulokset

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin osallistui viisi Etelä-Karjalan alueella toimivaa tietointensiivistä työtä tekevää yritystä. Kehittämisessä hyödynnettiin osallistuvan yhteiskehittämisen menetelmiä, joissa koko henkilöstö osallistui prosessiin.

Yhteiskehittämisprosessi

Ensimmäinen tilaisuus yrityksen kanssa oli hankkeen esittely ja yrityksen kanssa tehtävän prosessin eri vaiheiden läpikäynti. Tiedonkeruuvaihe hankkeessa aloitettiin työhyvinvointiin ja kognitiiviseen ergonomiaan liittyvillä kyselyillä ja sitä syvennettiin ryhmähaastatteluilla. Niissä käytiin yhdessä läpi koosteet yrityksen henkilöstön vastauksista kysymyksiin. Ryhmähaastatteluihin osallistui koko henkilöstö pienemmissä ryhmissä, jolloin kaikki pääsivät kertomaan mielipiteensä. Ryhmähaastattelut tapahtuivat joko tiimeittäin tai sekoitetuissa ryhmissä.

Osallistava yhteiskehittämisen menetelmä tarvitsee onnistuakseen fasilitaattorin eli ohjaajan, joka osaa valita parhaiten

soveltuvat menetelmät. Yritysprosesseissa fasilitaattorin tehtävänä on ohjata prosessia, motivoida osallistujia ja luoda avoin ilmapiiri.

Fasilitoinnilla varmistetaan, että yhteiskehittäminen on vaikuttavaa ja jokaisen työntekijän kehittämispotentiaali tulee hyödynnettyä. Fasilitaattori ei ole vain puheenjohtaja tai tapaamisten järjestelijä. Fasilitaattorilta tarvitaan kykyä kuulla ja nähdä jotain sellaista, jota ryhmä ei suoraan sano tai kerro. Tämä luonnollisesti tarkoittaa sitä, että fasilitaattorilla on käytössään menetelmiä, joilla hän pystyy näitä asioita esimerkiksi ryhmähaastattelutilanteista keräämään. (Ylikahri 2020.)

Henkilöstön yhteiskehittämisessä käytettiin ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelussa on mahdollista kerätä monipuolista tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta aihepiiristä: ei ainoastaan siitä mitä on tapahtunut ja mitä mieltä osallistujat ovat, vaan myös miten ja miksi, sekä millaisia näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja

odotuksia aiheeseen liittyy. Menetelmänä ryhmähaastattelu sijoittuu osallistuvan havainnoinnin ja luonnollisen ryhmätilanteen tarkkailun ja strukturoidun yksilöhaastattelun välimaastoon. Ryhmähaastattelu on yksilöllistä haastattelua lähempänä arkielämää, jossa mielipiteet, asenteet ja tavat muodostuvat. (Tilastokeskus.)

Ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita, mitä yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. (Tietoarkisto 2021.)

Ryhmähaastattelut toivat paljon uusia näkökulmia taustalla vaikuttavista tekijöistä. Joidenkin yritysten osalta havaittiin, että eri työntekijäryhmien välillä on selkeitä näkemyseroja. Esimerkiksi yhden yrityksen vastausten keskiarvo oli monessa kysymyksessä keskitasoa, mutta ryhmäkeskusteluissa selvisi, että vastaukset painottuivat todellisuudessa asteikossa ylimpiin tai alimpiin arvosanoihin riippuen siitä, mikä oli vastaajan työnkuva yrityksessä.

Ryhmähaastatteluiden tulosten kokoaaminen ja esittäminen organisaation kehittämisryhmälle oli tärkeä vaihe kehittämistyössä. Sekä kyselyillä että tiedonkeruuvaiheen syventävällä ryhmähaastatteluosuudella saatiin arvokasta tietoa, josta oli tärkeää pystyä nostamaan esille kehittämistyön kannalta keskeiset teemat. Teemojen nostojen jälkeen organisaation kehittämisryhmän oli helpompi valita varsinaiset kehittämiskohteet, jotka ovat työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta asiantuntijatyössä keskeisiä.

Yhteiskehittämisen tulokset

Kehittämisprosessin jälkeen kyselyt tehtiin uudelleen ja katsottiin, onko mikään muuttunut hankkeen aikana. Vastaajien määrä oli uusintakyselyssä (80 vastaajaa) suurempi kuin ensimmäisessä kyselyssä (68 vastaajaa), mikä johtui siitä, että erityisesti yhteen yritykseen oli rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä. Uusintakyselyiden perusteella työhyvinvointi kehittyi kaikissa hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä. Yksilötutkan työhyvinvointi-indeksi parani keskimäärin 4,6 %, keskiarvon ollessa ensimmäisen kyselyn jälkeen 8,3 ja toisen jälkeen 8,7.

Yksilötutkan tulosten kehitystä tarkastellaan kuvassa 1. Siihen on laskettu keskiarvot kaikkien yritysten vastausten muutoksista. Tuloksissa pitää ottaa huomioon se, että vastaajien määrä sekä esihenkilöt ovat vaihtuneet joissain yrityksissä hankkeen aikana. Tulosten perusteella on nähtävissä, että eniten kehitystä on tapahtunut työn organisointiin ja saatuun tukeen liittyen. Siinä selkeimmät muutokset ovat tapahtuneet esimiehen palautteen (+14,6 %) ja esimiehen tuen (+8,8 %) osalta.



Kuva 1. Yksilötutkan tulosten muutos hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä. (Kuva: Tea Kuikko, mukaillen Saara Heikkonen & Mikko Ruotsalainen)

Myös arvoihin, asenteisiin ja motivaation liittyvässä osiossa on tapahtunut kehitystä. Siinä suurimmat muutokset ovat tapahtuneet luottamuksessa työnantajaan (+7,6 %), oikeudenmukaisessa kohtelussa (+7,4 %), sekä saadussa arvostuksessa (+6,2 %). Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvässä osiossa koulutuksen riittävydessä on tapahtunut eniten kehitystä (+7,4 %).

Vähiten kehitystä on tapahtunut oman työkyvyn arviointiin liittyvässä osiossa. Työkyky-arvion keskiarvo oli ensimmäisessä kyselyssä 8,5 ja toisessa 8,4. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että valitut kehityskohteet yrityksissä eivät kohdistuneet suoraan työntekijöiden henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Omaan työkykyä arvioitaessa vastaajan sen hetkellä

tunnetilalla on myös suuri vaikutus, mikä voi näkyä tuloksissa.

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan osalta tulokset ovat kehittyneet huomattavasti ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Kuvissa 2 ja 3 näkyy yhteenlasketut tulokset vastausten jakautumisesta eri vastausvaihtojen välillä. Ei kunnossa -vastausten osuus oli ensimmäisessä kyselyssä 13,1 % ja se laski toisessa kyselyssä 5,1 %:iin.

Selkeimmät muutokset tuloksissa on nähtävissä keskeytyksissä, työympäristön häiriötekijöissä, uuden oppimisessa sekä kommunikaatiossa ja ohjeistuksessa. Osaaminen ja työvälineet osioihin ei jäänyt yhtään ei kunnossa vastauksia. Eniten ei kunnossa vastauksia jäi tietotulvaan ja monitehtävävaatimuksiin, mikä johtuu osittain tietotyön luonteesta.

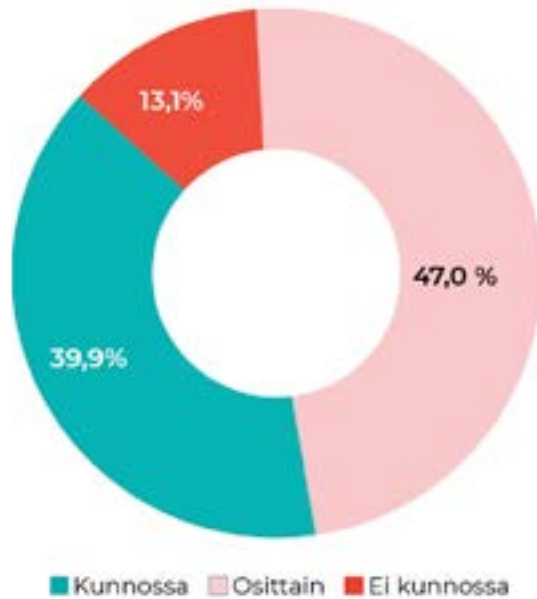
Yritysten valitsemat kehittämiskohteet liittyivät seuraaviin aiheisiin:

- esimiehen palautteen lisäämiseen
- onnistumisten esille tuomiseen
- dokumentaation selkeyttämiseen ja ohjeistusten ajantasaiseksi saamiseen
- myönteisen vuorovaikutuksen ja ilmapiiiriin lisäämiseen
- prosessien selkeyttämiseen
- yhteisten pelisääntöjen sopimiseen työrauhan ylläpitämiseksi
- esimieskoulutukseen
- ergonomian ja työtilojen toimivuuden parantamiseen.

Kyselyiden perusteella suurimmat muutokset olivat esimiehen palautteen lisäämisessä, mikä oli valittu kehittämiskohdeksi useassa yrityksessä. Esimiehen tuen ja oikeudenmukaisen kohtelun koettiin myös parantuneen selvästi. Myös luottamus työnantajaan oli lisääntynyt. Nämä muutokset liittyivät selvästi valittuihin kehittämiskohteisiin. Vastausten perusteella myös koulutuksen riittävyys oli parantunut, vaikkei se ollut varsinaisesti minkään yrityksen kehittämiskohteena.

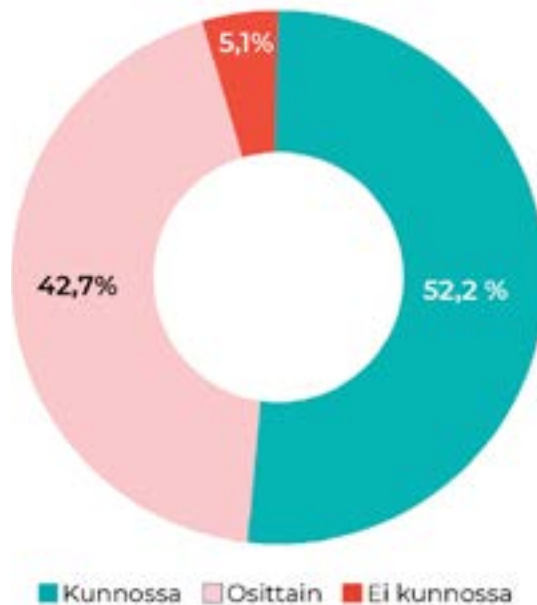
Hanke päättyi yritysten osalta etänä toteutettuihin tulevaisuustyöpajoihin. Tulevaisuustyöpajan varsinainen kehitystyö tapahtui kahdessa pienryhmätyös-

Ensimmäisen kyselyn vastausten jakauma



Kuva 2. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan ensimmäisen kyselyn vastausten jakauma (Kuva: Tea Kuikko, mukailen Saara Heikkonen & Mikko Ruotsalainen)

Toisen kyselyn vastausten jakauma



Kuva 3. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan toisen kyselyn vastausten jakauma (Kuva: Tea Kuikko, mukailen Saara Heikkonen & Mikko Ruotsalainen)

kentelyssä, joiden aiheina olivat tulevaisuustarinat ja oman prosessin reflektointi. Osallistujat jaettiin pieniin ryhmiin ja ryhmät sijoitettiin Zoomissa omiin keskusteluhuoneisiin pohtimaan aiheita. Tuloksena ryhmätöistä saatiin ajatuksia oman yrityksen ja alan tulevaisuuden näkymistä ja kehityksestä, sekä reflektointia hankkeen prosessin opeista ja hyödyllisyydestä tulevaisuudessa.

Tulevaisuustyöpajan jälkeen hankkeessa mukana olleet yritykset vastasivat vielä palautekyselyyn, jossa osallistujat arvioivat yhteiskehittämisprosessissa työskentely-ympäristöä, aikataulutusta, kyselyitä, ryhmähaastatteluita, työpajatyöskentelyä ja organisaation sisäistä kehittämistä. Kaikkia näitä pidettiin melko onnistuneina arvosanalla 4, kun asteikko oli 1–5. Vastausten mediaani oli 4,0 ja keskiarvo vaihteli 3,8–4,0. Ryhmähaastatteluissa 41 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 5

erittäin onnistunut. Avoimissa kommentteissa ryhmähaastatteluja ja kyselyitä pidettiin onnistuneina. Hyvänä asiana tuotiin esille se, että saatiin lisättyä keskustelua asioista. Johdon näkökulmasta projektia pidettiin kokonaisuutena onnistuneena. Kehittämiskohteissa mainittiin, että työpajaan olisi voinut varata enemmän aikaa. Työyhteisön ja yrityksen kannalta yhteiskehittämisen hyödyllisyyden keskiarvo oli 4,1. Hankkeen konkreettisina hyötyinä mainittiin työhyvinvoinnin ja ergonomian parantuminen, keskustelun ja osallistumisen lisääntyminen sekä kehittämiskohteiden toteuttaminen.

Hankkeen jälkeen kehittäminen jatkuu yrityksissä. Hanke on lisännyt keskustelua yrityksissä, mikä edistää työhyvinvoinnin kehittämistä tulevaisuudessakin. Osa yrityksistä on suunnitellut tekevänsä säännöllisesti työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä.

Lähteet

Tietoarkisto. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Tilastokeskus. Menetelmät. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa <https://www.stat.fi/tup/lomaketiimi/menetelmat.html>

Ylikahri, K. 2020. Fasilitoimalla yhteiskehittely onnistuu. Teoksessa: Förster, E., Kokkala, C. & Rekola, L. (toim.). Työhyvinvointibuusteri. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 14. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-212-4>

Kuvituskuvat

Eastwood, Clement. 2018. Man with light bulb against sunset sky. Pexels. Viitattu 18.2.2022. Saatavissa <https://www.pexels.com/photo/man-with-light-bulb-against-sunset-sky-5399403/>

Sanna Kangas

TIETOINT - hankkeen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen työkalut

Tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen työkalun suunnittelu yritysten yhteiskehittämisprosesseihin aloitettiin kartoittamalla olemassa olevia, kehitettyjä ja testattuja työkaluja ja menetelmiä. Kuten aiemmin julkaisussa mainittiin, valmiita mittareita ja työkaluja on jo olemassa runsaasti, joten uuden sellaisen kehittämistä ei tässä hankkeessa koettu tarpeelliseksi. Sen sijaan analyysin pohjalta valittiin ne olemassa olevat työkalut, jotka tukisivat tavoitteiden eli tietointensiivisen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen saavuttamista parhaiten. Valikoidut ja edelleen kehitetyt työkalut räätälöitiin tietointensiivisen työn organisaatioiden käyttöön työhyvinvoinnin seuranta- ja arviointityökaluksi.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä on tarkasteltu monissa eri yhteydessä ja sen on todettu olevan ilmeinen (mm. Franssila ym. 2014; Paajanen & Kalakoski 2017; Pyöriä 2010; Saunila & Ukko 2015). Hyvinvoiva työntekijä sietää paremmin kohtaamiaan haasteita, on monipuolisempi kehittämään uusia innovaatioita ja on työssään tuottavampi (Saunila & Ukko 2015). Kognitiivinen kuormitus on tietointensiivisen työn erityispiirre. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden on osoitettu vaikuttavan niin terveyteen, työn sujuvuuteen, työturvallisuuteen ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Kognitiivisilla kuormitustekijöillä on suora vaikutus hyvinvointiin ja terveyteen, ja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden ylläpitämiseksi kognitiiviseen ergonomiaan kannattaa panostaa. (Paajanen & Kalakoski 2017.)

Tässä hankkeessa tuottavuutta haluttiin kehittää pureutumalla nimenomaisesti kognitiivisen ergonomian parantamisen kautta työhyvinvointia lisäämällä. Tuottavuutta voi halutessaan arvioida ja seurata myös hyödyntämällä erilaisia kehitettyjä laskentatyökaluja, kuten esimerkiksi LAB-ammattikorkeakoulun ja Lapin

yliopiston yhdessä kehittämän Hentun -hankkeen henkilöstötuottavuuden laskentatyökalua, joka on käytännönläheinen ja itsenäisesti yrityksen hyödynnettävissä (Saikkonen ym. 2021).

Hankkeessa päädyttiin hyödyntämään yhtenä työkaluna Työturvallisuuskeskuksen (2022) Yksilötutka -kyselyä yhteiskehittämisprosessin alku- ja loppukyselynä. Samaa kyselyä ovat aiemmin hyödyntäneet muun muassa Metropolian Tuomo- ja Mikko -hankkeet työhyvinvoinnin kartoittamiseen eri näkökulmista (Metropolia 2020a; Metropolia 2020b). Toiseksi työkaluksi valikoitui kognitiivisen ergonomian tarkistuslista, joka pohjautuu Työterveyslaitoksen aivotyöergonomiakokonaisuuteen ja siinä tarkemmin Paajasen ja Kalakosken (2017) luoman kognitiivisen ergonomian haastattelun ja havainnoinnin apuvälineeseen. Tätä työkalua hyödynnettiin niin ikään kehittämisprosessin alku- ja loppuvaiheissa. Nämä kaksi työkalua yhdessä tuottavat kattavan kuvan vastaajien arviosta työhyvinvoinnin ja kognitiivisen kuormituksen eri osa-alueilta. Työkalujen käyttö uudelleen muutosten seurannassa mahdollistaa kehittämisprosessin ja sen toimenpiteiden vaikutusten arvioinnin.

Kyselytulosten analysoinnin tueksi ja ongelmakohtien löytämiseksi hyödynnettiin myös ryhmähaastatteluja, joissa yrityksen henkilöstöä haastateltiin pienryhmissä. Haastattelun teemoina käytettiin kyselyiden aiheisältöjä. Liitteessä 1 on nähtävillä ryhmähaastattelun teemat sekä tarvittaessa hyödynnettävät lisäkysymykset liittyen tuottavuuteen ja sen kehittämiseen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin. Haastattelurunkoa voi myös hyödyntää työkaluna kyselyiden lähtötilanteessa saatujen tietojen tarkentamiseen.

Hankkeen yritysprosesseissa käytetyt työkalut käyttöohjeineen ja -linkkeineen on kuvattu seuraavissa kappaleissa.

Yksilötutka

Yksilötutka on Työturvallisuuskeskuksen kehittämä työhyvinvointikysely, jolla kartoitetaan laajasti työntekijän arviota omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Kysely pohjautuu Työterveyslaitoksen Työkykytalo-malliin ja perustuu työntekijän työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseen vastaushetkellä. (Työturvallisuuskeskus 2022)

Kyselyssä on huomioitu seuraavat eri työhyvinvoinnin näkökulmat:

- terveys ja toimintakyky
- osaaminen
- arvot, asenteet ja motivaatio
- työ, työolot ja johtaminen
- perhe ja lähijohtaminen

Kysely on maksuton vapaasti käytössä oleva työkalu, jonka käyttämistä varten luodaan kyselytili. Kyselyyn on peruskysymyspatteriston lisäksi mahdollisuus lisätä 1-5 yritys kohtaista kysymystä, joita voidaan muokata ja vaihtaa kyselyä toistettaessa. Vastaamisen yhteydessä kerätään taustatiedot, joiden mukaan annettuja vastauksia voidaan halutessa suodattaa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu kuitenkin anonyymisti eikä vastauksia sinällään ole mahdollista yksilöidä. Tuloksia voidaan tarkastella kysymyksittäin, osa-alueittain sekä kokonaisuutena. Kyselyn käyttökielet ovat suomi, englanti ja ruotsi, käyttökielen voi valita aloitusvaiheessa. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Yksilötutka-kyselyn käytön ja toteuttamisen ohjeet sekä linkki työkalun käyttöön löytyvät Työturvallisuuskeskuksen sivuilta. Suora linkki sivuille artikkelin lopussa kohdassa Lisätietoa.

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista

Työterveyslaitos on kehittänyt kattavan kokonaisuuden aivotyöergonomiasta. Kokonaisuus sisältää erilaisia palveluita - koulutuksia, kyselyitä, esityksiä, valmennuksia ja materiaaleja niin työyhteisöille, kuin esihenkilöille (Työterveyslaitos 2022). Osana tätä kokonaisuutta on Paajasen ja Kalakosken (2017) kehittämä apuväline kognitiivisen ergonomian haastatteluun ja havainnointiin.

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista pitää sisällään kymmenen kohtaa, jossa

vastaaja arvioi työn kognitiivisen vaatimusten kohtuullisuutta, olosuhteita kognitiiviseen suoriutumiseen liittyen, sekä työssä esiintyviä kognitiivisia kuormitustekijöitä. Kyselyn kymmeneen kohtaan vastaaja arvioi kohtien tilaa omassa organisaatiossaan ja työssään asteikolla kunnossa – osittain kunnossa – ei kunnossa. Vastausten avulla on mahdollista tarkastella työpaikalla aivotyöhön liittyviä asioita, pohtia niiden tilannetta omassa organisaatiossa ja tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia.

Paajasen ja Kalakosken (2017) tarkistuslistaa hyödynnettiin TIETO INT – hankkeessa Webropol-kyselyn muodossa ja tästä kyselystä on tehty sähköisesti käytettävä pdf-lomake yritysten myöhempää käyttöä varten. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan kyselylomake löytyy julkaisun liitteistä (liite 2) suomeksi ja englanniksi ja se on saatavilla myös hankkeen sivuilta. Linkit lomakkeisiin löytyvät artikkelin lopusta kohdasta Lisätietoa.

Lähteet

Franssila, H., Okkonen, J. & Savolainen, R. 2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tampereen yliopisto. TRIM Research Reports 15. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9700-1>

Metropolia. 2020a. Mikko - mikro- ja pk -yritysten työhyvinvointi- ja tuottavuus. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/mikko-mikro-ja-pk-yritysten-tyohyvinvointi-ja-tuottavuus>

Metropolia. 2020b. Tuottavasti moninainen. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/tuottavasti-moninainen>

Paajanen, T. & Kalakoski, V. 2017. Mitä työterveyslääkärin tulisi tietää kognitiivisesta ergonomiasta? Työterveyslääkäri. Vol. 35(2), 16-21. Viitattu 16.12.2021. Saatavissa https://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl01557#F3

Pyöriä, P. 2010. Tietotyön sietämätön keveys. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>

Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M. ja Mälkki, K. 2021. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-361-8>

Saunila, M. & Ukko, J. 2015. Kohti parempaa suorituskykyä – Työkalupakki innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen ja johtamiseen. LUT Scientific and Expertise Publica. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/119942>

Työterveyslaitos. 2022. Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön työpaikoilla. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/sujuva-aivotyo>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Yksilötutka kartoittaa työhyvinvointia. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka#1a14dbb5

Lisätietoa:

Yksilötutka
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista / Cognitive ergonomics checklist <https://www.lab.fi/fi/projekti/tieto-int-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia-tietoalalle>

Sanna Kangas

Tietointensiivisen työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin malli

Hankkeessa toteutetuista yritysprosesseista on tehty mallinnus, jonka pohjalta tietointensiivistä työtä tekevä yritys tai organisaatio voi viedä läpi oman työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen prosessinsa. Prosessin vaiheet ja vaihekohtaiset kestot voivat vaihdella kohdeorganisaation tarpeiden ja resurssien mukaan. Prosessin suunnittelussa on tärkeää panostaa aikataulutukseen, jotta vaiheet eivät toisaalta veny liian pitkiksi, mutta kehittämislle varataan silti riittävästi aikaa.

Prosessimallinnuksessa on hyödynnetty aiemmista työhyvinvoinnin kehittämishankkeista Onni tulee puun takaa -hankkeen (Gröhn & Rekola 2017) sekä Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus -hankkeen (Metropolia 2020) työhyvinvoinnin kehittämisen prosessien malleja. Kyseisten prosessimallien pohjalta muotoutui TIETO INT -hankkeen prosessimalli, joka toteutettiin kokonaisuudessaan viidessä eri tietualan yrityksessä.

Kehittämisen ajoitus:

- Koko prosessi 6-8kk
- Vaihekohtaiset kestot vaihtelevat kohdeorganisaation mukaan (kuvassa 1 näkyvillä viitteelliset aikaikkunat)
- Seuranta ja arviointi etenee koko prosessin ajan

Kohderyhmä:

- Tietualan yritykset ja tietointensiivistä työtä tekevät organisaatiot ja niiden johto, esihenkilöt ja työntekijät
- Kehittämisen optimoimiseksi ja tulosten saamiseksi koko henkilöstön osallistaminen tärkeää

Kehittämisen sisältö:

- Esihenkilötyö ja johtaminen, työntekijöiden potentiaali ja tuen tarpeet, työryhmien / tiimien työskentelytavat, yhteisöllisyys ja yksilön tukeminen, työn sisältö ja organisointi, työympäristö, kuormitustekijät ja niiden havainnointi, kognitiivinen ergonomia, kuormituksen ja palautumisen seuranta (henkilökohtaisia mittauksia ei toteutettu hankkeessa pandemiatilanteen vuoksi, mutta aiheesta pidettiin webinaari)

Kehittämisen tulokset:

- Kehittämisen prosessiin osallistuvien tietualan yritysten ja muiden tietointensiivistä työtä tekevien organisaatioiden tietoisuus työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä suhteessa tuottavuuteen lisääntyy. Yritys/organisaatio saa tietoa ja työkaluja yrityksen tilanteen arviointiin ja yhteistyössä osallistaen toteutettavaan jatkuvaan kehittämiseen.

Yhteiskehittämisprosessin organisaatiokohtainen malli



Kuva 1. TIETO INT -hankkeen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisprosessin malli. (Kuva: Tea Kuikko, mukailleen Sanna Kangas)

Prosessin vaiheiden kuvaus:

1. Käynnistystapaaminen ja toiminnan suunnittelu

(2-4 tapaamista, á kesto 1-2h)

Esitellään ja kuvaillaan prosessi koko henkilöstölle ja suunnitellaan sen eteneminen yrityksessä. Yritys valitsee kehittämisryhmän, joka koostuu sekä johdosta, esihenkilöistä ja henkilöstön edustajista. Kehittämisryhmä sopii ja suunnittelee yritys-/organisaatiokohtaisesti käytettävistä prosessin vaiheista, aikataulusta, työn resursoinnista sekä seurannan tavoista ja toteutuksesta. Huomioidaan eri henkilöstöryhmien ja yksilöiden erityistarpeet sekä riskit.

2. Lähtötilannekartoitus – kyselykierrros I (kyselyiden vastausaika 1-2 viikkoa, tulosten koonti ja purku 2-4 h)

Yritys- /organisaatiokohtainen lähtötilanne sekä henkilöstön yksilö- ja ryhmäkohtaiset kehittämistarpeet kootaan itsearviointeilla, erilaisilla mittareilla ja kyselyillä sekä ryhmäkeskusteluilla.

Selvitetään tietointensiivisen työn, kognitiivisen ergonomian, vuorovaikutuksen, esimiestyön ja johtamisen tilanne yrityksessä/organisaatiossa. Selvitetään työntekijän näkemykset oman työn hallinnasta,

haasteista, muutostarpeista ja kehittämismahdollisuuksista. Kartoituksen ja seurannan tulokset kootaan ja aineisto työstetään seuraavien toimenpiteiden pohjaksi. Tulokset käydään läpi yhdessä valitun kehitysryhmän kanssa. Tietoja käsitellään kaikkien vaiheiden yhteistointatilanteissa ja kehittämisessä vain ryhmätasolla ja yleisesti.

Lähtötilannekartoituksessa käytettävät sähköiset kyselyt: yksilötutka ja kognitiivisen ergonomian tarkistuslista

3. Ryhmähaastattelut yrityksen/organisaation johdolle ja henkilöstölle (1-2 viikkoa, yksittäinen haastattelukerta 1-2 h)

Ryhmähaastatteluissa tarkennetaan lähtötilannekartoituksessa saatua tietoa ja kootaan aineisto kehittämisprosessin seuraavia vaiheita varten niin henkilöstön, kuin johdon ja esimiesten näkökulmista. Haastattelujen teemoina toimivat sähköisten kyselyiden aiheisällöt kiinnittäen huomiota kohtiin, joiden vastaustulokset ovat heikommalla tasolla. Lisäksi kartoitetaan työyhteisön näkemyksiä yrityksen/organisaation tuottavuudesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja niiden kehittämisestä. Liitteessä 1 nähtävillä runko hankkeessa käytetyistä ryhmähaastattelun teemoista

ja tarvittaessa hyödynnettävistä lisäkysymyksistä.

Ryhmähaastattelujen koottua tietoa hyödynnetään yritysten/organisaatioiden kehityskohteiden kartoittamiseen ja valintaan, sekä kehittämisen menetelmien sekä uusien toimintatapojen suunnitteluun.

4. Kehittämistoimenpiteet yrityksessä/organisaatiossa (2–4 kk)

Kerätyn tiedon avulla tunnistetaan työhyvinvointia ja tuottavuutta lisäävät kehittämistarpeet ja työstetään yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisuilla pyritään hyödyntämään ja tukemaan yrityksen/organisaation ja työntekijöiden voimavaroja, tukemaan työntekijöitä haasteellisissa tilanteissa, vähentämään haitallisia toimintatapoja ja riskitekijöitä sekä lisäämään työhyvinvointia. Arvioidaan edellä mainittuja ratkaisuja myös yrityksen/organisaation tuottavuuden näkökulmasta.

Yritys/organisaatio valikoi kehityskohteet, joita lähdetään työstämään valitun kehittämissuunnan johdolla. Kehittämistoimenpiteiden aikana tehdään aktiivista seuranta toimenpiteiden etenemisestä.

5. Seuranta – kyselykierros II (kyselyiden vastausaika 1–2 viikkoa, purkutapaaminen 1–2 h)

Kehittämistoimenpiteiden loppuvaiheessa tehdään uudelleen vaiheen 2. kyselyt. Saaduista tuloksista koostetaan seurantatieto ja arvioidaan, kuinka valitut kehityskohteet ovat toimenpiteiden myötä edenneet ja mikä muutosvaikutus kehittämistoimenpiteillä on ollut eri kyselyn osa-alueisiin. Tulokset käydään läpi yhdessä kehitysryhmän kanssa.

6. Tulevaisuustyöpaja (2 h)

Käsitellään ja arvioidaan seurannan tulokset ja hyödynnetään niitä koko henkilöstön työpajassa, jossa arvioidaan yrityksen ja sen alan työtä tulevaisuudessa. Osallistavassa työpajassa arvioidaan myös kehittämistoimenpiteiden tuloksia ja prosessin toimivuutta. Suunnitellaan ja arvioidaan, kuinka kehittämistoimenpiteitä ja niiden tuloksia voidaan hyödyntää jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Keskustellaan keinoista toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi sekä uusien toimintatapojen jalkauttamiseksi osaksi toimintakulttuuria.

Lähteet

Gröhn, I. & Rekola, L. (toim.). 2017. Onni tulee puun takaa – Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.1.2022 Saatavissa https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_grohn_onni_tulee_puuntakaa_MIKRO.pdf

Metropolia. 2020. Mikko - mikro- ja pk -yritysten työhyvinvointi- ja tuottavuus. Viitattu 4.1.2022. Saatavissa <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/mikko-mikro-ja-pk-yritysten-tyohyvinvointi-ja-tuottavuus>

Mikko Ruotsalainen

Case-esimerkki

Yritys: noin 20 työntekijän ohjelmistoalan pk-yritys Etelä-Karjalassa

Aloituspalaveri yrityksen kanssa pidettiin syyskuun lopussa 2020. Paikalla oli noin puolet yrityksen työntekijöistä ja materiaali jaettiin koko henkilökunnalle. Hankkeen yleisen esittelyn jälkeen käytiin läpi yritykseen liittyvät toimenpiteet ja niistä saatavat hyödyt. Yksilötutkaan yritys halusi miettiä lisäkysymyksiä ennen kyselyn aloittamista. Lisäksi yritys ehdotti sopivia aikoja ryhmähaastatteluille.

Ensimmäiset kyselyt lähetettiin yrityksen koko henkilökunnalle lokakuussa 2020. Kyselyiden vastausajaksi sovittiin kaksi viikkoa ja vastausten koonti esiteltiin koko henkilökunnalle lokakuun lopussa. Sen perusteella oli nähtävissä, että yrityksen henkilökunnan työhyvinvointi oli jo lähtötilanteessa hyvällä tasolla. Yksilötutkan työhyvinvointi-indeksi oli 8,7 ja työkykyarvio 8,9. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan vastausten perusteella tietotyöhön liittyvät asiat olivat melko hyvällä tasolla, mutta kehitettävää kuitenkin löytyi.

Ryhmähaastattelut käytiin neljässä ryhmässä marraskuun kolmen ensimmäisen viikon aikana. Niistä saatiin parempi käsitys työhyvinvoinnin tilasta ja selkeyttä myös lähtötilanteen hyvään tasoon. Yrityksessä oli jo pidempään pyritty huolehtimaan henkilökunnan työhyvinvoinnista ja luotu avoin ilmapiiri, jossa haastavista tilanteista voitiin keskustella. Ryhmähaastatteluisissa tuli myös esiin kohtia, joissa oli vielä kehitettävää.

Kyselyiden ja ryhmähaastatteluiden tuloksista tehtiin koonti, joka esiteltiin yrityksen kehittämisryhmälle marraskuun lopussa. Vahvuuksina löytyi työnantajan panostus henkilöstön työhyvinvointiin, joka näkyi mm. työaikajoustoissa, kan-

nustamisessa vapaa-ajan liikkumiseen tarjoamalla liikuntaseteleitä ja jatkuvana toiminnan kehittämisenä. Kehittämistä myös löytyi ja siihen liittyvät asiat ovat hyvin yleisiä tietotyössä:

- uuden opiskelu on jatkuvaa, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla
- henkisen työkyvyn tarve korostuu selkeästi verrattuna fyysiseen työkykyyn
- työhön liittyy paljon muistikuormaa
- virheitä ja epäonnistumisia koettiin käsiteltävän paljon enemmän kuin onnistumisia

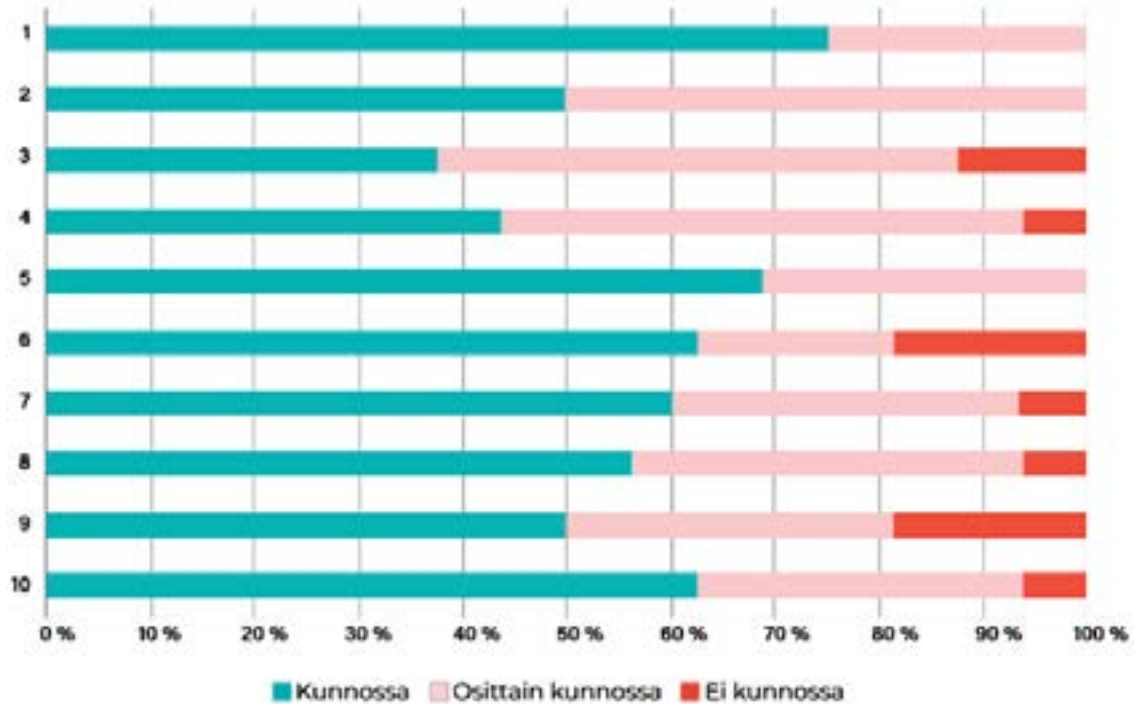
Kyselyiden ja ryhmähaastatteluiden koontin perusteella yrityksen kehittämisryhmä jäi miettimään mahdollisia kehittämiskohteita. Tammikuun alussa pidimme seuraavan tapaamisen, jossa he esittelivät valinnat:

- esimiehen palaute
- onnistumisten esille tuominen
- dokumentaation kehittäminen
- pelisäännöt työrauhaan

Yritys sisällytti nämä kehittämiskohteet omiin sisäisiin tavoitteisiinsa. Seuraavien kuukausien aikana he itse veivät niitä eteenpäin ja pidimme muutaman välitarkastuspalaverin ennen kesälomakautta.

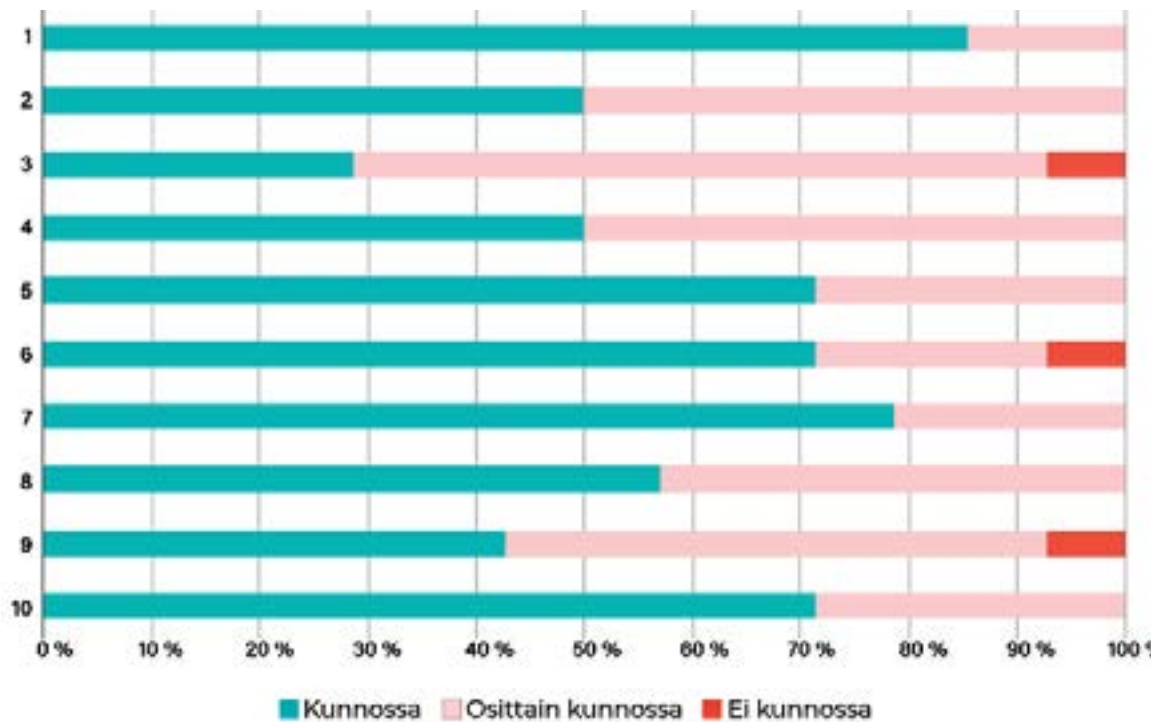
Syyskuussa teimme samat kyselyt toiseen kertaan. Kyselyiden tuloksia verrattiin ensimmäisten kyselyiden tuloksiin ja sen perusteella eteenkin valituissa kehittämiskohteissa oli tapahtunut hieman parannusta. Kokonaisuutena Yksilötutkan tulokset pysyivät melkein samana, työhyvinvointi-indeksi nousi hieman 8,9:ään ja työkykyarvio säilyi samana 8,9:ssä. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan osalta Ei kunnossa -vastausten osuus oli pudonnut selkeästi. Kuvassa 1 näkyy vastausten jakautuminen ensimmäisessä kyselyssä ja kuvassa 2 vastaavasti tilanne toisen kyselyn jälkeen.

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista -kysely 1



Kuva 1. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan vastausten jakautuminen ensimmäisessä kyselyssä. Kysymysten aihealueet: 1. Näkö- ja kuuloergonomia, 2. Muistikuorma, 3. Kommunikaatio ja ohjeistukset, 4. Päätöksenteko, 5. Osaaminen, 6. Uuden oppiminen, 7. Työympäristön häiriötekijät, 8. Keskeytykset, 9. Tietotulva ja monitehtävävaatimukset, 10. Työvälineet. (Kuva: Tea Kuikko, mukaillen Mikko Ruotsalainen)

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista -kysely 2



Kuva 2. Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan vastausten jakautuminen toisessa kyselyssä. Kysymysten aihealueet: 1. Näkö- ja kuuloergonomia, 2. Muistikuorma, 3. Kommunikaatio ja ohjeistukset, 4. Päätöksenteko, 5. Osaaminen, 6. Uuden oppiminen, 7. Työympäristön häiriötekijät, 8. Keskeytykset, 9. Tietotulva ja monitehtävävaatimukset, 10. Työvälineet. (Kuva: Tea Kuikko, mukaillen Mikko Ruotsalainen)

Vastausten jakautumista verrattaessa on nähtävissä, että työhyvinvointi on kehittynyt, mutta on edelleenkin asioita, jotka tarvitsevat säännöllistä seuranta. Joissain kohdissa on myös nähtävissä, että tietyissä aihealueissa koetaan niiden olevan enemmän osittain kunnossa kuin aikaisemmin. Tämä saattaa myös johtua siitä, että aihetta mietitään tarkemmin ja siihen kiinnitetään enemmän huomiota.

Tulevaisuustyöpajassa yrityksen henkilöstö mietti ensin heidän alansa tulevaisuutta ja mitä muutoksia on tulossa. Osa niistä nähtiin sellaisina, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa omalla toiminnalla, kuten lakeihin ja säädöksiin liittyvät muutokset. Omaan työhön liittyen nähtiin kuitenkin mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten ja missä työtä tehdään tulevaisuudessa. Toisena aiheena työpajassa käsiteltiin hankkeen kehittämisprosessia ja mitä hyötyjä siitä saatiin. Tärkeimpinä oppeina voidaan pitää huomion kiinnittämistä tiettyihin esille nostettuihin asioihin, jotka olivat jääneet arjessa huomioimatta. Näihin kuuluivat esim. palautteen antaminen, onnistumisten esille tuominen ja häiriötekijöiden vähentäminen työssä.

Yhteenvedona yrityksen kehittämisprosessi onnistui hyvin. Aikataulu venyi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta se toisaalta antoi enemmän aikaa kehittämiskohteille. Henkilöstö oli sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen koko prosessin ajan, mikä näkyi myös tuloksissa.

Liitteet

Liite 1

HAASTATTELUKATEEMAT RYHMÄHAASTATTELUIHIN

Yksilötutkan ja kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan kysymyssisältöihin perustuvat teemat ryhmähaastattelun keskustelun pohjaksi

Yksilötutkan teemat:

- Terveys ja toimintakyky
- Osaaminen
- Arvot, asenteet ja toimintakyky
- Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen
- Työ ja perhe-elämä
- Työkyky
- + lisäksi yrityskohtaiset lisäkysymykset

Kognitiivisen ergonomian tarkistuslistan teemat:

- Näkö- ja kuuloergonomia
- Muistikuorma
- Kommunikointi ja ohjeistukset
- Päätöksenteko
- Uuden oppiminen
- Työympäristön häiriötekijät
- Keskeytykset
- Tietotulva ja monitehtävävaatimukset
- Työvälineet

Lisäteemat/kysymykset (tarvittaessa):

- Mitkä asiat tuovat työhön voimavaroja tai heikentävät niitä?
- Miten työhyvinvointi ja tuottavuus vaikuttavat toisiinsa? Miten näette näiden yhteyden?
- Mitä ajatuksia oman työn johtamisesta ja suunnittelusta?
- Mitä ajatuksia vuorovaikutuksesta ja organisaation sisäisestä viestinnästä?
- Mitkä ovat psyykkisiä ja fyysisiä kuormitustekijöitä työssä ja mitä riskejä niihin liittyy?

KOGNITIIVISEN ERGONOMIAN TARKISTUSLISTA

- Arvioi eri kognitiiviseen ergonomiaan liittyviä asioita ja niiden tilaa omassa organisaatiossasi asteikolla Kunnossa – Osittain kunnossa – Ei kunnossa.
- Arvioi nykytilannetta mahdollisimman rehellisesti, oikeita tai väärä vastauksia ei ole. Valitse vain yksi vaihtoehto.
- Kognitiivisen ergonomian tarkistuslista pohjautuu Työterveyslaitoksen (TTL) laatimaan aivotyöergonomiakokonaisuuteen ja siinä tarkemmin Paajasen ja Kalakosken (2017) kehittämän kognitiivisen ergonomian haastattelun ja havainnoinnin apuvälineeseen.

	Kunnossa	Osittain kunnossa	Ei kunnossa
1. Näkö- ja kuuloergonomia: Onko havaintoergonomia kunnossa, vai onko työolosuhteissa jotain, mikä vaikeuttaa asioiden näkemistä, kuulemista tai huomaamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Muistikuorma: Onko muistikuorma kohtuullinen, vai pitääkö huomion olla monessa asiassa tai joudutaanko asioita tekemään paljon muistin varassa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kommunikointi ja ohjeistukset: Onko kommunikointi selkeää ja ovatko ohjeet, muistiot ja muut asiakirjat selkeitä, ristiriidattomia ja ajan tasalla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Päätöksenteko: Onko riittävästi tietoa ja tukea ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon? Ovatko toimintaohjeet, prosessikaaviot ja tarkistuslistat selkeät ja käytössä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Osaaminen: Ovatko osaamisvaatimukset selkeät ja konkreettiset, ja onko osaaminen yleisesti ajan tasalla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Uuden oppiminen: Onko uutta opittavaa sopiva määrä? Onko oppimiselle varattu aikaa? Onko koulutusta sopivasti ja onko se oikeanlaista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työympäristön häiriötekijät: Onko työympäristö häiriötön, vai esiintyykö häiritsevää puhe-, ääni- tai kuvahälyä tai liikkuvia kohteita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Keskeytykset: Onko työn tekeminen häiriötöntä, vai esiintyykö työssä jatkuvia häiritseviä tai tarpeettomia keskeytyksiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tietotulva ja monitehtävävaatimukset: Onko tietotulva ja useiden tehtäviä hoitaminen hallinnassa, vai tuleeko tietoa liikaa tai useista kanavista, tai joutuuko jatkuvasti vaihtamaan tehtävästä toiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työvälineet: Ovatko työvälineet ja järjestelmät toimivia ja tarkoituksenmukaisia, vai tuleeko niiden käytössä tai toimivuudessa usein tai paljon ongelmia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähde:

Paajanen, T. & Kalakoski, V. 2017. Mitä työterveyslääkärin tulisi tietää kognitiivisesta ergonomiasta? Työterveyslääkäri 2017; 35(2): 16-21. Saatavissa <https://www.terveysportti.fi/apps/ltk/article/tt101557>

COGNITIVE ERGONOMICS CHECKLIST


- Evaluate different allegations about cognitive ergonomics concerning your work and organization using scale: In order – Partially in order – Not in order
- Evaluate the honest present situation, there are no right or wrong answers. Choose only one option.
- Cognitive ergonomics checklist is based on the theme of cognitive ergonomics of Finnish Institute of Occupational Health and especially on the cognitive ergonomics interview and evaluation tool developed by Paajanen and Kalakoski (2017) (in Finnish).

	In order	Partially in order	Not in order
1. Visual and hearing ergonomics: Are your sensory ergonomics in order, or is there some aspect of the working conditions that makes it difficult to see, hear or notice things?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Memory load: Is your memory load reasonable, or do you need to pay attention to many things or have to rely on memory for many things?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Communication and instructions: Is communication clear and are instructions, memos and other documents clear, non-contradictory and up-to-date?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Decision-making: Do you have enough information and support for problem-solving and decision-making? Are operating instructions, process diagrams and checklists clear and actively in use?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Competence: Do you have clear and concrete competence requirements, and are everyone's skills generally up to date?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Learning new things: Do you have an appropriate amount of new things to learn? Has time been reserved for learning? Do you have a suitable amount of training and is it appropriate for the related tasks?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Distractions in the working environment: Is your working environment disturbance-free, or is there distracting speech, sound or visual noise or moving objects?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Interruptions: Can work be carried out undisturbed or are there continuous disruptions or unnecessary interruptions to the work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Information overload and multitasking requirements: Is information overload and multitasking being managed, or is there too much information or too many sources of information, or are you forced to constantly switch from one task to another?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tools: Are your tools and systems functional and appropriate, or are there many or frequent problems related to their use or functionality?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source (in Finnish):

Paajanen, T. & Kalakoski, V. 2017. Mitä työterveyslääkärin tulisi tietää kognitiivisesta ergonomiasta?

Työterveyslääkäri 2017; 35(2): 16–21. Saatavissa <https://www.terveysportti.fi/apps/ltk/article/ttl01557>



TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia tietotalle -hankkeen loppujulkaisuun on koottu hankkeen keskeisimmät tulokset. Hankkeen avulla on haluttu lisätä henkilöstön tuottavuutta ja työhyvinvointia kohderyhmään tietotalan pk-yritykset ja tietointensiivistä työtä tekevät organisaatiot Etelä-Karjalan alueella. Julkaisu esittelee tuloksia tietointensiivisen työn nykytilanteesta ja sen kehittämistarpeista, työhyvinvoinnin muutoksista sekä hyödynnettävien menetelmien käytettävyydestä hankkeessa mukana olleiden yritysten kehittämisprosessien tuloksiin pohjaten.

TIETO INT – tuottavuutta ja työhyvinvointia tietotalle oli vuosina 2020–2022 käynnissä ollut tietointensiivisen työn työhyvinvoinnin edistämishanke, jota rahoitti Euroopan sosiaalirahasto. Hanketta hallinnoi ja toteutti LAB-ammattikorkeakoulu.

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 42
ISSN 2670-1928 (PDF)
ISBN 978-951-827-407-3 (PDF)

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus