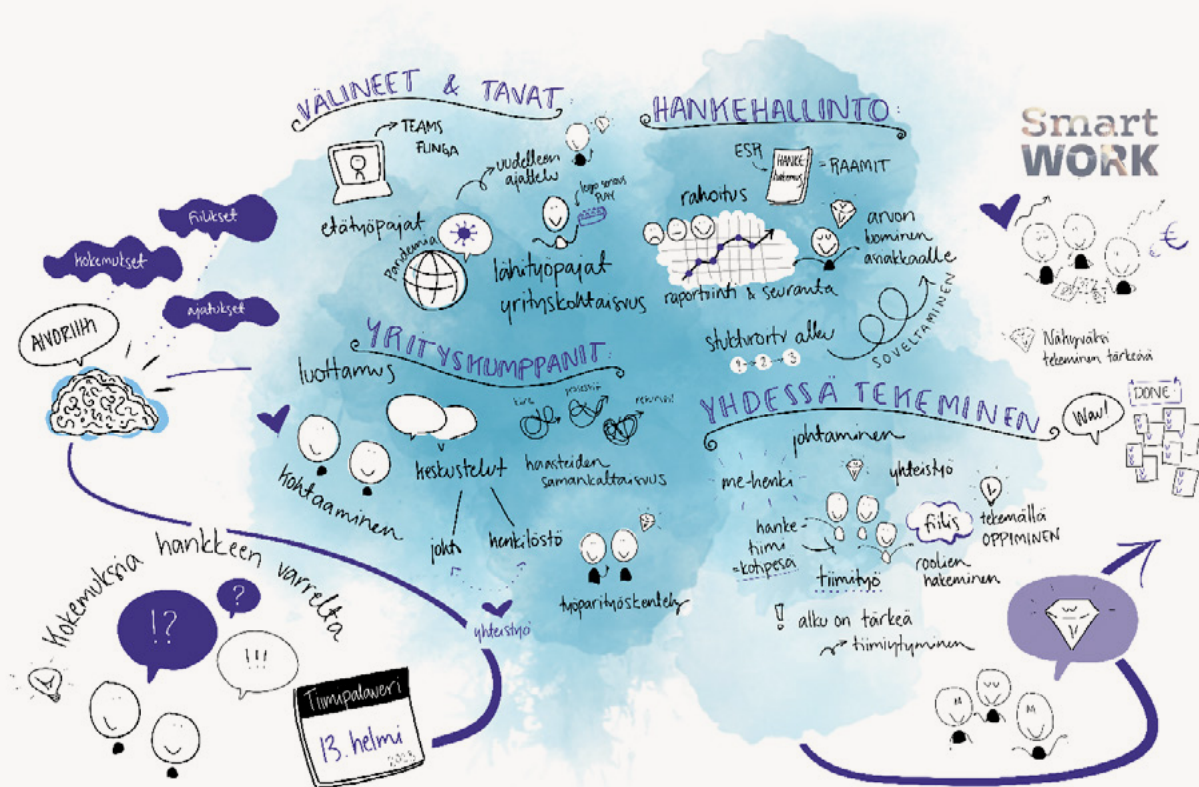


# Smart WORK

Rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia.

Toimittaneet Pipsa Tuominen ja Piia Tarnanen



## **Smart Work**

*Rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia*

© Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu

Toimittajat: **Pipsa Tuominen ja Pia Tarnanen**

Visuaalinen suunnittelu ja taitto: **Haru Creative / Irina Kauppinen**

Kansikuva: **Hehku Visual / Johanna Vuorenmaa**

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu

Sarja B. Raportteja 146

ISSN 2736-8467 (verkojulkaisu)

ISBN 978-952-7266-86-1 (PDF)

Tampere 2023



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**Smart  
WORK** Rakennetaan  
yhdessä  
menestystä ja  
työhyvinvointia.

 Tampereen  
ammattikorkeakoulu

 Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

## Sisällys

<b>Kirjoittajat</b> .....	<b>4</b>
<b>Esipuhe</b> .....	<b>5</b>
<b>SMART WORK – rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia</b> .....	<b>6</b>
<b>Työhyvinvointi ja tulevaisuus</b> .....	<b>10</b>
Työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessakin .....	11
Työhyvinvointi investointina ja sen mittaaminen.....	16
Yksilötutka-työhyvinvointikysely .....	22
<b>Palautumisen tukeminen työyhteisöissä</b> .....	<b>27</b>
Palautumisen ja kuormittumisen tasapaino työhyvinvointihankkeissa.....	28
Firstbeat-hyvinvointimittaus palautumisen tukena Smart Work -hankkeessa .....	32
Kokonaisvaltainen hyvinvointivalmennus .....	39
<b>Kehittämistyö hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi yrityksissä</b> .....	<b>43</b>
Kehittämistyö isännöintiyrityksissä – haasteet ja mahdollisuudet .....	44
Kehittämistyö apteekeissa – intensiiviviikko vaihtoehtona työpajoille .....	49
Kehittämistyö puhtaanapitoalalla – yhteisöllisyys voimavarana .....	54
<b>Johtamisen hyviä käytänteitä – työhyvinvointia ja tuottavuutta</b> .....	<b>59</b>
OKR-mallista tukea työhyvinvointiin ja tuottavuuteen .....	60
Lean-kehittäminen työhyvinvoinnin välineenä.....	66
Havaintoja lean-kehittämisestä Smart Work -hankkeessa .....	71
Johtamisen valmennukset Smart Work -hankkeessa .....	74
<b>Mennyt ja tulevaa</b> .....	<b>79</b>
Työhyvinvointimessut: vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen areena .....	80
Kokemuksia matkan varrelta – katse tulevaisuuteen.....	83

## Kirjoittajat

**Veijo Hämäläinen**, FM, lehtori, tiimivalmentaja, TAMK Proakatemia. Smart Work hankkeessa hän on kehittämisasiantuntijana erityisesti johtajuuden teemoissa.

**Katariina Kivipensas**, AIT, ITS-TEK, toimitusjohtaja Tampereen KV-isännöinti Oy, Pirkanmaan isännöitsijät ry:n hallituksen jäsen. Kivipensas toimii Smart Work -hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana.

**Maija Koivunen**, TtM (terveystiede), kättilö, terveydenhoitaja, toimii kättilötyön lehtorina ja kehittämisasiantuntijana Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Asiantuntija-alueita ovat laaja-alainen hoitotyön ja terveystiedon osaaminen ja erityisosaamisalueitaan on työhyvinvointi. Smart Work hankkeessa hän toimii kehittämisasiantuntijana vastuualueinaan Firstbeat-hyvinvointimittaukset, Yksilötutka- työhyvinvointikyselyt ja työn kehittämisen fasilointi puhtaanapito- ja apteekkialojen yrityksissä.

**Seija Moilanen**, KM, AmO, DigiErko, työnhajaaja, coach. Hän on Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija ja toimii Smart Work -hankkeen ohjausryhmässä. Asiantuntija-alueita ovat työelämän kehittäminen, psykososiaalinen hyvinvointi työssä, psykologinen turvallisuus, yhteisö- ja itseohjautuvuus, sekä voimavarakeskeisyys.

**Mika Moisio**, DI, teollisuusteknologia, lehtori, Lean Six Sigma Black Belt. Hän toimii hankkeessa lean-asiantuntijan roolissa. Tehtävinä ovat mm. hankkeen lean-työpajojen ohjaaminen ja yrityskohtainen lean-ohjaus. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus leanista.

**Petri Murtomäki**, kehittämisasiantuntija, projektitoimisto (TAMK).

**Ville Parkkila**, kehittämisvalmentaja, vuorovaikutus- ja tiimityönasiantuntija.

**Kalle Tammi**, kehittämisasiantuntija, DI, RKM (AMK). Asiantuntija-alueina digitalisaatio, työn- ja projektijohtaminen, liiketoiminnan kehittäminen.

**Piia Tarnanen**, TtM (gerontologia ja kansanterveys), fysioterapeutti, AmO, toimii TAMKin projektitoimistossa. Hänellä on lähes 10 vuoden kokemus TKI-hanketyöstä, erityisosaaminen työhyvinvointi-, työ-, terveys- ja toimintakykyyn liittyvistä hankkeista. Smart Work -hankkeessa hän toimii projektipäällikkönä.

**Pipsa Tuominen**, TtT (liikuntalääketiede), FM (musiikkikasvatus), fysioterapeutti, toimii TAMKissa fysioterapian lehtorina. Hankkeen kehittämisasiantuntijana hän on vastannut Firstbeat-hyvinvointimittausten toteuttamisesta ja analysoinnista sekä yksilöllisten ja yrityskohtaisten palautteiden antamisesta.

**Tiina Wickman-Viitala**, farmaseutti, KTM, ETM, liiketalouden lehtori TAMK. Erityisosaamisalueet ovat sisäinen laskentatoimi, kannattava yritystoiminta, vastuullisuus ja yrittäjämäisyys. Hänen asiakaskuntansa hankkeessa on koostunut pääosin apteekeista ja puhtaanapitoalan yrityksistä. Kiinnostunut tuottavuuden kehittämisestä yrityksissä, mm. miten siihen vaikutetaan hyvinvoivalla henkilöstöllä ja lean-opeilla.

# Esipuhe

Työelämä muuttuu vain yhdessä tekemällä! Työhyvinvointi perustuu itsensä ja toisten arvostamiselle, ihmisten aidolle kohtaamiselle, näkemiselle ja kuulemiselle. Tällaiset tekijät tuottavat työn imua, eikä niitä voi millään edulla tai palkitsemisjärjestelmillä lähteä kompensoimaan. Työn imu synnyttää ihmisten hyvinvointia ja lisää tuottavuutta.

Työyhteisö ja työkuulttuuri määrittelee paljon, millainen työhyvinvoinnin perusta yrityksessä on ja miten hyvinvoinnin tukeminen ja työn kehittäminen siellä näyttäytyy. Te yhdessä voitte määritellä, millaiseksi luotte sen jatkossa, ja juuri sinun antamasi panos siihen on tärkeää. Smart Work -hankkeen tavoitteena oli koko työyhteisön ja myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta löytää keinoja ja mahdollisuuksia toimia aktiivisesti hyvinvoinnin ja työn kehittämisen edistämiseksi.

Työhyvinvointi muodostuu eri tekijöiden summasta, ja nämä tekijät syntyvät pääasiassa arkisen työn keskellä. Voidaanko siis arkea parantamalla lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta? Me Smart Work hankkeessa rakensimme teidän kanssanne yhdessä työhyvinvointia ja tuottavuutta arkisen työn keskellä poikkeuksellisenä aikana, joka toi toimintaan omat haasteensa. Toivon, että saitte rakennusaineita jatkaa tätä tärkeää kehittämistyötä jo hankkeen aikana saavutettujen konkreettisten kehitysaskelten lisäksi. Lisäksi toivon, että tämän kirjan artikkelit auttaisivat lukijaa jatkossakin antamaan oman merkittävän panoksensa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä.

Kiitos kaikille hankkeessa mukana olleille puhtaanapidon, kiinteistöhuollon, isännöinnin ja apteekkialan yrityksille ja yritysten henkilöstölle, jotka omalla osallistumisellaan antoivat merkittävän panoksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä. Lämmin kiitos myös hankkeessa mukana olleille kehittämisasiantuntijoille sekä keskustelevalle ja kannustavalle ohjausryhmän jäsenistölle. Kiitos myös Euroopan sosiaalirahastolle ja Keski-Suomen ELY-keskukselle, jotka mahdollistivat tämän hankkeen toteuttamisen.

8.3.2023, Tampere

Projektipäällikkö **Piia Tarnanen**

## SMART WORK – rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia

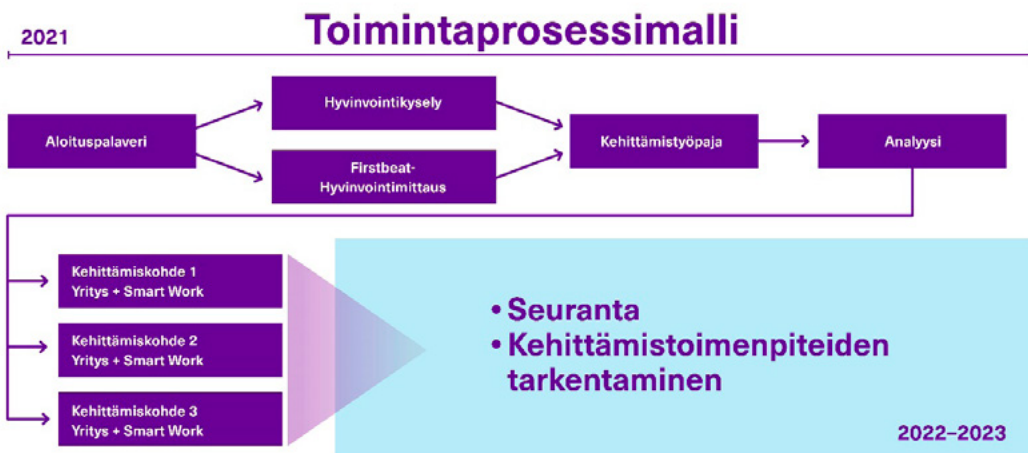
*Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa Smart Work -hankkeessa kehitettiin yritysten ja työyhteisön toimintaa monipuolisilla tavoilla, joiden päämääränä oli edistää sekä työhyvinvointia että tuottavuutta. Hankkeessa aloitti 16 puhtaanapito-, kiinteistöhuolto-, isännöinti- ja apteekkialan pk-yritystä Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueelta. Tavoitteenamme oli uudistaa toimintamalleja ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia tuottavuutta edistävällä tavalla.*

Smart Work -hankkeessa kehitettiin yritysten henkilöstön työhyvinvointia pureutumalla yrityskohtaisesti mukana olevien puhtaanapito-, kiinteistöhuollon ja isännöinnin sekä apteekkialan yritysten toimintamallien kehittämiseen. Näitä yrityksiä kannustettiin uusiin tapoihin ajatella ja toimia sekä kehitettiin niiden toimintatapoja sekä vuorovaikutus- ja esimiestaitoja. Lisäksi henkilöstöä tuettiin ja kannustettiin kehittämään ja uudistamaan yrityksen toimintaa luovasti.

### Jatkuvaa työn kehittämistä – yhdessä

Hankkeen kehitystyö painottui yrityskohtaiseen kehittämiseen, mutta mukana oli myös työntekijäkohtaisia toimenpiteitä. Lisäksi hankkeessa mukana oleville yrityksille tarjottiin yhteiseksi suunnattuja toimenpiteitä. Osa yrityksille yhteisistä valmennuksista toteutettiin yhteistyössä Rethink Gastro -hankkeen kanssa, joka on Smart Work -hanketta vastaava Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttama ESR:n rahoittama hanke Ravitsemisalalan yrityksille.

Käytössä olleella toimintaprosessimallilla (Kuvio 1) ja yrityskohtaisesti valituilla kehittämismenetelmillä tavoiteltiin koko yrityksen henkilöstön mukaan ottamista oman työnsä kehittämiseen. Tavoitteena oli, että käytettävät menetelmät ja uudistetut toimintamallit sekä prosessit oli mahdollista soveltaa osaksi työntekijöiden jokapäiväistä arkea.



Kuvio 1. Smart Work -hankkeen toimintaprosessimalli. (Grafiikka: Minttu Rantanen)

Yrityksille järjestettyjen aloituspalaverien aikana kartoitettiin yritysten kokonaistilannetta tulevien kehittämistyöpajojen pohjaksi. Lisäksi yrityksissä toteutettiin 200 Firstbeat-hyvinvointimittausta alkutilanteen kartoittamiseksi. Jokaiselle mittaukseen osallistujalle tarjottiin mahdollisuutta käydä henkilökohtainen keskustelu mittauksen tuloksista ja omasta hyvinvoinnin tilasta asiantuntijan kanssa. Keskustelun pohjalta osallistujilla oli mahdollisuus asettaa ja pohtia yksilöllisiä tavoitteita oman hyvinvointinsa edistämiseksi asiantuntijan tuella. He saivat myös henkilökohtaisen kirjallisen tulosraportin itselleen. Lisäksi yritysکوhtainen anonyymi yhteenveto mittaustuloksista raportoitiin yrityksille, mikäli mittauksia oli tehty vähintään 10 henkilölle. Aloitusmittauksiin osallistuneista (n = 200) Firstbeatin palautejärjestelmään antoi palautetta 76 henkilöä. Heistä 64 % kertoi tehneensä vähintään yhden muutoksen elämäntapoihinsa, 89 % vastanneista koki, että Hyvinvointianalyysi ja siihen liittyvä palautekeskustelu asiantuntijan kanssa auttoi edistämään hyvinvointia ja lisäsi ymmärrystä omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta. Asiantuntijan kanssa käydyt palautekeskustelut auttoivat ymmärtämään mm. mittauksen tuloksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä kiinnittivät monella huomion tekijöihin, jotka olisi syytä muistaa jatkossakin. Osa koki, että pidempi mittausjakso olisi ollut antoisampi. Smart Work -hankkeen mittausprosessiin osallistuneista ja palautteen antaneista 84 % halusi tehdä mittauksen uudelleen, oppia lisää ja nähdä, ovatko muutokset pysyviä. Seurantamittaukset järjestettiin halukkaille hankkeen loppupuolella.

Hankkeen alussa yritysten henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan Yksilötutka-työhyvinvointikyselyyn. Ensimmäiseen tilannetta kartoittavaan hyvinvointikyselyyn vastasi yli 250 henkilöä eri yrityksistä. Tulokseksi tästä työhyvinvointikyselystä saatiin Työhyvinvointi-indeksi, joka on henkilön oma käsitys siitä, miten hyvin hän voi työssään. Yksilötutkassa oli myös hankkeen asiantuntijoiden laatimia avoimia kysymyksiä, joilla kartoitettiin yksilökohtaisia ajatuksia yrityksen hyvin toimivista ja innostavista asioista sekä toisaalta kehittämistä kaipaavista asioista. Lisäksi pyydettiin ideoita kehittämiseen. Mahdollisuus vastata Yksilötutkaan annettiin kaikille yrityksen henkilökuntaan kuuluville. Yrityskohtaisissa työpajoissa jatkettiin myös Yksilötutkan teemojen käsittelyä.

Alkukartoituksen jälkeen yritysten kanssa aloitettiin työpajatoiminta kehittämiskohteiden löytämiseksi ja kehittämissuunnitelman laatimista tukemaan järjestettiin yrityksen henkilöstölle yrityskohtaisia työpaja tai -pajoja. Ensimmäisessä työpajassa koottiin työssä hyviksi koettuja asioita, kartoitettiin kehittämistä vaativia asioita ja kirjattiin ideat muistiin. Työpajan keskeisenä tavoitteena oli löytää tärkeimpinä pidetyt kehittämisasiheet jatkotyöstämistä varten.

Henkilöstön esiin nostamat kohteet otettiin yrityksen johdon ja avainhenkilöiden kanssa käytävän kehittämissuunnitelmapalaverin pohjaksi. Esiin nostetuista teemoista valikoitiin tarkemmin kohdennettuja kehittämiskohteita ja toimenpiteitä yrityskohtaisesti.

Työpajoja järjestettiin koronapandemian vuoksi aluksi vain etäyhteydellä. Toteutuksia pilkottiin useampaan kertaan, jotta yrityksen toiminta ei häiriintyisi hankkeen toimintaan osallistumisen vuoksi. Kaiken kaikkiaan työskenneltiin niin yksin, pienryhmissä kuin suurryhmässäkin. Työpajan ensimmäisessä osassa esiin nousseita asioita ei rajattu.

Esiin nousseet kehittämisteemat koskivat usein yritysten työprosessien kehittämistä, sijais-, rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjä, palautteen keräämistä ja hyödyntämistä, johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviin asioihin sekä yrityksen tavoitteiden, arvojen ja strategioiden selkeyttämiseen. Kehittämissuunnitelmaan valittuja toimenpiteitä seurattiin yrityskäynteinä, etäyhteyksin, puhelinsoitoin ja sähköpostitse.

Johtamisen ja työprosessien kehittämisen teemoihin järjestettiin kaikille mukana oleville yrityksille yhteisiä valmennustilaisuuksia, joissa oli mahdollisuus myös vertaisoppimiseen. Nämä Smart Work -hankkeessa toteutuneet valmennukset olivat yritysten tarpeista nousseita, hankkeessa mukana oleville yrityksille yhteisesti suunnattuja valmennuksia. Hankkeen aikana toteutettiin mm. Johtamisen valmennuskokonaisuus ja Palautumisen makupalat, Lean sekä Haastavat vuorovaikutustilanteet -valmennukset. Lisäksi toteutettiin kaksi pidempikestoista kokonaisvaltaista hyvinvointivalmennuskokonaisuutta.

Pahimman koronapandemian aikaan otettiin kokeiluun TAMKin hallinnoima Digma-digialusta, jonne suunniteltiin ja luotiin yrityskohtaiset työtilat vakioidulla rakenteella. Näin mahdollisimman monella työajasta ja -paikasta riippumatta oli mahdollisuus päästä kehittämistyöhön mukaan. Lisäksi tällä alustalla aloitettiin sisällön tuottamisen kokeilut sekä tukisovelluksien hyödyntäminen. Etätoteutuksissa käytettiin myös esimerkiksi Flinga-sovellusta, joka on digitaalinen ”post-it-lappusovellus”.



Etätyöpajojen mietintään ja suunnitteluun sekä digivälineiden käytön harjoitteluun käytettiin resursseja, jotta alun perin täysin lähitoteutukseksi suunnitellut hankekokonaisuudet saatiin toisaalta muutettua etänä toimiviksi ja toisaalta jälleen tilanteen salliessa takaisin lähitoteutukseen soveltuviksi koronaohjeistuksen ja yritysten toiveiden mukaisesti. Hyppiminen etä- ja lähitoteutusten välillä koetteli yritysten henkilöstön ja hankkeen kehittämisasiantuntijoiden joustavuutta eri tilanteissa.

Yritysten työntekijöiden havaittiin olevan digitaidoiltaan hyvinkin eri tasoilla koronapandemian alkuvaiheessa. Tällä asialla saattoi olla vaikutusta osallistujien aktiivisuuteen joissakin työpajoissa, kun taas anonymiteetti puolestaan auttoi osaa kertomaan asioista rohkeammin. Toisaalta osa koki osallistumisen haasteelliseksi kaikenlaisessa digiympäristössä.

Kehittämistoimia edistettiin hankkeen aikana eritahtisesti ja kullekin yritykselle sopivin yhteiskehittämisen menetelmin. Tehdyn suunnitelman avulla yritys voi jatkaa omien kohteidensa kehitystyötä hankkeen päättymisen jälkeenkin. Työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen kannattaa panostaa!

# 1

---

## **Työhyvinvointi ja tulevaisuus**

## Työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessakin

Työhyvinvointi on työpaikan menestys- ja kilpailutekijä, sillä hyvinvoiva työyhteisö on toimivampi, tuottavampi ja innovatiivisempi. Se auttaa myös yksittäistä työntekijää pysymään työelämässä pidempään. Työssä tapahtuvat muutokset nostavat fyysisen työkuormituksen hallinnan rinnalle psykososiaalisen, kognitiivisen, eettisen ja tunnekuormituksen hallinnan. Työhyvinvoinnin, työntekijän ja työyhteisön kokonaiskuormituksen hallinnan sekä laaja-alaisen ergonomian merkitys korostuu entisestään.

*“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työ tukee elämän kokonaisuutta.”*

(Moilanen & Mäkinen 2022, 8)

### Vain muutos on pysyvää?

Sulje hetkiseksi silmät ja siirry ajassa taaksepäin – vaikkapa viime vuosikymmenen alkupuolelle. Palauta mieleen, millaista oma työsi tai läheisesi työ oli tuolloin. Millainen oli tavallinen työpäivä tai työvuoro? Millaisessa työympäristössä työskenneltiin? Millaisia välineitä käytettiin työssä? Millaista osaamista tarvittiin? Miten työ oli organisoitu ja millaisia työaikajärjestelyt olivat? Mitä huomaat, kun vertaat muistikuvaasi tämänhetkiseen työhösi?

Toteamme lähes päivittäin eri foorumeilla, että työelämä, ammatit ja työt ovat muutoksessa. Muuttuvaa työtä ja työelämää kuvaavat esimerkiksi muutosten samanaikaisuus ja kiihtyvä tahti sekä työn pirstaleisuus, projektimaisuus ja monipaikkaisuus. Teknologinen kehitys vaikuttaa työhön kaikkialla. Automatisaatio, digitalisaatio, robotiikka, tekoäly ja tietoturvallisuus ovat läsnä arjessa. Lisäksi työssä kiinnitetään yhä enemmän huomiota ekologisesti kestäviin

ratkaisuihin ja vastuullisuuteen. Muutokset voivat näkyä myös työrytmin kiristymisenä, tehtävien päällekkäisyytenä, työn hallinnan ja palautumisen heikkenemisenä sekä lisääntyvänä mielen kuormittumisena.

Työhön liittyvät osaamisvaatimukset muuttuvat ja kasvavat. Kaikissa ammateissa tarvitaan samanaikaisesti jatkuvaa uuden oppimista ja totutusta pois oppimista. Työpaikka onkin yhä enemmän oppimisympäristö, jossa tarvitaan sekä käytäntöjä että yhteistä aikaa osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen.

Viime vuodet ovat korostuneesti osoittaneet, että toimintaympäristömme ovat epävakaampia, epävarmempia ja monimutkaisempia. Tällöin kokonaisuuksien, yhteisvaikutusten ja syy-seuraussuhteiden ennakoiminen ja ymmärtäminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. Tämä näkyy sekä toimialatasolla että työpaikkatasolla.

Työyhteisömme monimuotoistuvat. Henkilöstön monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat esimerkiksi työntekijöiden ikä, työkyky, kansalaisuus, kieli, kokemus, taidot ja arvot. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen voi edellyttää työntekijän henkilökohtaisten edellytysten ja tarpeiden huomioon ottamista hänen turvallisuutensa ja terveytensä varmistamiseksi. Tähän työpaikkoja ohjaa entistä vahvemmin 1.6.2023 voimaan tuleva työturvallisuuslain muutos, joka koskee työnantajan yleistä huolehtimisvelvollisuutta (8 §).

## Muutokset vaikuttavat johtamiseen

Työn ja työyhteisön muutokset muuttavat myös johtamista ja esihenkilöiden toimintaan kohdistuvia odotuksia. Erilaisissa esihenkilörooleissa toimivilta toivotaan vuorovaikutteisuutta ja dialogitaitoja, valmentavaa johtamista sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden mahdollistamista. Lisäksi heiltä toivotaan psykologisen turvallisuuden vahvistamista työyhteisössä, tunnetaitoja, arvostuksen osoittamista sekä työntekijöiden vahvuuksien näkyväksi tekemistä ja niiden käytämisen mahdollistamista työssä. Keskeinen osa esihenkilön toimintaa on myös työntekijän tukeminen työkuormituksen hallinnassa ja työkyvyn muutostilanteissa.

Kun työnantaja siirtää työturvallisuuslain mukaisia tehtäviään esihenkilöille, hänen tulee määritellä esihenkilöiden tehtävät riittävän tarkasti, perehdyttää esihenkilöt tehtäviinsä ja huolehtia muutenkin heidän asianmukaisista edellytyksistään (työturvallisuuslaki 16 §). Tämä velvollisuus korostuu tulevaisuudessa. Tehtävämäärittelyn ja tietojen antamisen lisäksi tarvitaan käytännönläheisiä toimintamalleja, taitojen valmentamista ja tuen varmistamista.

Työturvallisuuslaki (8 §) velvoittaa työnantajaa ja työturvallisuusvastuista huolehtivia esihenkilöitä jatkuvasti tarkkailemaan työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Kesäkuun 2023 alusta lukien tarkkailun piirissä on entistä vahvemmin myös työntekijöiden turvallisuus ja terveys työssä. Muutos tulee ottaa huomioon esihenkilöiden perehdyttämisessä.

## Yhteistoiminnassa ja yhdessä kehittäen

Työturvallisuuslaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä velvoittavat että kannustavat työnantajaa ja työntekijöitä toimimaan keskenään yhteistyössä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työnantajan edun mukaista on ottaa huomioon työntekijöiden oman työnsä tuntemus ja työn turvallisuuden sekä terveellisyysparantamista koskevat ehdotukset. Työntekijöiden on tärkeää osallistua työpaikan kehittämiseen joko suoraan tai edustajiensa, esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun, kautta.

Työsuojelun yhteistoiminnassa käsitellään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia seikkoja ja toimenpiteitä sekä niiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta. Isommalla työpaikalla näitä käsitellään työsuojelutoimikunnassa, pienemmällä työsuojeluvaltuutetun tai kaikkien työntekijöiden kanssa. Työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset käsitellään työnantajan tai esihenkilön ja työntekijän kesken.

Mistä sitten löytää linkki yhteiseen tahtotilaan tai polku yhteiseen käsityksen luomiseen siitä, mitä työhyvinvointi yrityksessä tarkoittaa? Eipäs-juupasmenettelystä olisi päästävä kunnolla tavoittelemaan yhteistä näkemystä. Smart Work -hankkeessa ei lähdetty liikkeelle vain kehittämiskohteiden kartoittamisesta vaan myös hyvin olevien asioiden tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisestä yrityksen työhyvinvoinnin ja työn tekemisen kehittämisessä. Osallisuus ja osallistaminen oli alusta asti tärkeä, koko hankkeen toimintaa läpileikkaava periaate kehittämisen työpajoissa. Niissä työn ja työhyvinvoinnin kehittämistä lähdettiin yhteiskehittämisen menetelmin viemään arjen tilanteisiin työyhteisöissä.

## Mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

On oletettavaa, että kohtaamme jatkossakin uusia ja yllättäviä terveysuhkia. Ne vaikuttavat osaltaan siihen, että kuormitus-, haitta- ja vaaratekijöiden kirjo kasvaa ja työolosuhteissa olevat riskit voivat monimuotoistua. Työpaikan yhteistyö työterveyshuollon kanssa on ensiarvoisen tärkeää, jotta työpaikalla saadaan riittävä kuva työympäristötekijöiden ja kuormitustekijöiden terveydellisestä merkityksestä.

Monissa ammateissa, myös puhtaanapitoalalla, kiinteistöhuollossa ja isännöinnissä sekä apteekki-alalla, työn psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormittavuus kasvavat. Työssä korostuvat tiedonkäsittelyyn liittyvät vaatimukset, kuten huomiokyky, muisti, itsenäinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko sekä uusien välineiden ja toimintatapojen haltuunotto. Myös ulkoiset keskeytykset, häiriöt ja aikapaine ovat läsnä työn arjessa.

Muuttuvien ja vahvistuvien tekijöiden lisäksi on asioita, joiden merkitys pysyy. Puhtaanapitoalalla ja kiinteistöhuollossa on muistettava esimerkiksi yksintyöskentely ja kemikaaliturvallisuus. Isännöinnissä yhtiökokoukset ajoittuvat edelleen lyhyehkölle ajalle, mikä hankaloittaa mahdollisuuksia palautua. Aptekeissa huomiota on kiinnitettävä muutosten hallintaan, mielenterveyden tukemiseen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn. Väki-

vallan uhka ja epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi joutuminen ovat myös asioita, joita tulee huomioida työsuojelun toimintaohjelmassa.

Eryteisesti puhtaanapitoalalla ja kiinteistöhuollossa töitä tehdään esimerkiksi kauppakeskuksissa, hotelleissa, sairaaloissa ja toimistohotelleissa. Tällöin on otettava huomioon turvallisuuden hallinta yhteisellä työpaikalla sekä yhteisten käytäntöjen kehittäminen yli organisaatiorajojen.

## TYÖTURVALLISUUSKESKUS TYÖPAIKKOJEN TUKENA

Työturvallisuuskeskus on toimija, jonka tehtävänä on edistää parempaa työelämää keskittymällä työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työsuojeluun. Osa toiminnasta rahoitetaan työnantajien maksamista tapaturmavakuutusmaksuista Työsuojelurahaston kautta.

Työturvallisuuskeskus pyrkii vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeisiin strategisilla ohjelmilla, joista yhden teemana on ”Yhdessä luomme työhyvinvointia”. Ohjelman puitteissa Työturvallisuuskeskus on muun muassa julkaissut aineistoja, joiden tavoitteena on auttaa työpaikkoja tunnistamaan työhön vaikuttavia muutoksia ja tekijöitä sekä kuvata työpaikan ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä muutostilanteissa.

## Lähteet

- Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit. Tarinoita tulevaisuudesta. Sitran selvityksiä 200.
- Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehittymisestä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023.
- Melin, H. & Saari, T. 2019. Työn ja työelämä tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa: Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulma, 21–48.
- Moilanen, S. & Mäkinen, P. 2022. Työhyvinvointikortti® – koulutuksesta osaamista ja intoa kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Reiman, A., Parviainen, E., Lauraéus, T., Takala, E.-P. & Kaivo-oja, J. 2021. ERGO 2030 – tiekartta ihmisen huomioimiseen suunniteltaessa ja sovellettaessa uutta teknologiaa teollisuudessa. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Tutu eJulkaisuja 3/2021.
- Strategisen tutkimuksen neuvosto. n.d. Teknologian, talouden ja työn murrokset. Viitattu 3.8.2022. <https://ratkaisujatieteesta.fi/teknologian-talouden-ja-tyon-murrokset/>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46.
- Työmarkkinakeskusjärjestöt. 2022. Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen näkemys digitalisaatiosta työpaikoilla.
- Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelu ttk.fi. Viitattu 2.3.2023.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Strategia 2027. Strategiadokumentti.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Työhyvinvointia apteekkeihin. 3. korjattu painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Uusitalo, H. & Ruotsala, R. (toim.) 2019. Työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysi runkokaudelle 2020–2023. Työterveyslaitos.

## Työhyvinvointi investointina ja sen mittaaminen

*Smart Work -hankkeen aikana koko maailmaa ja Suomea kohdanneet kriisit, ensin pandemia ja sitten sota Euroopassa, nostivat hankkeen tavoitteet entistä merkityksellisemmiksi. Yhä useammat yritykset ovat tietoisia siitä, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän tuottavuuteensa ja liiketoiminnan tulokseen. Yritysten muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön resilienssi, työelämän hyvä laatu ja talouskasvun ylläpitäminen ovat avainasemassa mahdollistamassa tuottavuuden kasvua työikäisten määrän vähetessä. Tuottavuuskasvun kannalta työhyvinvoinnin parantaminen kaikilla työpaikoilla on tärkeää. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys on pystytty osoittamaan sekä yksilön ja hänen työsuorituksensa välillä että työyhteisötason työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä.*

Tietyillä aloilla pandemian aiheuttama äkillinen siirtyminen etätöihin saattoi johtamisen uudenlaiseen kriisiin. Kuinka ylläpitää yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista työhön? Epävarmoina aikoina johtaminen ei liene sen helpompaa lähityöpaikoillakaan. Toimialarajoitusten myötä monet joutuivat lomautetuiksi ja etsimään uutta työtä, jopa vaihtamaan alaa, ehkä pysyvästikin. Miten siis ylläpitää työhyvinvointia haastavina aikoina?

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeä osa työpaikan toimintaa, ja sen merkitys kasvaa entisestään, kun yritykset ymmärtävät sen vaikutukset tuottavuuteen ja taloudelliseen tulokseen (Kuvio 1.). Työhyvinvointi voidaan nähdä investointina, jonka kannattavuutta voidaan mitata, kun ensin mitataan työhyvinvointia.





## Henkilöstö on panos, joka tuottaa rahaa!

Tutkimusten mukaan tuottavuutta voidaan parantaa edistämällä koko työyhteisön vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Panostuksen vaikutuksia mitataan erityisellä henkilöstökyselyllä ja tuottavuuslaskennalla.

*Kuvio 1. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 2)*

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeä osa työn johtamista ja kehittämistä. Mittarit auttavat tunnistamaan kehityskohteita ja seuraamaan työhyvinvoinnin kehitystä ajan kuluessa. Työhyvinvoinnin mittaamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, kuten kyselyt, haastattelut, havainnointi ja tilastolliset mittarit.

Yksi mittari työhyvinvoinnin mittaamiseen on työelämän laatu indeksi (QWL, Quality of Work Life). QWL-indeksi on kehitetty Lapin yliopistossa, ja sitä hyödynnettiin LAB-ammattikorkeakoulun koordinoimassa HENTU-hankkeessa (HENTU – Henkilöstötuottavuuden kehittäminen -hanke, 1.3.2019–30.4.2021). QWL-indeksin (Kuvio 2.) ytimessä ovat kolme keskeistä motivaatiotekijää: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus.

$$QWL = FE \times \left( \frac{YI + PL}{2} \right)$$

Motivaatiotekijöitä on kolme. Ne vaikuttavat ihmisessä kaikki samanaikaisesti. QWL-indeksi yhdistää vaikutukset yhdeksi luvuksi.

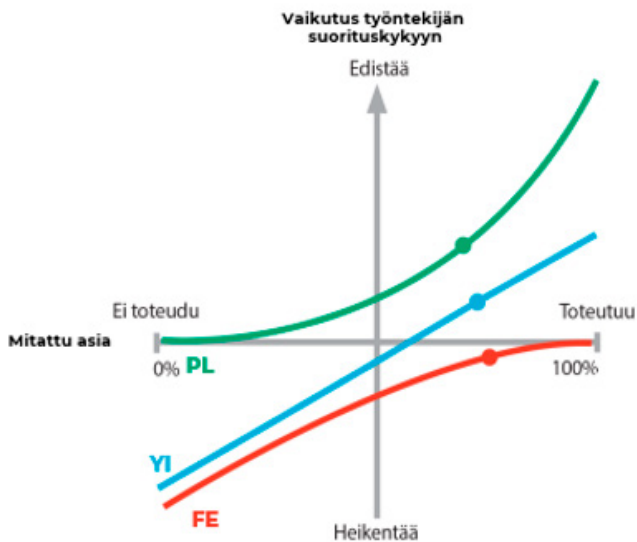
Motivaatiotekijät ovat:

**FE** Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus

**YI** Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

**PL** Päämäärät ja Luovuus.

(Kesti ym. 2016).



**PL: Päämäärät, luovuus**, työn ilo ja merkityksellisyys nostavat toteutuessaan reilusti työntekijän suorituskykyä. **Suositus yli 70% toteuma.**

**YI: Yhteenkuuluvuus, identiteetti**, yhteistyö, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät suorituskykyä. **Suositus yli 75% toteuma.**

**FE: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus** ja jaksaminen ovat työhyvinvoinnin välttämättömyys. Ne eivät itsessään lisää suorituskykyä. **Suositus yli 80% toteuma.**

Kuvio 2. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 6–8)

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus liittyvät siihen, että työntekijöiden on voitava työskennellä turvallisesti ja työtehtäviä voidaan suorittaa terveellisissä olosuhteissa. Tämä sisältää esimerkiksi fyysisen työympäristön, kuten ergonomiset työpisteet, mutta myös henkisen turvallisuuden, kuten häirinnän ja syrjinnän ehkäisyn. Työntekijät haluavat tuntea olonsa turvallisiksi työpaikalla ja haluavat tuntea, että heidän terveydestään ja turvallisuudestaan välitetään ja huolehditaan.

Toinen motivaatiotekijä, yhteenkuuluvuus ja identiteetti, viittaa siihen, että työntekijöiden on voitava kokea yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla: he kokevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Tämä tarkoittaa mm. työpaikan hyvää työilmapiiriä, yhteishenkeä ja yhteistyötä. Työntekijöiden identiteetti ja arvot ovat tärkeitä, ja he haluavat tuntea, että heidän panoksensa on arvokas ja että he ovat osa yhteisöä. Työntekijöiden on voitava tuntea ylpeyttä työstään ja työpaikastaan.

Kolmas motivaatiotekijä, päämäärät ja luovuus, kertoo siitä, että työntekijät kokevat, että heidän työpanoksensa edistää yrityksen päämääriä. Työntekijöiden on voitava löytää merkityksellisyyttä työstään ja saada mahdollisuus kehittää omia taitojaan ja ideoitaan. Työntekijöiden on voitava käyttää luovuuttaan ja innostua sekä tuntea, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä.

HENTU-hankkeessa kehitettiin tutkimuksen pohjalta teoria ja Excel-pohjainen laskentakaava, jonka avulla voitaisiin saada näkyväksi sairauspoissaolojen, tapaturmapoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentymisen vaikutus suoraan euroina. QWL-indeksi on yksi tekijä laskentakaavassa, jolla tuottavuutta voidaan mitata. QWL-indeksin nousu muutamallakin prosentilla voisi tarkoittaa EBITDAn [Earnings (=liiketulos Before Interest (=korkokulut), Taxes (=verot), Depreciation (=aineelliset poistot) ja Amortization (=aineettomat poistot)] eli käytökatetuloksen paranemista. HENTU-hanke on siten teoreettisesti todentanut, mikä vaikutus henkilöstön hyvinvoinnilla on tuloksen tekemiseen.

	Mitä on?	Miten esimiehenä aikaan saan?	Toimenpide-ehdotuksia
<b>PL</b> Päämäärät Luovuus	Kukoistus Tavoitteellisuus Yllättäminen Ideointi, parantaminen Edistäminen, tavoittelu	Vapautta, luota Innosta Mahdollista Kannusta Ilahduta, Yllätä	Yhteinen ideointi Pienten kehittämistoimapeiden toteuttaminen yhdessä Asiakaspalautteen huomiointi yhteisessä kehittämisessä Työkaveriiden vertaistuki Yhteisöllisesti ja yksilöllisesti annettu tunnustus
<b>YI</b> Yhteenkuuluvuus Identiteetti	Luottamus Avoimuus, Me-henki Osaaminen (ryhmä, minä) Ammattiminä Arvostus Kuuluminen	Anna palautetta Yhdistä Vaali, edistä Informoi Valmennaa Arvosta	Kehityskeskustelut Me-hengestä huolehtiminen Koulutus-/kehityssuunnitelman tekeminen Sisäiset koulutukset/työpajat Johton tuen hyödyntäminen henkilöstäasioissa Henkilöstökyselyjen tekeminen ja tulosten hyödyntäminen
<b>FE</b> Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus	Olemassaolo Perusta Terveys, hyvinvointi Läsnäolo Turvallisuus	Puutu, turvaa Hoida, lähesty Palauta Huomioi Kohtaa	Työntekijöiden kuunteleminen Varhaisen välittämisen / tuen malli Työterveyshuollon asiantuntijoiden hyödyntäminen Tehtäväkuvien määrittäminen ja sopiminen Työolosuhteiden riskien arviointi

Kuvio 3. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 23)

Smart Work -hankkeen aikana yrityksillä oli mahdollisuus saada konkreettisia työkaluja motivaatiotekijöihin vaikuttamiseen. Hankesuunnitelman mukaisia erilaisia yritysten henkilöstölle pidettäviä työpajoja (FE-, YI- ja PL-tekijät, Kuvio 3.) järjestettiin aluksi pandemiarajoitusten takia etäyhteyksien välityksellä, mutta myöhemmin päästiin järjestämään myös livetilaisuuksia.

Smart Work -tiimiläiset fasilitoivat teemoitettuja keskusteluja. Palautteiden mukaan tilaisuudet ovat olleet henkilöstölle tärkeitä tilaisuuksia kokoontua yhteen ja saada kokemusta työntekijöiden kuuntelemisesta (FE-tekijä). Hyväksi koettiin myös mahdollisuus kerrankin ajan kanssa vaihtaa ajatuksia työn, työprosessien ja toimintojen kehittämistä. Osallistujat ovat kokeneet, että heidän äänensä on tullut kuulluksi, kun myös työssä koetut haasteet, mahdolliset epäkohdat ja sujuvan työn tekemisen esteet on voitu ottaa puheeksi ja etsiä niihin yhdessä mahdollisia ratkaisuja (PL-tekijä).

Kaikissa hankkeessa mukana olevissa yrityksissä henkilöstö ymmärsi sujuvan ja ystävällisen asiakaspalvelun merkityksen tuloksen tekemisessä ja asiakassuhteen jatkumisessa (PL-tekijä). Henkilöstön kokemus työilmapäiiri toisaalta vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Kun työpajoissa prosesseja käsiteltiin laajempina kokonaisuuksina kuin vain juuri sen oman työvaiheen kannalta, oman osuuden merkitys tuli näkyväksi. Sillä tavoin tuli mielekkääksi pohtia, miten kokonaisuus toimisi parhaiten, aina asiakaskontaktiin asti. Työyhteisöissä, joissa työntekijät eivät tee työtä 'samassa konttorissa' eivätkä siis voi esimerkiksi kahvitauoilla ja käytäväkohtaamisissa vaihtaa 'hiljaista tietoa', olivat Smart Work -työpajat todella tarpeen (YI-tekijä).

Henkilöstön tämänhetkisen hyvinvointitason määrittämistä varten HENTUssa on 15 kysymystä, joiden avulla saadaan yrityksen lähtötason QWL-indeksi. Lisäksi esimiesosaamisen arviointia varten on runsaan 30 aiheen lista, joiden vaikutus henkilöstön motivaatioon on positiivinen, mikäli esimiehet hallitsevat nämä taidot. Esimies saa konkreettisia ehdotuksia, miten henkilöstön motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa arjessa. HENTUssakin tärkeänä osana on henkilöstön kuuleminen, kuunteleminen ja arvostaminen. Näitä toimia pyrittiin Smart Work -hankkeessa mahdollistamaan nimenomaan henkilöstön työpajoissa, joissa oli tarkoitus saada jokaisen osallistujan ääni kuuluviin. Erityisesti kun etsitään ratkaisuja esille nostettuihin epäkohtiin, on tärkeää osallistaa kaikki prosessissa mukana olevat pohtimaan uusia toimintatapoja. Näin saadaan henkilöstö myös sitoutumaan ja ottamaan uudet toimintatavat arjessa käyttöön. Hyvä on muistaa, että kannattaa edetä hitaasti mutta ei hidastellen. Henkilöstölle on hyvä selvittää muutoksien taustat ja tarpeet ja tehdä näkyväksi yksilötasolla, mitä hyötyä prosessien muutoksista on juuri hänelle ja koko yritykselle. Loppujen lopuksi tarkoituksena on saada 'sählyskustannuksia' alenemaan ja lisätä yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on tietenkin jatkuva prosessi, joka ei pääty Smart Work -hankkeen loputtua. Tampereen ammattikorkeakoulussa on tehty ja tehdään paljon työhyvinvointiin liittyviä hankkeita (Tamk: <https://projects.tuni.fi/>), joihin rekrytoidaan eri toimialojen yrityksiä, teemojen mukaisesti. HENTU-teorian esittely voi vakuuttaa kontaktoitavia yrityksiä työhyvinvointiin investoinnin tarpeellisuudesta. Suomessa yhä enenevässä määrin kehittymässä olevaan työvoimapulaan kannattaa suhtautua ennakoitujen – hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöiden väliset mahdolliset konfliktit selvitetään ajoissa avoimesti keskustellen.

Hyvässä työilmapiirissä viihtyvä henkilöstö on pysyvää, ja se voi myös suositella työpaikkaansa uusissa rekrytoinneissa.

## Lähteet

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. n.d. Työhyvinvointi euroiksi. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion periaate. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=oxYMqNcxv1Y>

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. 2016. A Multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa: Russ, M. (toim). Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management. Hershey, PA: IGI Global. 1–22. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa: <https://doi:10.4018/978-1-4666-9652-5>

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua.

Työn tuuli -aikakauskirja. Vol. 26(2), 48–57. Viitattu 16.4.2021.

Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_o22017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_o22017-002.pdf)

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment. Vol. 6(1), 12–21. Viitattu 16.4.2021.

Saatavissa: <https://doi:10.4236/ti.2015.61002>

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos 2023.

<https://www.julkari.fi/handle/10024/145859>

Ruokoski, E. & Saikkonen, S. 2023. HENTU. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen.

<https://www.hentu.fi/>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Vuorovaikutus työyhteisössä. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Wickman-Viitala T. 2023. Yrityksen tuottavuuden avain on henkilöstön työhyvinvointi.

Julkaisussa TAMK-Konferenssi - 2023: Estradilla TAMKilaisten tiedot, taidot ja osaaminen 2.2.2023. s. 229–234.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-78-6>

## Yksilötutka-työhyvinvointikysely

Smart Work -hankkeen yhtenä työkaluna käytettiin Yksilötutka-työhyvinvointikyselyä, jonka avulla kartoitettiin työntekijöiden arviota omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Kysymysten avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys näistä asioista vastaushetkellä. Eri yritysten tuloksia hyödynnettiin osana työn kehittämistä työyhteisössä. Smart Work -hankkeessa oli tarkoitus uudistaa toimintamalleja ja kehittää henkilöstön hyvinvointia, minkä seurauksena on nähty myös yritysten tuottavuuden paranevan.

### Yksilötutka-kysely ja Työkykytalo-malli

Yksilötutka-työhyvinvointikysely on Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämä ja perustuu Työterveyslaitoksen lanseeraamaan Työkykytalo-malliin (© Työterveyslaitos 2023), jonka on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen (Kuva 1). Työkykytalo-mallin taustalla on laaja tutkimustyö, joka sisältää henkilön työkykyyn keskeisesti vaikuttavia asioita.

*Työkyky tarkoittaa työntekijän voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasapainoa suhteessa työtehtävään ja työympäristöön. Työntekijän kannalta merkittävää on kokemus omasta terveydestä, toimintakyvystä, omasta osaamisesta motivaatiosta ja asenteesta työtä kohtaan.*

(Työterveyskeskus 2012.)

Smart Work -hankkeessa Yksilötutka-kysely ajoitettiin hankkeen alkuun vuosille 2021–2022. Mukana oli yhteensä 16 puhtaanapito-, kiinteistöhuolto-, isännöinti- ja apteekki-alan yritystä, ja vastaajia kyselyssä oli kaikkiaan 257 henkilöä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tapahtui anonyymisti sähköisen kyselylomakkeen avulla verkossa itselle sopivana hetkenä. Vastaamiseen käytettävä aika oli lyhyt, noin 5–15 minuuttia.



ta esihenkilöltä sekä oman työn organisoinnista. Viides osa-alue koskee työ- ja perhe-elämää eli kokemusta työaikajärjestelyistä sekä siitä, miten yhdistää työ, perhe, vapaa-aika ja ystävät.

Toisena osana kyselyä saatiin Työkyky-arvio, jonka perustana on henkilön oma kokemus ruumiillisesta ja henkisestä työkyvystä vastaushetkellä. Tietoa saatiin myös työn tuomista vaatimuksista ja omasta arviosta, miten jaksaa työssä kahden vuoden kuluttua sekä vanhuus-eläkeikään asti.

## Yksilötutkan yrityskohtaiset tulokset

Yrityskohtaiset Yksilötutka-kyselyn tulokset esitettiin Smart Work -hankkeen kehittämistyöpajoissa. Tulokset esitettiin ryhmäkohtaisena yhteenvetona, jolloin yksittäistä vastaajaa ei ollut mahdollista tunnistaa. Ryhmäkohtaiseen yhteenvetoon vaadittiin vähintään viisi vastaajaa. Kehittämistyöpajassa käytiin yhdessä keskustelua tulosten pohjalta.

**Apteekialalta** oli hankkeessa mukana viisi yritystä ja vastaajia yhteensä 91. Työhyvinvointiindeksin keskiarvo oli 8,2 (hyvä) kaikkien apteekki-alan yritysten kesken.

Kyselyn mukaan apteekki-alalla oltiin työhön sitoutuneita ja uusien asioiden oppimismahdollisuus koettiin hyväksi tai erinomaiseksi. Myös kokemus omasta terveydentilasta ja toimintakyvystä koettiin hyväksi tai erinomaiseksi. Työyhteisöltä saatiin hyvin tukea hankalissa ja vaikeissa tilanteissa. Heikoimmiksi koettiin esihenkilöltä saatu palaute sekä kokemus oman työn organisoinnista. Kaikkein heikoimman arvosanan sai ajan ja voimavarojen saaminen ystäville ja harrastuksille. Työkyky-arvio oli kaikkien apteekkien keskiarvona 8,2 (hyvä).

Yksilötutka-kysely tehtiin neljälle **puhtaanapitoalan** yritykselle, ja niistä vastaajia oli 85 henkilöä. Työhyvinvointi-indeksi oli näiden kaikkien puhtaanapitoyritysten keskiarvona 7,9 (hyvä).

Puhtaanapitoalalla koettiin korkeaa työhön sitoutumista ja työaikajärjestelyt nähtiin hyvin itselle sopivina. Myös työ ja perhe-elämä pystyttiin yhteensovittamaan hyvin tai erinomaisesti. Heikoimmiksi asioiksi koettiin koulutukseen riittävyys työn tekemiseen sekä oman työn organisointi. Myös esimiehen palautetta sekä ajan jäämistä ystäville ja harrastukselle pidettiin keskimääräistä heikompana.

Kaikkien puhtaanapitoyritysten Työkyky-arvion keskiarvo oli 7,5 (hyvä). Työkyvyn arvioissa tulokset vaihtelivat kohtalaisesta hyvää arvioon. Puhtaanapitoalan eri yritysten välillä oli enemmän eroa keskenään kuin apteekki- ja kiinteistöhuolto- ja isännöintialoilla. Tähän vaikuttavana tekijänä saattavat olla yritysten koko, ikärakenne sekä toiminta-aika.

**Kiinteistöhuolto- ja isännöintialalta** oli seitsemän yritystä mukana. Yksilötutka-kyselyyn vastasi yhteensä 78(81) henkilöä kiinteistöalalta, joista yhden yrityksen vastauksia ei voitu hyödyntää vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Työhyvinvointi-indeksi oli kaikkien kiinteistö- ja isännöintialan yritysten keskiarvona 8,5 (hyvä).

Tuloksien mukaan kiinteistöhuolto- ja isännöintialalla korostui uusien asioiden oppimismahdollisuus. Alalla oltiin työhön sitoutuneita ja motivoituneita sekä koettiin, että nykyiset



työaikajoustot sopivat itselle erinomaisesti. Myös työyhteisöltä saatiin hyvin tukea vaikeissa ja hankalissa tilanteissa. Keskimääräistä heikommat arvosanat saivat työjärjestelyt eli se, miten hyvin oma työ oli organisoitu, sekä esihenkilöltä saatu palaute, joka koettiin kohtalaiseksi. Kaikista matalimpana koettiin ystäville ja harrastukselle jäävä aika ja voimavarat.

Apteekkialalla sekä kiinteistöhuolto- ja isännöintialalla koettiin henkinen työkyky selkeästi matalammaksi kuin ruumiillinen työkyky. Puhtaanapitoalalla fyysinen työkyky oli keskimäärin hieman matalampi tai sama kuin henkinen työkyky sekä nuorilla että varttuneemmilla työntekijöillä.

## Positiivinen palaute synnyttää työn imua

Kuten kaikilla tähän hankkeeseen osallistuneilla aloilla, työelämässä esihenkilöltä saatu palaute on tärkeä kehitettävä asia. Yksilötutka-kyselyä on tehty lähes 10 000 työntekijöille eri aloilla ja tulokset viestivät samaa.

Eräässä Smart Work -hankkeeseen osallistuneessa yrityksessä otettiin yhdeksi kehittämistehtäväksi työntekijöiden palkitsemiskäytänteiden lisääminen ja myönteisen palautteen antaminen työntekijöille. Työntekijät nostivat merkityksellisenä esiin tarpeen saada tulla nähdyksi ja palkituksi hyvänä työntekijänä. Yrityksellä oli ollut jo useita tapoja palkita työntekijöitään jo aiemminkin, mm. lounaan tarjoaminen ravintolassa, elokuvaliput hyvin tehdystä työstä ja ePassi, ja näitä lisättiin tietoisesti. Erityisesti henkilöstö koki merkitykselliseksi sen, että palkitseminen nimetään: saadaan tietää, mistä kiitos tulee ja osoitetaan se henkilökohtaisesti.

Palautteen saaminen ja erityisesti positiivisen palautteen saaminen antaa työntekijälle kuulukuksi tulemisen tunteen. Suomalaisessa kulttuurissa on elänyt vahvana käsitys vaatimattomuuden ihannoinnista ja jopa myönteisen palautteen aliarvioinnista, suomalaisen sanalaskun sanoin: Kissa kiitoksella elää ja koira pään silityksellä. Kuitenkin useissa työhyvinvointitutkimuksissa on osoitettu, että juuri myönteinen palaute vahvistaa työntekijän työidentiteettiä, lisää työmotivaatiota ja synnyttää työn imua, sekä sitä kautta lisää yrityksen tuloksellisuutta.

Sekä saatu että muille annettu myönteinen palaute lisää oman merkityksellisyyden kokemusta. On tärkeää, että tehty työ huomataan ja työntekijä saa palautteen myötä kannustusta ja arvostusta. Hyvä synnyttää hyvää, eli myönteinen palaute kohentaa työitsetuntoa ja saa aikaan halun tehdä jatkossakin hyvin. Tiedetään, että oppimista tapahtuu erityisesti työntekijän vahvuuksiin keskittymällä, ei niinkään korjaavaan toimintaan. Luottamus syntyy juuri positiivisesta palautteesta, ja näin myös korjaavan palautteen vastaanottaminen on myöhemmin helpompaa, kun taustalla on riittävästi kannustusta. Harmittavan monessa työyhteisössä palautetta saatetaan antaa vain kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa. Oppimisen ja työmotivaation kannalta voidaan pohtia tällaisen palautteenannon merkitystä. Palautteen ei tarvitse olla virallista ja strukturoitua, vaan välitön myönteinen palaute kesken työpäivän voi olla hyvin tehokasta ja työnimua voimistavaa. On hyvä huomioida, että myös esihenkilö tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja että tuntuu hyvältä saada positiivista palautetta aina, kun siihen on mahdollisuus. Annetaan hyvän kiertää ja tehdään vähitellen parempaa työelämää.

## Loppupohdinta

Kaikilla hankkeeseen osallistuneilla aloilla työhön sitoutuminen oli korkealla tasolla: työhön sitoutuneet työntekijät ovat yleensä motivoituneita ja antavat täyden työpanoksensa yritykselle. Korkea sitoutuminen työhön kertoo myös suomalaisesta työmoraalista ja työn arvostuksesta. Toisaalta ystäville ja harrastuksille jäävä aika ja voimavarat koettiin kaikilla aloilla keskimäärin muihin arvioihin nähden heikommaksi. Pandemia-aikana ystävien tapaaminen ja harrastukset jäivät yhteiskunnassa tauolle, ja osalla saattaa olla näiden asioiden uudelleen virittämisessä edelleen haasteita.

Työelämän jatkuvat muutokset ja kompleksisuus vaativat voimavaroja entistä enemmän. Näin olleen ystävien tapaaminen ja harrastukset saattavat olla niitä, joista ensimmäisenä luovutaan, jotta jaksetaan työelämän pyörteissä. Mielekkääseen vapaa-aikaan vaikuttavat myös työajat, ja kaikilla hankkeeseen osallistuneilla aloilla työajat olivat vaihtelevia. Puhtaanapitoalalla työvuorot ovat usein aikaisia aamuja, joten iltaharrastuksille ei jää mahdollisuutta varhaisten aamuhämmäisten vuoksi. Kiinteistöhuolto- ja isännöintialalla vaihtelu vuodenaikojen mukaan on merkittävää: puolet vuodesta tehdään pitkää päivää, jolloin työ vie lähes kaiken vapaa-ajan. Apteekki-alalla työskennellään vuorotyössä, jossa vaihtuvat työvuorot määrittelevät elämäntilaa. Työssä jaksamisen kannalta sosiaalisten suhteiden ja harrastuksien tuoma vastapaino toisi kaivattua työstä irrottautumista sekä sopivaa palautumista. Hyvinvointi yhdellä elämäntilalla välittyy myönteisenä myös muille elämäntilalle.

## Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos.

Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V. & Näsman O. 2015. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar. *Ergonomics*, 58:8, 1445–1460.

Mellanen, A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena.

Salonen, A.O., Lehtinen, E., Helajärvi, H., Sahimaa, J., Hautala, J., Viljamaa, J., Mikkola, J., Huitti, M., Huotilainen, M., Remes, S., Routarinne, S. & Dunderfelt, T. 2022. Work goes happy – Paremmen työelämän opas. Minea.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos 2023. saatavilla <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Työturvallisuuskeskus TTK, 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tammi.

# 2

---

## **Palautumisen tukeminen työyhteisöissä**

## Palautumisen ja kuormittumisen tasapaino työhyvinvointihankkeissa

*Autonominen hermosto jakautuu kahteen osaan, sympaattiseen ja parasympaattiseen hermostoon, jotka säätelevät kuormitusta ja palautumista. Sykevälivaihtelua pidetään tärkeänä palautumista ja rentoutumista kuvaavana tekijänä. Sykevälivaihtelu on osa autonomisen hermoston toimintaa ja tarkoittaa sydämen lyöntien välissä tapahtuvaa pientä mikrovaihtelua. Sydämen lyöntien välistä vaihtelua voisi verrata epätasaisesti käyvään kelloon, mutta sitä ei voi itse tuntea kuten pulssia, vaan se voidaan todentaa vain mittaamalla elektronisesti. On hyvä huomioida, että henkilökohtaiseen sykevälivaihteluun vaikuttavat palautumisen ja stressin lisäksi ikä, perimä ja fyysinen kunto.*

### Sympaattinen hermosto aktivoituu toiminnan myötä

Ollessamme aktiivisia sympaattinen hermosto toimii ja lisämunuaisen kuorikerroksen erittämän kortisolin erityys kasvaa, samoin kuin adrenaliinin ja nonadrenaliinin. Syke ja hengitys kiihtyvät ja samanaikaisesti sykevälivaihtelu pienenee. Sympaattinen hermosto toimii kaasuna ja laittaa ihmisen toimimaan ja olemaan energinen. Stressi saatetaan kokea vain negatiivisena asiana, mutta positiivisessa mielessä se saa meidät olemaan aktiivisia ja saamaan asioita aikaan. Lyhytkestoisesti tästä on elimistölle hyötyä, jotta me valpastumme ja terästydymme toimimaan.

Kuormittuneisuus ja stressi vaihtelee ja saattaa hetkittäin tuntua kasautuvan. Haittaavaksi tilanne muuttuu, kun kuormittuneisuus pitkittyy, jolloin kortisolitaso jää koholle. Kohonneet kortisolitasot aiheuttavat ongelmia ja muuttavat jopa aivojen toimintaa saaden aikaan muistiongelmia, keskittymiskyvyn heikkenemistä, verenpaineen ja verensokeritason nousua sekä vastustuskyvyn heikkenemistä infektioita vastaan. Pitkittyessään stressi voi aiheuttaa muita oireita kuten päänsärkyä, ahdistuneisuutta, sydämentykytystä, selkävaivoja, huimausta, vatsavaivoja ja uniongelmia.

### Parasympaattinen hermosto rauhoittaa

Autonomisen hermoston toinen osa, parasympaattinen hermosto, aktivoituu rentoutuessa ja palautuessa. Parasympaattista hermostoa voidaan kutsua elimistön jarruksi, jolloin kortisolin erityys rauhoittuu, sydämen syke ja verenpaine laskevat ja sykevälivaihtelu lisääntyy. Rentoutuneena myös leposyke laskee, kun taas kuormittuneena ja stressaantuneena sykevälivaihtelu

vähenee ja leposyke nousee. Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että nämä molemmat hermoston osat ovat tasapainossa.

Kaikki fyysinen aktiivisuus lisää aivojen verenkiertoa, parantaa hapensaantia sekä lisää välittäjäaineiden tasoa, millä on myönteinen vaikutus keskittymiseen, oppimiseen, mielialaan ja stressinsietokykyyn. Liikkuminen nostaa hetkellisesti sympaattista aktiivisuutta, mutta on hyvä tietää, että elimistö ei tunnista, onko koettu kuormitus psyykkistä vai fyysistä. Fyysisen rasituksen jälkeinen rauhoittuminen tukee parasympaattisen hermoston toimintaa ja palautumisen kokonaisuutta.

## Keinoja palautumiseen

Palautumisen keinoja on useita, ja on hyvä osata tunnistaa itselle sopivat keinot. Suurin osa palautumisesta tapahtuu yöllä nukkuessa. Pelkästään yöllä palautuminen ei usein riitä, vaan päiväaikainen palautuminen on keskeistä. Päiväaikaista palautumista olisi hyvä olla sekä työssä että vapaa-ajalla. Parhaiten palautumista tapahtuu itselle mukavan tekemisen parissa, levätessä tai luonnossa liikkuen.

*Tutkimuksista tiedetään, että vaikkapa jo 15 minuutin luonnossa liikuskelu laskee verenpainetta, sydämen sykettä ja stressihormonitasoja. Se parantaa lisäksi koettua mielialaa, lisää positiivisia tunteita sekä elämäntyytyväisyyttä.*

(Korpela ym. 2017; Sianoja 2018.)

Monelle haasteena on valveillaolonaikainen palautuminen, erityisesti työpäivän aikana. Tähän onkin syytä kiinnittää huomiota työpaikoilla.

Mikrotauot ovat lyhyitä palautumiskeinoja, ja niitä voi ottaa työtehtävien lomassa, esimerkiksi lyhyt hetki ikkunasta ulos katsellen, hengitysharjoitus, venyttely tai rupattelu työkaverin kanssa jostain muusta kuin työasioista. Tällä hetkellä puhutaankin työn huokoisuudesta eli työn riittävästä tauottamisesta, mikä auttaa jaksamaan työssä paremmin. Työn tuottavuus-tutkimuksissa on todettu, että työtä huokoistamalla saadaan lisättyä työn hallinnan tunnetta sekä pidemmällä aikajaksolla työn tehokkuutta ja tuottavuutta.

## Uni

Riittävä ja laadukas uni on olennaisen tärkeää hyvinvoinnille. Toisaalta tiedetään, että uni saattaa häiriintyä herkästi esimerkiksi eri elämänvaiheissa, elintavoista, stressistä tai hormoni toiminnasta johtuen ja eri ikäkausina, kuten ikääntyessä. Hyvin nukutun yön jälkeen jaksaa myös työssä, on motivoitunut ja aikaansaava työntekijä.

Määrällisesti ja laadullisesti riittävän unen vaikutus jaksamiseen, stressin ja palautumisen tasapainoon on merkittävä. Suomalaiset nukkuvat keskimäärin 7–7,5 tuntia yössä. Kuitenkin unen määrä vaihtelee myös vuodenaikojen mukaan, sillä pimeänä vuodenaikana nukutaan enemmän kuin valoisana.

FinTerveys 2017 -tutkimuksen mukaan jopa  $\frac{3}{4}$  yli 30-vuotiasta kärsi päiväaikaista väsymystä tutkimusta edeltävän kuukauden aikana. Laajoissa unitutkimuksissa on todettu, että joka neljäs suomalainen ei omasta mielestään saa riittävästi unta. Erilaiset ympäristöstä, sosiaalisista suhteista ja omista käsityksistä kumpuavat vaatimukset kuormittavat aivoja. Unen määrällinen tarve on yksilöllinen ja vahvasti perintötekijöiden säätelämä, eikä ohjetuntimäärien antaminen ole aina mielekästä.

## Yhteenveto

Autonomisen hermoston sympaattinen haara ylläpitää toimintaa nostamalla sykettä ja verenpainetta, kiihdyttämällä hengitystä ja lisäämällä stressihormonien eritystä. Tämä sinänsä normaali fysiologinen reaktio on tarpeen, jotta pystymme toimimaan töissä ja vapaa-ajalla. Haitalliseksi se muuttuu, ellei sen vastapainona parasympaattinen haara pääse toteuttamaan rauhoittavaa tehtäväänsä. Tärkein palautumisaika on yö, mutta terveyden kannalta olisi optimaalista, mikäli jokaiseen valveillaolajaksoon sekä työ- että vapaa-aikana sisältyisi useita lyhyempiä elpymishetkiä.

Työntekijöiden kuormittumista ja palautumista seurattiin sykettä, sykevälivaihtelua ja liikettä mittaamalla myös Smart Work -hankkeessa. Mahdollisuus työntekijöiden henkilökohtaiseen mittaukseen ja palautteeseen tarjottiin kaikille hankkeessa mukana oleville yrityksille. Osallistujien kanssa käytiin mittauksen jälkeen henkilökohtainen palautekeskustelu, ja tuloksia hyödynnettiin sekä yksilöllisten että yleisemmällä tasolla yrityskohtaisten tavoitteiden asettelussa työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

## Lähteet

Firstbeat Hyvinvointianalyysi. n.d. <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvoinnin-ammattilaiset/hyvinvointianalyysi/>

Hansen, A. 2023. Aivoblues. Miksi voimme huonosti, vaikka kaikki on hyvin? Atena.

Härmä, M. 2021. Mitä tarkoittaa työn huokoistaminen? Työ, terveys, turvallisuus -lehti 5/2021.

Koponen, P., Borodulin, K., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.) 2018. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa: FinTerveys 2017 -tutkimus. THL, raportti.

Korpela, K., Kinnunen, U., Pasanen, T., Sianoja, M. & Stengård, E. 2017. Puistokävelyt työkuormituksesta palautumisen ja mielen terveyden edistäjänä. Viherympäristö, 25(1), 16–17.

Pehkonen, I., (toim.) Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J. & Leino, T. n.d. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos.

Sianoja, M. 2018. The Virtues of Rest Recovery from work during lunch breaks and free evenings. Tampereen yliopiston väitöskirja.

Tuomilehto, H. & Vornanen, J. 2019. Nukkumalla menestykseen. Tammi.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma-kustannus.

## Firstbeat-hyvinvointimittaus palautumisen tukena Smart Work -hankkeessa

*Firstbeat-hyvinvointimittausten avulla voidaan kartoittaa yritysten henkilöstön kokemuksia omasta hyvinvoinnistaan ja antaa kuormituksesta, palautumisesta ja liikkumisesta mittarin tallentamaan dataan perustuvaa tietoa. Oleellinen osa mittauksista on henkilökohtainen palautekeskustelu, jossa mittattavan tilanteesta keskustellaan ja mietitään yhdessä, missä mennään. Keskusteluissa tarkastellaan, mitkä asiat liikkumisen ja unen sekä stressin ja palautumisen tasapainon suhteen ovat kunnossa. Lisäksi keskustellaan siitä, mitä työntekijä itse voisi tehdä hyvinvointiaan parantaakseen. Yritykset saavat työntekijöidensä tilanteesta yhteenvedon, jonka pohjalta mietitään, mitä yrityksessä voitaisiin tehdä työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi ja koetun kuormituksen vähentämiseksi.*

Smart Work -hankkeen alkaessa hankkeeseen osallistuvien yritysten työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta Firstbeat-mittaukseen oman hyvinvoinnin tukemiseksi. Hyvinvointianalyysi perustuu sykkeen, sykevälivaihtelun ja liikkeen mittaamiseen kolmen vuorokauden ajan työssä, vapaa-ajalla ja nukkuessa. Näistä muuttujista tuotettiin yksilöllinen raportti kuormitustekijöistä, palautumisesta ja unesta sekä liikkumisesta jokaiselle osallistujalle. Lisäksi yritykset, joista mittauksiin osallistui vähintään 10 henkilöä, saivat yrityskohtaisen yhteenvedon osallistujien tuloksista.

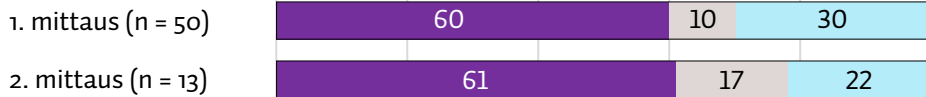
Mittauksiin osallistui puhtaanapitoalalta kolme yritystä, joista loppumittaus tehtiin kahdessa yrityksessä. Isännöintiyrityksiä mittauksiin osallistui seitsemän, ja apteekki-alalta mukana oli viisi yritystä. Alku- ja loppumittaukseen osallistui 50/13 (alku-/loppumittaus) henkilöä puhtaanapitoalalta, 78/60 henkilöä isännöintiyrityksistä sekä 83/61 henkilöä apteekki-alalta.

### Hyvinvointikysely

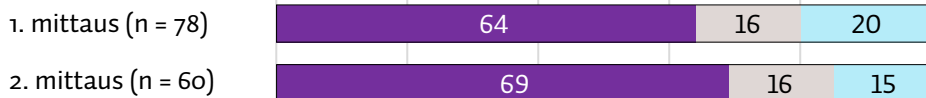
Firstbeat-hyvinvointimittauksiin liittyy oman henkilökohtaisen tilanteen arviointi. Se toteutetaan vastaamalla väittämiin, jotka käsittelevät liikuntaa, ruokailutottumuksia ja alkoholinkäyttöä, stressiä ja palautumista, sekä omaa hyvinvointia. Smart Work -hankkeen työhyvinvointitavoitteiden näkökulmasta mielenkiintoisimmat kysymykset koskivat päivittäisten toimien tauottamista ja palauttavia hetkiä arjen keskellä (Kuvio 1).



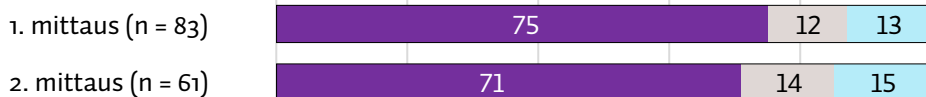
## Puhtaanapito



## Isännöinti



## Apteekki



- Päiviin sisältyy palauttavia hetkiä ja taukoja
- Päiviin saattaa sisältyä palauttavia hetkiä ja taukoja
- Päiviin ei sisälly palauttavia hetkiä ja taukoja

Kuvio 1. Päiviin sisältyy palauttavia hetkiä ja taukoja

Puhtaanapitoalalla (n = 50) ennen ensimmäistä mittausta kuusi kymmenestä (60 %) koki päiviinsä sisältyvän palauttavia hetkiä ja taukoja, mutta kolmanneksella (30 %) näitä ei oman arvion mukaan ollut. Seurantamittauksessa (n = 13) tilanne pysyi käytännössä samanlaisena (61 % sisällytti taukoja, 22 % ei sisällyttänyt taukoja). Tuloksissa on kuitenkin huomioitava suuri ero vastaajien määrässä.

Isännöinti- ja kiinteistönhuoltoalalla (n = 78) ennen ensimmäistä mittausta kaksi kolmasosaa (64 %) osallistujista vastasi päiviinsä sisältyvän palauttavia hetkiä ja taukoja, viidenneksellä (20 %) näitä ei oman arvion mukaan ollut. Jälkimmäisellä mittauskerralla (n = 60) seitsemän kymmenestä osallistujasta (69 %) koki pystyvänsä palautumaan päivän aikana, 15 % puolestaan ei.

Apteekki-alalla (n = 83) kolme neljännessä (75 %) koki päiviinsä sisältyvän palauttavia hetkiä ja taukoja, kun taas 13 %:lla näitä ei oman arvion mukaan ollut. Seurantamittauksessa (n = 61) palauttavia hetkiä ja taukoja pitävien osallistujien määrä oli hieman alhaisempi (71 %) ja tauko- ja pitämättömien osuus oli puolestaan kasvanut hieman (15 %).

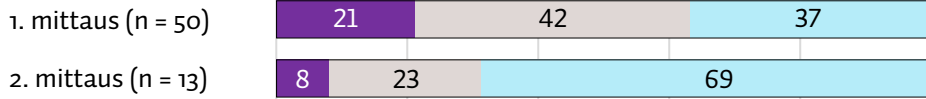
## Stressin ja palautumisen tasapaino – muutokset mittausten välillä

Puhtaanapitoalalla 40 % koki olevansa stressaantunut ensimmäisen mittauksen alkaessa (n = 50) ja neljännes (24 %) osallistujista asetti itselleen stressinhallintaan liittyvän tavoitteen. Näitä tavoitteita olivat muun muassa ”Pyrin rentoutumaan säännöllisesti” (esimerkiksi rentoutusharjoitus, TV:n katselu tai lukeminen) ja ”Töistä lähdettyäni nollaan ajatukseni mieluisan tekemisen parissa”. Seurantamittauksen (n = 13) yhteydessä kolme neljännestä osallistujista (77 %) koki stressiä, mutta kukaan osallistuneista ei asettanut stressinhallintaan liittyviä tavoitteita. Henkilöitä, jotka osallistuivat sekä ensimmäiseen että toiseen mittaukseen, oli yhteensä 13. Tarkasteltaessa molempiin mittauksiin osallistuneita henkilöitä stressin ja palautumisen tasapaino putosi kohtalaiselta tasolta heikolle tasolle (-17 %-yksikköä).

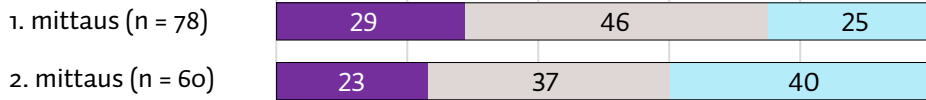
Isännöintialan yrityksissä puolet osallistujista (49 %) koki olevansa stressaantunut sekä ensimmäisen (n = 78) että toisen (n = 60) mittauksen alkaessa. Molempien mittausten yhteydessä joka viides (22 %) asetti itselleen stressinhallintaa tukevan tavoitteen, joista yleisin oli ”Pidän kiinni harrastuksistani, sillä ne edistävät hyvinvointiani”. Molempiin mittauksiin osallistuneiden henkilöiden (n = 55) stressin ja palautumisen tasapaino oli kohtalaisella tasolla (-4 %-yksikköä).

Apteekkialan osallistujista (n = 83) yhteensä puolet (51 %) koki olevansa stressaantunut, mutta alkutilanteessa vain 16 % asetti itselleen stressinhallintaan liittyvän tavoitteen. Toisen mittauksen yhteydessä (n = 61) vastaavat luvut olivat 44 % ja 15 %. Yleisin stressin ja palautumisen tasapainoon liittyvä tavoite koski säännöllistä rentoutumista. Tarkasteltaessa molempiin mittauksiin osallistuneita henkilöitä (n = 58), stressin ja palautumisen tasapaino pysyi kohtalaisella tasolla, mutta laski 12 %-yksikköä.

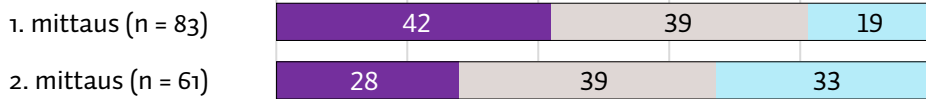
### Puhtaanapito



### Isännöinti



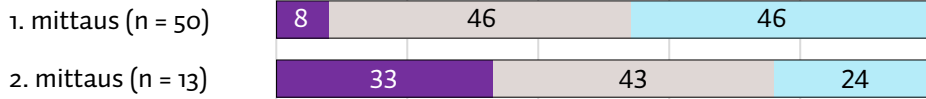
### Apteekki



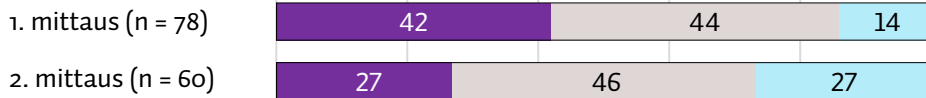
- Hyvässä tasapainossa
- Kohtuullisessa tasapainossa
- Heikossa tasapainossa

Kuvio 2. Stressin ja palautumisen tasapainossa tapahtuneet muutokset

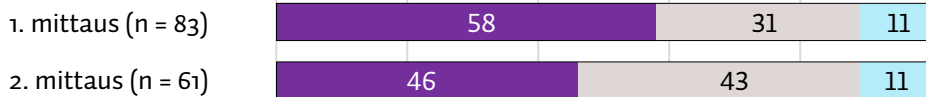
### Puhtaanapito



### Isännöinti



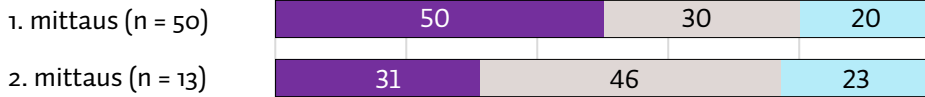
### Apteekki



- Palautui unen aikana hyvin
- Palautui unen aikana kohtalaisesti
- Palautui unen aikana heikosti

Kuvio 3. Unen palauttavuudessa tapahtuneet muutokset

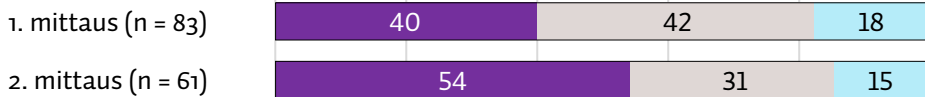
### Puhtaanapito



### Isännöinti



### Apteekki



- Liikkuu terveyden kannalta riittävästi
- Liikkuu terveyden kannalta kohtalaisesti
- Ei liikkunut riittävästi

Kuvio 4. Liikkumisen määrässä tapahtuneet muutokset

## Yrityksissä tehdyt käytännön toimet

Firstbeat-mittauksen pohjalta tapahtuvat muutokset henkilökohtaisissa elintavoissa tai hyvinvoinnissa ovat riippuvaisia useita eri tekijöistä. Yrityskohtaisia muutoksia tuli esiin, kun eräässä yrityksessä aloitettiin kerran viikossa tapahtuva yhteinen kahvakuula-jumppahetki, johon sopiva yhteinen aika löytyi aamulla ennen yrityksen avautumista.

Palautuminen työpäivän aikana herätti paljon ajatuksia osallistujissa. Isännöinti- ja kiinteistöalalla pohdittiin mahdollisuutta poiketa syömään työpaikan ulkopuolelle ja erityisesti kahvitaukojen pitämistä muualla kuin tietokoneen ääressä. Useimmissa isännöinti- ja kiinteistöalan yrityksissä pohdittiin lisäksi kävelypalaverien aloittamista tai ruokatauolla tehtävää pientä kävelyä läheisessä luontomaisemassa. Myös yhteistä keppijumppaa suunniteltiin ja kokeiltiin päivittäisten töiden tauottamiseksi. Useissa apteekki-alan yrityksissä keskusteltiin paljon päivittäisten ruoka- ja kahvitaukojen tarjoamasta rauhoittumisen hetkestä. Haasteiksi koettiin taukojen aikataulutusta samanaikaisesti lisääntyvän asiakasvirran kanssa.

Innostus työmatkaliikkumiseen lisääntyi hankkeen aikana. Tämä muutos näkyi erityisesti apteekki-alalla.

## Loppupäätelmät

Firstbeat-hyvinvointimittaukset palautekeskusteluineen tarjosivat työntekijöille mahdollisuuden tarkastella omaan hyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä. Yrityskohtaiset koosteet antoivat tietoa niistä tekijöistä, joihin työpaikoilla olisi hyvä puuttua työnimun ja työviihtyvyyden lisäämiseksi.

Haasteeksi tulosten yleistettävyydessä nousivat työntekijöiden vaihtuvuus yrityksissä sekä erityisesti puhtaanapitoalalla vähäinen seurantamittauksiin osallistuneiden määrä. Tuloksia tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä myös se, että mittauksiin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Näin ollen mittauksiin osallistuneet työntekijät eivät edusta koko yrityksen henkilöstöä.

Hankesuunnitelman mukaisesti toimenpiteissä keskityttiin siihen, mitä tekijöitä työssä voitaisiin kehittää, jotta työntekijöiden työhyvinvointi paranisi. Keskeiset toimenpiteet olivat työn tauotuksen huomioiminen ja palautumisen mahdollistaminen myös työnteon lomassa. Osallistujat kokivat myös omaehtoisen liikkumisen, esimerkiksi työmatkaliikunnan, lisäävän heidän jaksamistaan töissä.

## Kokonaisvaltainen hyvinvointivalmennus

*Smart Work -kehittämishankkeen yhtenä toimintakokonaisuutena toteutettiin kokonaisvaltainen hyvinvointivalmennus. Kyseessä on valmennuskokonaisuus, jollaisen tarve on tullut ilmeiseksi aiemmin toteutettujen työhyvinvoinnin kehittämistoimintojen yhteydessä.*

### Tausta

Useissa aiemmin toteutetuissa kehittämishankkeissa, kuten esimerkiksi LOG INNO 2016–2019, on tehty työntekijöiden mittauksia muun muassa Firstbeat-hyvinvointianalyysiä käyttäen. Muutaman kuukauden tai puolen vuoden päästä on tehty seurantamittaus. Tuloksista on yleensä havaittu se, että varsin suurella osalla mittauksiin osallistuneista tuloksissa ei juuri ole kehitystä parempaan suuntaan. Mittauksien jälkeen osallistujille on annettu palaute ja sovittu kehittämistavoitteista, mutta tulokset eivät valtaosalla kuitenkaan parane. Näyttää siltä, että pelkkä tieto kehittämistarpeista ei riitä tapojen ja tottumusten muuttamiseen oman hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ihmisillä on kyllä runsaasti hyvinvointiin liittyvää tietoa, mutta melko vähän ymmärrystä hyödyntää sitä sekä melko vähän kykyä soveltaa tietoa oman hyvinvointinsa kehittämiseen. Näistä syistä on tarpeellista käyttää hyvinvointialan asiantuntijoita, jotta pystyy löytämään itselleen sopivat tavat kehittää omaa hyvinvointia.

Näiden havaintojen perusteella syntyi idea valmennuskokonaisuudesta, jossa asiantuntijan ohjauksessa lähdetään toteuttamaan työntekijän itse määrittelemiä kehittämistavoitteita ja viemään niitä käytäntöön.

### Valmennuksen toteutus

Smart Work -hankkeessa kokonaisvaltaisen hyvinvointivalmennuskokonaisuuden toteutti Tuija Anttila yrityksestä Fysio by Tuija.

Valmennuskokonaisuuteen ilmoittautui yhteensä 24 osallistujaa useista hankkeeseen osallistuvista yrityksistä. Osallistujia oli 1–4 samasta yrityksestä. Valmennuksen henkilökohtaisena lähtökartoituksena käytettiin Firstbeat-hyvinvointianalyysiä. Osallistujat määrittivät omat tavoitteensa hyvinvoinnin parantamiselle itse sekä Firstbeat-hyvinvointianalyysin sekä tehtyjen kuntotestien perusteella.

Valmennuksen alussa ja lopussa käytetyt kuntotestit olivat

- tasapainotesti yhdellä jalalla seisten (max. 60 s)
- niska-hartiaseudun liikkuvuus (0–5)
- jalkojen lihasvoima (kyykky, kertaa / 30 s)
- yläraajojen lihasvoima (punnerrus, kertaa / 30 s)
- vartalon koukistajien voima (istumaan nousu, kertaa / 30 s)
- vyötärön ympärys (cm).

Osa valmennukseen ilmoittautuneista jätti joitain testejä väliin rajoitteiden tai terveydellisten syiden takia.

Osallistujien kehittymistavoitteet liittyivät enimmäkseen liikunnan lisäämiseen, painonhallintaan, stressin hallintaan sekä palautumisen ja nukkumisen parantamiseen.

Valmennus organisoitiin ryhmävalmennukseksi. Lähijaksoja järjestettiin kesäkuussa, elokuussa, lokakuussa ja tammikuussa 2023. Lähijaksoilla ohjelmassa oli aktiviteettiosuuksia ja luento-osuuksia sekä henkilökohtaisen ohjelman toteutukseen liittyvää neuvontaa.

Aihepiireinä sisätilojen aktiviteeteissa olivat kuntosaliharjoittelu, kehonhuolto, venyttely, kotitreeneiden harjoittelu, ilmajooga, mindfulness, Tabata, crosstraining, kuntosalicircuit, jooga flow ja Pilates. Ulkoaktiviteetteinä olivat elokuussa SUP- ja purjelautailu ja tammikuussa siipipurjehdus. Luento-osuuksissa aiheina olivat mm. ravintovalmennus (Miten tuen jaksamistani ja hyvinvointiani riittävällä ja monipuolisella ravinnolla) sekä hyvinvointi (Liikunnan vaikutus ja merkitys terveyteen, palautumiseen ja stressinhallintaan).

Valmennus kesti noin 7 kuukautta ensimmäisestä kokoontumiskerrasta viimeiseen. Lähivalmennuksien lisäksi käytössä oli etävalmennuksessa Signal-pikaviestinryhmä. Signal-ryhmässä jaettiin videoilla ohjeita kotitreeneihin, venyttelyyn ja kehonhuoltoon sekä runsaasti sisältöjä palautumiseen, stressinhallintaan ja ravitsemuksen kehittämiseen. Valmentaja oli käytettävissä myös puhelimitse tapahtuvaan henkilökohtaiseen etäneuvontaan.

## Valmennuksen tulokset ja palaute

Alla olevassa koosteessa valmennuksen tuloksista on huomioitu vain ne henkilöt, jotka suorittivat testit sekä alussa että lopussa.

Tasapainotestissä 6/10 osallistujaa sai täydet 60 s molemmilla kerroilla. Kolmella tulos parani ja yhdellä tulos heikkeni. Keskimäärin parannusta oli 10 s/hlö. Niska-hartiaseudun liikkuvuustestissä asteikolla 0–5 (paras tulos 5) parannusta tapahtui 5 henkilöllä. Viidellä tulos pysyi samana tai heikkeni.

Jalkojen lihasvoiman eli 30 sekunnin kyykkytestin tulokset paranivat kaikilla mitatuilla osallistujilla keskimäärin 4,4 toistoa. Yläraajojen lihasvoima eli 30 sekunnin punnerrustestin tulokset pysyivät kutakuinkin samana tai paranivat kaikilla osallistujilla. Keskimäärin parannusta oli 2,3



toistoa. Vartalon koukistajien eli 30 sekunnin istumaannousutestin tulokset joko paranivat tai pysyivät samana lähes kaikilla osallistujilla. Keskimääräinen parannus oli 2,7 toistoa.

Lisäksi vyötärönympäryys pieneni tai pysyi samana lähes kaikilla osallistujilla. Keskimääräinen vyötärönympäryys pieneni 4,2 cm/osallistujaa.

Tammikuussa 2023 lähijaksolle osallistuneille tehtiin palautekysely, jossa kartoitettiin heidän tavoitteittensa toteutumista ja kokemuksia valmennuskokonaisuuteen osallistumisesta. Odotukset valmennuskokonaisuudelle toteutuivat joko osittain tai kokonaan. Liikunta- ja ruokailutottumuksia oli kehitetty parempaan suuntaan. Liikunnasta oli tullut säännöllisempää kuin aiemmin ja sen määrää oli lisätty. Useat olivat aloittaneet uuden lajin harrastamisen (esim. kuntosali, uinti, jooga). Kehonhuoltoa ja venyttelyä oli alettu harrastaa omatoimisesti. Ruokailutottumukset olivat monipuolistuneet, mm. kasvisten käyttö oli lisääntynyt. Ruokailurytmi ja ravinnon laatu oli parantunut. Paino oli alentunut valmennuksen aikana. Huomiota oli lisätty työpäivän ja vapaa-ajan aikana tapahtuvaan palautumiseen mm. lisäämällä kävelyhetkiä päiviin, joogaharrastuksella tai selkeällä levolla työn rasituksen vastapainoksi.

Valmennusohjelmaan osallistuminen oli koettu hyödylliseksi. Alla muutamia kommentteja:

- Vaikka en ole ollut ahkera liikkuja, niin olen saanut ”potkun” alkuun.
- On ollut hyödyllistä etenkin Firstbeat-mittaukset palautumisen kannalta, samoin ohjaajan kannustus.
- Olen kokenut hyödylliseksi. Saanut hyviä vinkkejä ja kuntotestit motivoivat tekemään tapaamiskertojen välissä.
- Kyllä, Harjoitusvinkit. Se että oikeasti tehdään.
- Kyllä lisätietoa tullut kaikesta hyvinvointiin.
- Osaltaan ajoi eteenpäin salijäsenyyden hankkimista.
- On ollut hyödyllistä osallistua. Etenkin se, että näistä terveyden peruspilareista (palautuminen, liikunta, ravinto) muistutetaan tasaisin väliajoin. Aina on parantamisen varaa.
- Pitää olla itsekäs ja aktiivinen arkiliikunnan suhteen ja ottaa omaa aikaa omaan hyvinvointiin. Taukojumppaa pitäisi töissä enemmän tehdä.
- On ollut hyödyllistä, monipuolinen valmennusohjelma on ollut hyvä.

Kokonaisvaltaisen hyvinvointivalmennuksen ensimmäisen toteutuksen perusteella voitiin päätellä se, että toteutetun kaltainen valmennus on hyödyllistä henkilöille, jotka ovat motivoituneet työskentelemään oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. Pääosin etätoteutuksena tapahtuvassa valmennuksessa osallistujan on itse oltava aktiivinen tekemään muutoksia elintapoihinsa, toteuttamaan liikuntaharjoitteita, kehittämään uni- ja palautumistottumuksiaan.

Myönteisiä tuloksia tulee, kun osaava ammattilainen on tukena neuvomassa, miten olisi parasta toimia. Valmennusohjelman aikana huomattiin myös se, että osallistujat saavat henkistä tukea siitä, että samasta työpaikasta on muitakin osallistujia. Osallistumisaktiivisuuteen vaikutti myös se, jos työnantaja antoi mahdollisuuden käyttää työaika lähijaksolle osallistumiseen.

Ryhmävalmennuksessa lähitapaamisten aikataulussa joudutaan tekemään kompromisseja, jolloin on mahdollista, että kaikille aikataulu ei aina sovi työmenojen tai vapaa-ajan menojen vuoksi. Vaihtoehtona on kuitenkin pitää valmennuksen ryhmäkoko pienenä tai antaa täysin henkilökohtaista opastusta ja neuvontaa. Tämä lisää luonnollisesti kustannuksia, mutta on hyödyllistä joka tapauksessa sekä henkilökohtaisen että työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.

Ensimmäisen toteutuksen jälkeen yksi hankkeessa toiminut yritys tilasi omalle henkilöstöryhmälleen oman yksityisen valmennuksen. Se on erittäin hyvä esimerkki siitä, että yritys on huomannut työntekijöidensä työhyvinvoinnin merkityksen ja on valmis sijoittamaan siihen myös rahallisesti. Tämä osoittaa myös sen, että tämän tyyppiselle valmennukselle ja työhyvinvoinnin kehittämislle on tarvetta ja kysyntää laajemminkin Suomessa yrityksissä ja muissa organisaatioissa.

# 3

---

**Kehittämistyö hyvinvoinnin  
ja tuottavuuden  
edistämiseksi yrityksissä**

## Kehittämistyö isännöintiyrityksissä – haasteet ja mahdollisuudet

*Isännöintiyrietykset hoitavat asunto-osakeyhtiöiden hallintoa erityisesti juridisissa ja talousasioissa. Ne toimivat myös asunto-osakeyhtiöiden asiantuntijatukena palveluiden hankinnassa ja rakennusten teknisissä asioissa, esimerkiksi korjaushankkeissa. Isännöintiyrietysten arkea määrittää asunto-osakeyhtiölaki, jonka säätelemänä isännöitsijöiden työskentelyä rytmittävät asunto-osakeyhtiöiden yhtiökokoukset ja tilinpäätökset. Yrityksissä työskentelee isännöitsijöiden lisäksi muitakin asiantuntijoita, kuten kirjanpitäjiä ja kiinteistösihteereitä. Smart Work hankkeessa tunnistettiin yhdessä yritysten henkilöstöjen kanssa työhön ja työhyvinvointiin vaikuttavia kehittämiskohteita. Kehittämistyö eteni yrityskohtaisesti, mutta eri yrityksissä valikoituneet kehittämiskohteet olivat hyvin samankaltaisia. Yhteisten toimintatapojen ja prosessien kehittäminen sekä yritysten sisäisen viestinnän parantaminen nousivat keskeisiksi aiheiksi isännöintialan pk-yrityksissä, joita oli hankkeessa mukana Tampereelta ja Jyväskylästä yhteensä kuusi.*

### Isännöitsijä on kiinteistöalan moniottelija

Suomalainen asunto-osakeyhtiöjärjestelmä on kansainvälisesti ainutlaatuinen malli hoitaa kiinteistöjen omistusta ja hallinnointia. Sen tekee erityislaatuiseksi omistuskannan hajautuminen. Asunto-osakeyhtiöiden osakkaat eli asuntojen omistajat ovat usein myös niiden käyttäjiä ja asukkaita. Asunto-osakeyhtiöistä puhuttaessa yleiskieleen onkin vakiintunut termi taloyhtiö.

*Isännöintiliiton mukaan asunto-osakeyhtiöitä on Suomessa noin 90 000 ja niissä asuu peräti 2,7 miljoonaa henkilöä. Asunto-osakeyhtiöiden hoidosta on säädetty laki (2009), jonka perusteella asunto-osakeyhtiöissä ylintä päätösvaltaa käyttävät osakkaat yhtiökokouksen ja sen valitseman hallituksen muodossa.*

Taloyhtiön hallinto voidaan järjestää asukkaiden voimin, mutta useimmiten avuksi hankitaan ammattimainen isännöitsijä. Isännöitsijän roolia ja vastuuta taloyhtiöissä voidaan luonnehtia vertaamalla sitä osakeyhtiön toimitusjohtajan rooliin. Isännöitsijä on asiantuntija, joka hoitaa taloyhtiön käytännön hallintoa yhdessä hallituksen kanssa ja sen alaisuudessa.

Asunto-osakeyhtiölaki ei määrittele isännöitsijälle koulutusvaatimuksia, mutta käytännössä isännöitsijän roolissa toimivilla on taustalla usein joko hallinnollista, kaupallista tai rakennus- ja kiinteistöalan koulutusta. Isännöitsijän tehtäväkenttä on varsin laaja. Tehtäviin kuuluvat muun muassa taloyhtiön talouden ja kirjanpidon hoitaminen ja rakennusten pitkän tähtäimen ylläpidon suunnittelu ja korjaushankkeiden hoitaminen sekä palveluiden kilpailutukset. Koska asukkaat usein ottavat isännöitsijään ensiksi yhteyttä, onkin asiakaspalvelu merkittävä osa hänen työnsä arkea.

Isännöintialan koulutusta tarjoavat sekä oppilaitokset että kaupallisten toimijat. Näyttötutkinnot, eli isännöinnin ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto, ovat oppilaitosten järjestämiä. Alan täydennyskoulutus ja auktorisointi on tarjolla pääosin kaupallisten toimijoiden kautta. Toisinaan täydennyskoulutusta on tilapäisesti tarjolla myös erilaisten hankkeiden ja järjestöjen toimesta.

## Tilinpäätöskauden rutistus

Asunto-osakeyhtiölaki säättää perusraamit isännöitsijän työn sisällölle ja aikatauluille. Erityisesti kirjanpidon järjestäminen ja vuotuisten tilinpäätösten lakisääteinen ajoittuminen kalenterivuoden ensimmäiselle puoliskolle tekee työstä hyvin kausiluontoista. Asunto-osakeyhtiöiden yhtiökokousten järjestäminen ja tilinpäätösten valmistelu sekä hyväksyttäminen kevään aikana vaatii isännöitsijänä toimivalta hyvää ajanhallintaa, paineen sietoa sekä fyysistä jaksamista.

Ammattimaisesti isännöitsijänä toimivat hoitavat useiden taloyhtiöiden asioita samanaikaisesti, mikä tarkoittaa useiden yhtiökokousten hoitamista sesongin aikana. Monesti kokoukset ajoittuvat toimistoaikojen ulkopuolelle tehden isännöitsijän työajoista epä-säännöllisiä. Työhyvinvoinnin kannalta kausivaihtelu ja työaikojen epäsäännöllisyys ovat erityispiirteitä, jotka näkyivät myös Smart Work -hankkeen aikana tehdyissä kyselyissä ja mittauksissa.

## Isännöintityön kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet

Isännöintialalla toimivien yritysten koko vaihtelee yksinyrittäjistä aina isoihin, valtakunnallisiin konserneihin asti, mutta tyypillisesti isännöintiyhtyritykset ovat kooltaan alle 20 henkilön mikro- ja pienyrityksiä. Pienten ja keskisuurten yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen panostaneessa Smart Work -hankkeessa isännöintiyhtyritykset muodostivat yhden kolmesta kohderyhmästä. Alueellisesti toimineeseen hankkeeseen osallistui kuusi isännöinti- ja kiinteistöalan yritystä Pirkanmaalta ja Jyväskylän seudulta.

Isännöintiyrityksissä henkilöstö tekee ennen muuta asiantuntija- ja asiakaspalvelutyötä. Koska työn sisältö tulee pitkälti lakisääteisten tehtävien hoidosta ja asiakaskunta on pääosin asunto-osakeyhtiöitä, ovat alalle vakiintuneet melko samankaltaiset tehtävänimikkeet ja organisaatiomallit yrityksestä riippumatta. Isännöintiyrityksissä tyypillisiä rooleja ja tehtävänimikkeitä ovat (hallinnollinen) isännöitsijä, tekninen isännöitsijä, kiinteistösihteeri, kirjanpitäjä ja asiakaspalvelija. Toimintaa yrityksissä johtaa toimitusjohtaja, joka usein toimii myös itse isännöitsijänä.

Isännöintiala kärsii useiden muiden alojen lailla työvoimapulasta eläköitymisen seurauksena, mikä on osittain johtanut siihen, että alan yrityksissä isännöitsijöiden hoitamien asiakastaloyhtiöiden lukumäärissä on laajaa vaihtelua. Yhdellä isännöitsijällä voi olla kohteita alle kymmenestä jopa kolmeenkymmeneen. Toki on muistettava, että muun muassa taloyhtiöiden asuntomäärällä ja iällä on suora vaikutus työtehtävien määrään eikä työmäärää voi vertailla pelkän kohdelukumäärän perusteella. Työvoimapulan vuoksi myös yritysten johtohenkilöt, toimitusjohtaja mukaan lukien, toimivat isännöitsijöinä. Vähintään johtajat toimivat tarvittaessa varsinaisten isännöitsijöiden sijaisina esimerkiksi sairauspoissaolojen aikana.

Pienissä yrityksissä kehittämistyö jää lähes poikkeuksetta yrityksen johdon vastuulle. Johdon osallistuessa tiiviisti isännöintityöhön ei kehittämistyöhön tahdo löytyä riittävästi aikaa. Joissakin harvoissa tilanteissa kehittämistyötä tekee delegoituna joku muu henkilöstöstä, mutta tällöin haasteena on rajallisen ajan lisäksi myös päätösten teko ja valtuudet. Molemmissa tapauksissa on omat haasteensa, ja siksi Smart Work -hankkeen yhtenä tavoitteena oli istuttaa yrityksiin yhdessä kehittämisen malleja, joilla kehittämistyöstä tulee jatkuva ja luontainen osa yrityksen toimintaa.

## Kehittämistarpeiden samankaltaisuus

Isännöintiyritysten tehtävien ja organisaatorakenteiden samankaltaisuus näkyi Smart Work -hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä esiin nousseiden kehittämiskohteiden samanlaisuutena. Teemat, jotka isännöintiyritysten henkilöstö nosti esille, eivät sinänsä eroa muista toimialoista vaan olivat melko tyypillisiä asiantuntijatyön kehittämiskohteita. Alan erityispiirteenä kehittämistyössä näkyi selkeimmin tilinpäätöskauden työkuorma ja sen vaikutus työntekoon ja hyvinvointiin.

Isännöintiyrityksissä prosessien kehittäminen sekä toimintatapojen yhtenäistäminen nousi keskeiseksi teemaksi. Sitä kautta tavoiteltiin useimmiten sujuvuutta tilinpäätös- ja yhtiökokousruuhkan hoitamiseen, mutta myös muihin isännöintiyritysten arkisiin työtehtäviin. Tilinpäätöksen valmistelu on isännöinnin yksi perusprosessi, joka vaatii useiden henkilöiden työpanosta ja yhteistyötä, mikä korostaa yhteisten toimintamallien tärkeyttä. Yhteistyön tueksi yrityksissä on otettu digitaaliset työkalut ja alustat, jotka osaltaan yhtenäistävät toimintaa ja tekevät prosessista läpinäkyvämmän. Prosessien peruskuvaukset olivat useissa yrityksissä jo olemassa, koska se on edellytys ISA-auktorisoinnille (Isännöinnin Auktorisointi ISA ry). Prosessien kuvausten saavutettavuuden ja ylläpidettävyyden kehittäminen sen sijaan nousi useasti esille muun muassa perehdyttämisen helpottamiseksi.

Isännöitsijän työ on hyvin autonomista ja monipaikkaista, mikä osaltaan korostaa viestinnän ja tavoitettavuuden tärkeyttä. Tähän liittyen isännöintiyrityksissä nousi esille kehittämistarpeita yrityksen sisäiseen kommunikointiin ja tiedottamiseen sekä hybridityön sääntöihin liittyen. Isännöintityön itsenäisyys sisältää myös riskejä työpaikan yhteisöllisyyden ylläpitämisen kannalta.

## Smart Work -hanke isännöintiyritysten tukena kehittämistyössä

Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttamaan Smart Work -hankkeeseen osallistui yli 100 isännöintiyrityksissä työskentelevää henkilöä. Hankkeen asiantuntijat järjestivät yritysten henkilöstölle kehittämistyöpajoja kehittämistarpeiden kartoittamiseksi ja ratkaisujen ideoimiseksi yhdessä. Työpajoja alettiin järjestää syksyllä 2021, ja toinen työpajakierros yrityksissä ajoittui talveen 2022–2023. Ensimmäiset työpajat järjestettiin Teams-alustalla etämuotoisina kokouksina vuoksi, mutta myöhemmät työpajat oli mahdollista järjestää yrityksissä. Sekä lähi- että etätyöpajoissa hyödynnettiin sähköisiä työkaluja kuten Flingaa ja Mentimeteriä. Työpajatyöskentelyä ohjattiin erilaisilla menetelmillä, joista muun muassa legojen käyttö asioiden kuvaamisessa (Kuva 1) sai innostuneen vastaanoton.



Kuva 1. Työpajoissa kehittämisajatuksista keskusteltiin myös legojen avulla. (Kuva: Kalle Tammi)

Työpajoissa tunnistettujen kohteiden kehittämistyötä tuettiin toimenpiteillä, joita varten laadittiin yritysکوhtainen kehittämissuunnitelma. Toimenpidetarjontaan kuuluivat esimerkiksi asiantuntijatapaamiset ja neuvonta, sekä tietoiskut ja pienimuotoiset kokeilut. Lisäksi hankkeessa järjestettiin laajempia yritysten yhteisiä valmennuksia, joihin isännöintiyrityksistä osallistuttiin aktiivisesti. Valmennusten aiheina olivat johtaminen ja systeemiajattelu, Lean-metodit sekä vuorovaikutus ja haastavat asiakastilanteet. Hankkeen aikana saadun palautteen perusteella isännöintiyritysten henkilöstö on osallistunut hankkeeseen laajasti ja osallistuneet ovat kokeneet hankkeen toiminnan hyödylliseksi sekä oikea-aikaiseksi.

## Lähteet

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599.

Isännöintiliitto. Mitä on isännöinti. n.d. Viitattu 19.2.2023.

<https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>

Nippala, E. & Tammi, K. 2021. KARE – Resurssitehokasta asuinkiinteistöjen ylläpitoa. Teoksessa Arpiainen, C (toim.). Jatkuvan oppimisen ekosysteemi: monipuolisilla kokeiluilla kohti alueellista synergiaa. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 134, s. 68–73. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-59-5>

Tammi, K., Väisälä, P., Murtomaa, P., Juvela, J.-P., Hietakangas, J., Lähteenmäki, T., & Vuopponen, S. 2022. 1122 Lifelong learning of property managers in enabling sustainable and energy efficient residential buildings: experiences of care project in Tampere region. Acta Polytechnica CTU Proceedings, 38. ISBN 978-80-01-07096-3 (online) <https://ojs.cvut.cz/ojs/index.php/APP/article/view/8263>

Smart Work -hanke. n.d. Esittely. Viitattu 19.2.2023.

<https://projects.tuni.fi/smartwork/esittely/>

Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. Auktorisointikriteerit yritykselle. n.d. Viitattu 19.2.2023.

<https://www.isayhdistys.fi/isannointiyrityksille/auktorisointikriteerit-yritykselle/>

Wickman-Viitala T. 2023. Yrityksen tuottavuuden avain on henkilöstön työhyvinvointi. Julkaisussa TAMK- Konferenssi - 2023: Estradilla TAMKilaisten tiedot, taidot ja osaaminen 2.2.2023. s. 229–234.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-78-6>



## Kehittämistyö apteekeissa – intensiiviviikko vaihtoehtona työpajoille

*Työskentelyolot, ilmapiiri ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointi ovat niitä tekijöitä, joilla yrityksen tuottavuuskasvua voidaan edistää. Smart Work -hankkeessa yrityksen henkilöstölle järjestettiin työpajoja, joissa osallistujat saivat mahdollisuuden keskustella työssä hyvin toimivista ja toisaalta työhyvinvointia alentavista teemoista. Tällaisiin tilaisuuksiin oli tärkeää osallistaa koko henkilökunta, jotta yrityksen prosesseja voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Kun kaikkien kokemukset jaetaan yhteisesti, näkemykset toisten osuuksista prosessissa tehdään näkyväksi ja vältetään osaoptimoimineilta. Koska joissain yrityksissä asiakaspalvelusta ei voida irrottaa koko henkilökuntaa samaan aikaan työpajoihin, Smart Work -hankkeessa pilotoitiin ns. intensiiviviikkoja, jolloin paremmin mahdollistettiin osallistuminen tunnin mittaisiin, etänä tapahtuviin teemoitettuihin keskustelutilaisuuksiin.*

### Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen

Talusteorian mukaan kokonaistuottavuus tarkoittaa sitä työn tuottavuuden kasvua, joka johtuu aineettomasta tuotannontekijästä, eli siitä tiedosta, miten työn ja pääoman avulla raaka-aineista saadaan hyödykeitä. Kokonaistuottavuuden taustalla on osaaminen, sillä osaava ja hyvinvoiva työvoima osaa paremmin kehittää ja ottaa käyttöön uusia teknologioita. Smart Work -hanke on pyrkinyt työpajatoiminnallaan osoittamaan työhyvinvoinnin merkityksen työyhteisössä tapahtuvalle oppimiselle ja työntekijöiden suoriutumiselle työssään. Tämä on selvä kilpailuetu, sillä hyvää työilmapiiriä on kilpailijan käytännössä mahdotonta kopioida.

Vuorovaikutuksen tavat ja tekemisen malli, miten työyhteisössä toimitaan, esimerkiksi yhdessä oppiminen ja toisten auttaminen, ovat organisaation ydinkulttuuria ja muodostuvat työyhteisön jäsenten asenteista. Huomion arvoista on, että kokonaistuottavuutta pidetään usein työn tuottavuuden osatekijöistä mielenkiintoisimpana (vrt. HENTU). Sillä se voi kasvaa teoriassa rajattomasti paremmin toimivien työprosessien ja johtamisen, teknologisen kehityksen sekä näiden kaikkien taustalla olevan osaamisen kehittymisen takia. Tuottavuuslautakunnan (2021) mukaan noin 2/3 tuottavuuskasvusta tulee siitä, miten työoloilla vahvistetaan työhyvinvointia, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista ja minkälaisia verkostoja ja kumppanuuksia yritys rakentaa.

Kuviossa 1 esitetään, miten työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja liiketaloudelliset tekijät muodostavat kokonaisuuden. Kaiken perustana on yksilön työkyky työn tekemiseksi (vrt. HENTU kolmas motivaatiotekijä QWL-indeksissä).

## Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen



Kuvio 1. Työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja liiketaloudelliset tekijät (Ranki 2023).

## Työpajatyöskentely yhteisöllisyyden luomisessa

Smart Work -hankkeessa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämismenetelmänä käytettiin ns. työpajamenetelmää, jota voidaan käyttää, kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa tai ratkaista jokin tietty haaste. Onnistunut työpaja, johon kaikki yrityksen työntekijät voivat osallistua, avaa erilaisia näkökulmia sekä luo yhteistä ymmärrystä. Työpajatyöskentely on parhaimmillaan tuloksekasta, ja yhdessä tilaisuudessa voidaan koota yhteen monen eri yksikön tai työtehtävätahon tarpeita ja ideoita. Mutta onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen vaatii suunnittelua ja taustatyötä.

Työpajoja käytetään yleisesti eri alojen koulutuksessa, tutkimuksessa, kehitystyössä ja luovassa toiminnassa. Työpajojen yksi tärkeimmistä tavoitteista on yhteisöllisyyden luominen. Yhteisöllisyys on avain menestykseen työpajoissa, ja se auttaa osallistujia saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin ja nauttimaan prosessista. Työpajoissa yhteisöllisyys syntyy yhteisten tavoitteiden jakamisesta ja yhteistyöstä.

On hyvä, että työpajassa on osallistujia edustettuina kaikista työntekijäryhmistä. Kun osallistujilla on erilaisia taustoja ja tavoitteita, on tärkeää löytää yhteinen päämäärä, johon kaikki osallistujat voivat sitoutua. Tämä voi olla esimerkiksi tietyn ongelman ratkaiseminen tai uuden idean kehittäminen. Kun osallistujat ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, he alkavat luoda yhteistä ymmärrystä ja löytää ratkaisuja yhdessä, jolloin uusiin toimintatapoihin voi myös sitou-

tua. Yhteisöllisyyden edistäminen työpajoissa voi johtaa myös uusien suhteiden ja yhteyksien luomiseen. Lisäksi yhteisöllisyys voi edistää luottamuksen kehittymistä, joka on tärkeää tulevaisuuden yhteistyön kannalta. Lisäksi työpajatyöskentely voi luoda mahdollisuuksia oppia uutta.

Työpajojen ohjaajilla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden edistämisessä. Ohjaajien tulisi luoda turvallinen ilmapiiri, jossa kannustetaan osallistujia ottamaan aktiivinen rooli ja jossa kaikki voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti ja kunnioittavasti.

## Smart Work -hankkeessa perinteinen workshop jaettiin joustaviin ”tehotunteihin”

Smart Work -hankkeeseen osallistui yrityksiä sellaisilta toimialoilta, joissa on lähes mahdotonta irrottaa henkilöstöä yhtäaikaaisesti pois asiakaspalvelusta useammaksi tunniksi workshoppeihin. Tällaisia ovat esimerkiksi apteekki- ja puhtaanapitoalat. Kuitenkin työhyvinvoinnin ja tehokkuuden parantamiseksi kaikkien työntekijöiden osallistaminen yhteisiin keskusteluihin on erittäin tärkeää.

Smart Work -hankkeessa pyrittiinkin toteuttamaan yhteisille työpajoille vaihtoehtoja mm. mahdollistamalla henkilökunnan jakaantuminen useampaan pienempään tiimiin ja siten osallistuminen samansisältöisiin työpajoihin. Näin pyrittiin tekemään näkyväksi, että hanke on joustava ja ottaa huomioon eri toimialojen toimintatavat, huomioiden myös lähi- tai etätyöpajavaihtoehdot, asiakkaan valinnan mukaan (tai koronarajoitukset huomioiden).

Mietittäessä näitä haasteita hankkeessa kehiteltiin ns. intensiiviviikko. Sen hyväksi puoliksi todettiin, että Teamsissa pidettävä tunnin mittainen päivittäinen tapaaminen mahdollistaa henkilöstön osallistumisen paremmin. Työaika kuluu vain tunti, jonka aikana valittua teemaa käsitellään tehokkaasti valmentajien fasilitoimana. Ryhmäkeskustelujen tarve ja siihen varattu aika on useammalla asiakasyrityksellä noussut esiin tärkeänä, asioita eteenpäin vievänä toimintana. Usein ns. viikkopalavereissa käsitellään vain operatiivisia, akuutteja asioita, eikä niissä ehditä ottaa asioihin kehittävää näkökulmaa tai vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä tulevista tavoitteista.

Teknisesti tällaisen intensiiviviikon voi pitää viikossa, viikon jokaisena arkipäivänä. Ensimmäisessä pilottitoteutuksessa viikko aloitettiin maanantaina kello 7.30–8.30 yhteisellä Teams-kokouksella, johon osallistuivat kaikki hankkeeseen ilmoittautuneet työntekijät. Fasilitaattori johdatti osallistujat valittuun teemaan sopivalla alustuksella. Henkilöstö jakaantui kolmeen sopivan kokoiseen (pilotissa 3–4 hengen) ryhmään, jotka kokoontuivat kolmena peräkkäisenä päivänä (tiistai, keskiviikko, torstai) iltapäivisin Teams-kokouksiin kello 13.30–14.30. Kussakin ryhmässä pohdittiin fasilitoijan avulla teemaan sopivia kysymyksiä.

Intensiiviviikko päätettiin perjantai-aamun 7.30–8.30 Teamsiin, johon kaikki osallistuivat vetämään yhteen viikon teemaa ja kokemuksia.

Päätöspäivänä voidaan esimerkiksi sopia yhdessä jokin tavoite, kehitettävä tai havainnoitava kohde, jota työntekijät sitten pyrkivät kehittämään, tarkkailemaan arjessa omaa toimintaansa,

viemään asiaa eteenpäin, kirjaamalla ylös ideoita jne. Tähän teemaan palattaneen sitten fasilitaattoreiden kanssa noin puolen vuoden jälkeen, ja kartoitetaan silloista tilannetta.

Intensiiviviikon voi toteuttaa myös intensiiviviikkoina, kuten pilotoitiin toisella asiakkaalla. Heille yhden viikon aika voi olla haaste, koska heille voi omalta asiakkaaltaan tulla jokin kii-reellisesti hoidettava projekti, eikä tällöin voida osallistua hanketoimintaan. Yrityksen kanssa kalenteroitiin viiden viikon ajalle, kullekin torstaille, tunnin mittainen Teams-kokous. Tällöin valittua kehitettävää teemaa edistettiin viiden viikon ajan, ja fasilitoijat seurasivat kehitystyön etenemistä ja toimivat apuna esim. sopivien kysymysten avulla ja sparraamalla osallistujia.

## Kehkeytyvä oppiminen työyhteisön vuorovaikutuksessa

Kummassakin pilotoidussa intensiiviyöpajassa oli tavoitteena luoda uudenlaista osaamista yhdessä ja välittää hiljaista tietoa osallistujien kesken. Teoriataustana tässä ajatuksessa on **kehkeytyvä oppiminen**, joka haastaa ns. pyrkimyksellisen oppimisen, jossa ajatellaan, että joku toinen tietää, mitä toisten pitäisi osata tai oppia.

*Kehkeytyvä oppiminen (engl. ”emergent learning”) viittaa prosessiin, jossa yksilöt ja ryhmät luovat uutta tietoa ja ymmärrystä ilman ennalta määrättyä suunnitelmaa. Kehkeytyvä oppiminen tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja se voi syntyä odottamattomilla tavoilla.*

Tämä prosessi voi tapahtua missä tahansa ympäristössä, kuitenkin myös fasilitoidusti työpaja-työskentelyssä.

Kehkeytyvässä oppimisessa ytimenä on, että tieto ja ymmärrys eivät ole vain yksilöllisiä, vaan niitä rakennetaan sosiaalisesti ja yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen on jatkuvaa ja dynaamista prosessia, jossa yksilöt ja ryhmät voivat kehittää uusia ideoita, ajattelutapoja ja ratkaisuja. Oppimisen prosessiin liittyy useita avaintekijöitä, kuten avoimuus, vuorovaikutus ja luottamus. Oppimisympäristön tulisi olla avoin ja luoda tilaa keskusteluille ja erilaisille näkemyksille. Lisäksi oppimisympäristön tulisi kannustaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Luottamus on myös tärkeä tekijä kehkeytyvässä oppimisessa, sillä se mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien avoimuuden ja riskien ottamisen uusien ideoiden esittämisessä.

Kehkeytyvä oppiminen voi olla hyödyllinen työkalu koulutuksessa, tutkimuksessa ja kehityksessä, mutta myös kehitettäessä yrityksen liiketoimintaa henkilöstön avulla. Se voi auttaa

työntekijöitä kehittämään luovia ja innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin ja edistämään yhteistä oppimista ja ymmärrystä. Kehkeytyvässä oppimisprosessissa kehittyy samalla yhteisöllisyys ja oppijoiden osallisuus.

Verkottunut ja nopeasti muuttuva maailma vaatii uudenlaista asennetta oppimiseen ja toimintojen kehittämiseen. ”Hyvänä pidettävä” muuttuu jatkuvasti, ja on hyväksyttävä se, että ”valmista” ei tule kerralla. Yhteiset fasilitoidut tunnin kohtaamiset mahdollistavat oppimisen siinä hetkessä, yhdessä oivaltamalla. Keskustelujen ja kohtaamisten välisten aikojen aikana tehtyjen kokeilujen tuloksia reflektoidaan yhdessä. Yritysten henkilökunta tutustui etenevään yhdessä työskentelyn tapaan kehittää valittua toimintoa, ja henkilökunnan hiljainen tieto ja osaaminen tehtiin näkyväksi. Tällaisella prosessilla henkilökunnan osallistaminen muutoksen tekemiseen nostattaa onnistumisen kokemuksia ja sitouttaa uusiin toimintatapoihin.

## Lähteet

Heinonen, O-P. 2022. Ajatuksia yhteisöllisen viisauden etsimiseen – Tallenne pääjohtaja Olli-Pekka Heinosen esityksestä, Sitran Osaamisen aika -projektin ensimmäisessä päätöstilaisuudessa Alueiden elinvoima tehdään yhdessä 15.3.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=LYD-LgU-tyI>

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos.

Tuottavuuslautakunta. 2021. Tuottavuus ja voimavarojen kohtaanto – Digitaalisten palveluiden tuottavuuden taso ja kehitys Suomessa heikko. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

## Kehittämistyö puhtaanapitoalalla – yhteisöllisyys voimavarana

*Smart Work -hankkeen tärkeänä tavoitteena oli edistää työntekijöiden kuulluksi tuleamista sekä vaikuttamismahdollisuuksia työn sujuvuuteen. Koko henkilöstölle suunnatut kehittämistyöpajat olivat yksi hankkeessa käytetty menetelmä. Työpajoissa ilmenneet ja valikoidut kehittämisideat olivat konkreettisia ja ammattitaitoa lisääviä, sekä niillä oli pyrkimys aidosti parantaa työn sujuvuutta arjessa. Kehittämistyöstä oli tarkoitus jäädä pysyvä työn yhteiskehittämisen toimintamalli.*

Smart Work -hankkeessa oli mukana kolme yritystä puhtaanapitoalalta. Ne toimivat joko osin tai kokonaan Pirkanmaan alueella. Yritykset olivat keskisuuria tai pienyrityksiä, joiden koko-aikaisten työntekijöiden henkilöstömäärä vaihteli viidestä 105:een. Smart Work -hankkeessa jatkaneissa puhtaanapitoyrityksissä oli yhteensä yli 60 osallistujaa mukana.

### **Yksintyöskentely haasteellinen työpaikkaan sitoutumiselle mutta myös vastuuttava**

Smart Workin kehittämisasiantuntijoiden fasilitoimien työpajojen keskusteluissa tuli esiin monia sekä positiivisia että negatiivisia asioita johtuen siitä, että työntekijät tekevät työnsä asiakkaan toimipisteissä, lähtien kotoa ja palaten suoraan kotiin, käymättä useinkaan oman työpaikan toimistolla.

Vaikka yksintyöskentely voi olla tehokasta, se voi myös johtaa yksinäisyyden tunteisiin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen puutteeseen. Tähän vaikuttaa paljolti, työskenteleekö henkilö vaki- tuisesti jossakin kohteessa vai tekeekö enimmäkseen ns. keikkatyötä. Kun työskentelee yksin, ei ole usein mahdollisuutta saada kannustusta työtovereilta, mikä voi johtaa motivaation laskuun. Yksintyöskentely voi rajoittaa näkökulmaa työtapoihin ja estää uusien ideoiden ja ajatusten syntymistä. Tämä työtapa voi myös aiheuttaa stressiä, kun työntekijällä on yksin vastuu tehtävästä, jolloin mahdolliset haasteet on ratkaistava myös omin voimin. Toki keskusteluissa tuli ilmi, että lähiesimies on pääsääntöisesti hyvin tavoitettavissa puhelimitse ongelmatilanteissa.

Pitkään jatkuessaan yksintyöskentely voi heikentää työskentelykykyä tiimissä, koska työntekijä tottuu ratkaisemaan asiat omalla tavallaan ja yhteistyötaitojen kehittyminen työtovereiden kanssa ei kehity.

Toisaalta yksintyöskentelyssä aikataulujen hallinta saattaa parantua: itsenäisessä työssä voi työskennellä omassa tahdissa ja järjestää työtehtävät itselleen sopivaan järjestykseen, mikä

voi parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta. Tämä voi antaa mahdollisuuden tarjota asiakkaille paremmin räätälöityjä siivouspalveluita, koska se mahdollistaa asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin vastaamisen. Yksin työskennellessä on vähemmän häiriöitä muiden työntekijöiden toiminnasta, mikä voi parantaa keskittymiskykyä ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Yksintyöskentelyssä työntekijä voi kokea saavansa enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä, mikä voi edistää henkilökohtaista kasvua ja ammatillista kehitystä ja siten lisätä työmotivaatiota ja sitoutumista työhön.

## Työpajatoiminta luo yhteisöllisyyttä ja kuulluksi tulemisen tunnetta

Koska puhtaanapitoalalla yksintyöskentely on niin tavallista, yhteisöllisyyden lisääminen osallistamalla oli yksi keskeinen tavoite. Oman yrityksen henkilöstö ei tule tavallisesti tutuksi, ja siksi yrityksen yhteisiin toimiin voi olla haastavampaa lähteä mukaan. Monelle puhtaanapitoalan yrityksen työntekijälle läheisimmät työtoverit saattavat olla asiakasyrityksen henkilöstöä. Kaikkien työntekijöiden osallistaminen oli haastavaa, sillä työpajat oli järjestettävä varsinaisen työajan ulkopuolelle. Puhtaanapitoalalla työpäivät alkavat usein aikaisin, ja siksi työpajat järjestettiin iltapäivällä varsinaisen työpäivän jälkeen. Osassa puhtaanapitoyrityksistä osallistuminen työpajoihin oli palkallista työaikaan ja osassa ei, jolloin osallistuminen perustui omaehtoiseen vapaa-ajalla työskentelyyn. Toisaalta pienen muutaman hengen yrityksen yhteisen kokouksen tai työpajan järjestäminen oli ketterämpää kuin keskisuuren yrityksen. Työntekijöiden osallistaminen hankkeeseen ja yrityksen yhteisiin toimintoihin on ollut jo aiemmin haasteellista, eikä siihen hankkeen myötä saatu täydellistä ratkaisua. Merkittävä osa yhteistyön onnistumisesta on luoda sille mahdollisimman suotuisat olosuhteet.

Keskeisenä työmuotona Smart Work -hankkeessa käytettiin työpajatoimintaa, ja se nähtiin merkityksellisenä tapana toimia. Työpajat järjestettiin niin, että niihin oli mahdollista osallistua koko henkilöstön, työntekijöistä työnjohtoon. Yhteiskehittäminen ja dialogisuus konkretisoitui yhdessä ideointiin, toimimiseen ja erityisesti toisten ajatusten kuulemiseen (Kuvio 1). Johdon tasolta nähtiin merkitykselliseksi saada järjestettyä vapaamuotoinen tilaisuus, jossa aidosti kuullaan työntekijöiden ajatuksia ja kehittämisideoita.



Kuvio 1. Ideoiden kehittyminen luovassa vuorovaikutuksessa (Mukaiillen Blomqvist 2023, 26).

Työpajoissa haettiin yhdessä parannusideoita erilaisiin keskusteluissa nousseisiin haasteisiin työprosesseissa. Yhteiskehittämisen istunnoissa oli tarkoitus sekä jakaa että käyttää osallistujien kokemusperäistä tietoa. Tämän onnistuminen, omien parhaiden käytänteiden jakaminen edellyttää luottamusta sekä sitä, että uskaltaa kertoa omista käytännöistään ja altistaa ne mahdollisesti muutoksille.

Molemminpuolinen yhteistyö ja tila, jossa työntekijät ja esihenkilöt yhdessä pohtivat yhteistä asiaa koettiin tärkeäksi tavaksi toimia muuten niin hektisen arjen keskellä. Työn kehittämisesä on tärkeää saada aikaa ja tilaa ajattelulle sekä asioiden pohtimiselle ääneen. Usein arjen kiireen keskellä hyvätkin ideat hukkuvat. Työpajoissa koettiin, että yhdessä vapaamuotoisesti keskustellen eri henkilöiden näkökulmat avautuivat ja yhteinen ymmärrys lisääntyi toisia kohtaan. Oli merkittävää, että kaikki kokivat olonsa turvalliseksi, jolloin keskeneräistenkin ajatusten esille tuominen voitiin kokea hyväksyttävänä. Luottamus syntyy juuri kuulluksi tuleminen kokemuksesta, ja avoin keskusteluilmapiiiri lisää turvallisuuden tunnetta työyhteisössä.

Luottamuksella on suuri merkitys, sillä se vaikuttaa positiivisesti kommunikaatioon sekä työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen, joita tarvitaan yhteistyöhön. Se lisää työtyytyväisyyttä, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Tutkimukset osoittavat, että luottamus työkaveriin, esihenkilöihin ja työnantajaan vähentää myös sairauspoissaoloja ja halua ennenaikaiseen eläköitymiseen. Yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvan työkuultuurin vahvistaminen ovat tekijöitä, jotka on nostettu keskeisiksi tekijöiksi myös Työ2030-ohjelman (2023) tavoitteissa.



## Työhyvinvointi veto- ja pitovoiman takeena

Puhtaanapitoalan veto- ja pitovoiman kannalta toimiva perehdytys on avainasemassa. Alkuperehdytys on tärkeä kaikille työhön tulijoille, oli kyse sitten alalle ensimmäistä kertaa työelämään tulevasta, työpaikan tai alan vaihtajasta tai jo pitkään alalla olleesta. Puhtaanapitoalalle tulee paljon nuoria ensimmäiseen työpaikkaan, jolloin saadaan käsitys työelämästä ylipäätään. Perehdytys nostettiin yhdeksi monista kehittämiskohtaista, ja siinä erityisesti alkuperehdytyksen jälkeinen jatkuva perehdytys sai uuden merkityksen. Työelämän kiihtyvä muutostahti luo tarpeen päivittää tietoja, taitoja ja osaamista. Alati muuttuvat toimintatavat saattavat olla kuormittavia ilman riittävää jatkuvaa perehdytystä.

Nykymuotoinen perehdytysprosessi avattiin ja tutkittiin mm. haastatteluilla, miten sitä voisi parantaa. Onnistuneella perehdytysprosessilla saadaan uusi työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi, ja hän saa turvallisen tunteen siitä, että häntä autetaan kaikissa tilanteissa. Työntekijän sitoutuminen työpaikkaansa alkaa siten ensi kohtaamisista esimiehen ja työtoverien kanssa.

Smart Work -hankkeen ajankohta oli puhtaanapitoalalle haastava. Pandemian jälkiaalto jatkui vuodelle 2022, jolloin sairauspoissaolot olivat suurempia kuin aiempina vuosina. Yhteiskunnallinen muutos ja maailman tilanne johti ennennäkemättömään työvoimapulaan, jolloin esihenkilöiden pääasiallinen tehtävä koostui henkilöstökrytoinnista. Näin onnistunut perehdytys nousi entistä tärkeämpään rooliin. Sairauspoissaolot, kiire ja työvoimapula johtivat siihen, että lähijohto paikkasi siivoustyössä, jolloin ajan saaminen kehittämistyölle saattoi olla haasteellista.

## Loppupäätelmät

Voidaan todeta, että puhtaanapitoalan yritysten työyhteisöt, niin johto kuin työntekijät, olivat kiinnostuneita työn kehittämisestä ja työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla. He kokivat sen merkityksellisenä ja mahdollisena toteuttaa.

Kehittämistyö on pitkän aikavälin toimintaa, eikä nopeita ratkaisuja ole. Kiireisen ja hektisen työn lomassa harvoin syntyy kuningasideoita ja kehittämistyö jää helposti ajankohtaisten asioiden hoitamisen alle. Innovatiivinen ideointi ja luovan tilan ”flown” saavuttaminen vaatii rauhaa perustyöstä ja omaa tilaa. Kehittämistyön verkkaisuus saattaa herättää työntekijöissä turhautumista asioiden etenemättömyydestä, kun tulee tunne, että mikään ei edisty. Erityisesti johdon tehtävänä olisi valjastaa työntekijöistä innostunut työryhmä, joka edistää kehittämiskohteita yhdessä sille varatulla ajalla sekä tuottaa tietoa johdolle, miten projekti etenee. Jatkuvan innovoinnin ja kehittämisen keskellä on tärkeää muistaa hetkeksi pysähtyä ja nauttia siitä, mitä on jo saatu aikaan.

## Lähteet

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta.

TTK Työturvallisuuskeskus. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta.

Viitattu 23.2.2023

<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf>

Työ2030-ohjelma. n.d. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 22.2.2023

<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>

# 4

---

**Johtamisen hyviä  
käytänteitä – työhyvinvointia  
ja tuottavuutta**

## OKR-mallista tukea työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

*OKR on tavoitejohtamisen malli, jonka avulla strategian toteuttamisesta pyritään tekemään innostavaa toimintaa. OKR tulee sanoista Objectives and Key Results eli suomeksi tavoitteet ja avaintulokset. OKR-mallia ovat menestyksekkäästi käyttäneet useat suuryritykset, kuten Google, joka on todennut, että se pääsi kymmenkertaisiin tavoitteisiin verrattuna siihen, mihin se olisi päässyt ilman OKR-mallia. Intel puolestaan on kertonut, että sen strategia onnistui nimenomaan OKR-mallin vuoksi (Hämäläinen, Sora 2020). OKR-mallin alkulähteiltä löytyy MBO eli Management by Objectives, jota jo 1950-luvulla kehittänyt Peter Drucker. OKR-mallin avulla strategian tavoitteista johdetut avaintulokset auttavat työntekijöitä keskittymään oleelliseen.*

Johdatusta OKR-mallin käyttöön pilotoitiin Smart Work -hankkeessa isännöintialan yrityksessä, ja se otettiin siellä mielenkiinnolla vastaan. Tärkeää mallin käyttöönotossa on, että se ymmärretään kaikilla organisaatiosasoilla oikein. Tämän artikkelin lähteenä olleen kirjan kirjoittajat, Hämäläinen ja Sora, varoittavatkin, että OKR-mallia ei saa ymmärtää ns. mittaristona. Lisäksi organisaatiossa saattaa ensin vallita ajatus ”Mitä uutta tässä olisi – ainahan meillä on näitä tavoitteita ollut.” Kolmas vaaranpaikka on heidän mukaansa käyttää OKR-mallia projektinhallintaan. Myöskään kirjoittajat eivät takaa, että OKR-mallilla selätettäisiin kaikki organisaation ongelmat!

### OKR-mallin hyödyt

Hämäläinen ja Sora (2020) listaavat seitsemän kilpailuetua, jotka parantavat organisaation toimintaa. Ensiksikin OKR-malli luo organisaatioon selkeyttä ja fokusta (1). Se samansuuntaistaa organisaation toimintaa (2) ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen (3). Tämä toteutuu, koska kaikki organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja voivat yhdenmukaistaa omat tavoitteensa tukemaan kokonaiskuvaa. Jos tavoitteiden saavuttaminen ei etene tai hidastuu, tiimi kutsutaan koolle keskustelemaan, mikä hidastaa, mitä osaamista tai resursseja puuttuu, mitä mahdollisesti on arvioitu väärin. Tärkeää on avoin keskustelu tiimien sisällä ja niiden välillä.

OKR-malli lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa (4) ja auttaa saavuttamaan tulokset nopeammin (5). Tavoitteiden etenemistä seurataan julkisesti, mutta tarkoitus ei ole etsiä syyllisiä, miksi ei ole tehty, vaan kysyä, mikä estää menemästä kohti tavoitetta. Koska asioihin reagoidaan nopeasti, jopa viikko- tai kuukausitasolla, tavoitteet saavutetaan nopeammin. Resurssit keskitetään aina siihen, mitä juuri sinä aikana halutaan saada tehdyksi.

Lopuksi OKR-malli antaa johdolle ajantasaisen tilannekuvan (6) ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota (7). Tavoitteita päivitetään joka viikko, ja johto tietää, missä mennään. Toisaalta työntekijöillä on työrauha keskittyä tekemään sitä, mistä on sovittu, ja he tietävät, että juuri sitä työpanosta myös seurataan. Johdon aito kiinnostus tavoitteiden etenemisestä motivoi ja sitouttaa työntekijää. Ihmisillehän on tärkeää työn merkityksellisyys eli sen ymmärtäminen, miksi työtä tehdään. Strategia konkretisoituu avaintuloksissa, ja työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja sen, miten oma työ vaikuttaa muihin ja auttaa muiden työtä.

## OKR-tavoitteet ja avaintulokset konkreettisiksi

Yrityksen visio ja missio määrittävät organisaation päämäärät, jotka ovat OKR-mallin perusta. Ideana on yksikertaisesti asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Tavoitteita on usein paljon, ja tärkeää onkin rajata niiden määrä ja priorisoida, mikä on tärkeintä saavuttaa ensin. Tavoitteet eivät kuvaa, miten asia tehdään vaan, miltä haluttu lopputulos tai lopputilanne näyttää. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, ymmärrettäviä ja innostavia, jotta ihmiset sitoutuvat ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi ja heittäytyvät työn imuun. Hämäläinen ja Sora ehdottavat testaamaan ensin tavoitteiden ymmärtämistä henkilöstöllä. Jos henkilöstö pystyy luontevasti kertomaan ne omin sanoin, tavoitteiden sanoittamisessa on todennäköisesti onnistuttu.

Tavoitteiden elinkaari on todennäköisimmin ainakin yhden kvartaalin, todennäköisesti useamman pituinen, ja niitä voi Hämäläisen ja Soran mukaan olla korkeintaan viisi. Ne asetetaan pääasiassa tiimitasolle, mutta niistä ei palkita taloudellisesti eikä epäonnistumisesta rangaista.

Jokaiselle viidelle tavoitteelle asetetaan avaintulos, joka auttaa organisaatiota mittaamaan tavoitteen edistymistä. Avaintulos on konkreettinen ja numeerinen, eli sen tulee olla mitattavissa ja saavutettavissa. Avainmittarit auttavat organisaatiota pysymään keskittyneenä tavoitteiden saavuttamiseen ja seuraamaan niiden edistymistä. Avaintulos on yhden kvartaalin mittainen ja lyhyempikin, mutta kirjan kirjoittajat ovat todenneet, että kuukausi on yleensä liian lyhyt aika saada tuloksia aikaan. Avaintuloksia voi olla korkeintaan viisi yhtä tavoitetta kohden. Avaintuloskin voi toki olla innostava, mutta vielä tärkeämpää on sen ymmärrettävyys. Kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää avaintulos samalla tavalla, sillä se ohjaa organisaation jokapäiväistä toimintaa.

Avaintulosten laatimisessa voi käyttää apuna SMART-kriteeristöä. Hämäläinen ja Sora ovat kääntäneet sen OKR-mallille sopivaksi:

S = Spesifi, eli kohdistuu tarkkaan alueeseen tai kohteeseen

M = Mitattava, eli numeerisesti määritelty

A = Asetettu seurattavaksi eli vastuutettu jollekin tiimille tai henkilölle

R = Realistisen optimistinen, riittävän 'kurottava'

T = Toteutusjaksolla mahdollista saattaa loppuun

## SEURAAVASSA ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA JA AVAINTULOKSISTA:

(Hämäläinen & Sora 2020)

### Tavoitteet:

#### 1. Yhtiömme kasvaa kvartaalin aikana, mutta on kannattavampi kuin ennen.

**Avaintulos:** Hanki viisi uutta asiakasta toisen kvartaalin loppuun mennessä.

#### 2. Valloitamme Amerikan markkinat.

**Vaatii monta pienempää projektia – avaintulokset:**

- US-verkkosivuston julkaiseminen.
  - Avaintulokset: 20 % sisällöt kerätty ja toimitettu kääntäjälle
  - 50 % kieliversio luotu ja valmiina sisällöntuotantoon
  - 70 % sisältö, metatiedot, kuvat paikoillaan
  - 90 % sivusto oikoluettu ja testattu
  - 100 % sivusto julkaistu
- Tuotekatalogin päivittäminen US-markkinoita varten.
- Uuden toimiston avaaminen Amerikkaan.

#### 3. Olemme loistava työpaikka.

**Avaintulos:** Työntekijöiden tyytyväisyyskyselyn tulos vähintään 8.4.

- Olemme käsitelleet 20 työntekijöiden kehitysideaa.
- 20 % henkilöstöstä liittynyt liikuntaohjelmaan.
- 100 % henkilöstön työvälineistä/laitteista sallii etätyömahdollisuuden.

#### 4. Luomme kokonaan uuden tuotteen pk-yrityksille.

**Avaintulos:** Paranna latausaikaa yhdellä sekunnilla heinäkuun loppuun mennessä.

#### 5. Asiakkaamme rakastavat meitä.

OKR-malli edellyttää säännöllistä seuranta ja arviointia, jotta organisaatio voi seurata tavoitteiden edistymistä ja tehdä tarvittavia muutoksia. Tarvitaan jokin tapa, jolla avaintulosten etenemistä voidaan pystyä seuraamaan yhdellä silmäyksellä. Tätä varten voi käyttää ns. liikennevalomallia, johon määritellään punaisen, keltaisen ja vihreän raja-arvot. Avaintulokset kannattaa mitata viikon välein säännöllisesti. Yritys voi valita muitakin sopivia tapoja seurantaan, mutta pääasia on säännöllisyys, avoimuus ja johdonmukaisuus lukujen päivittämisessä.

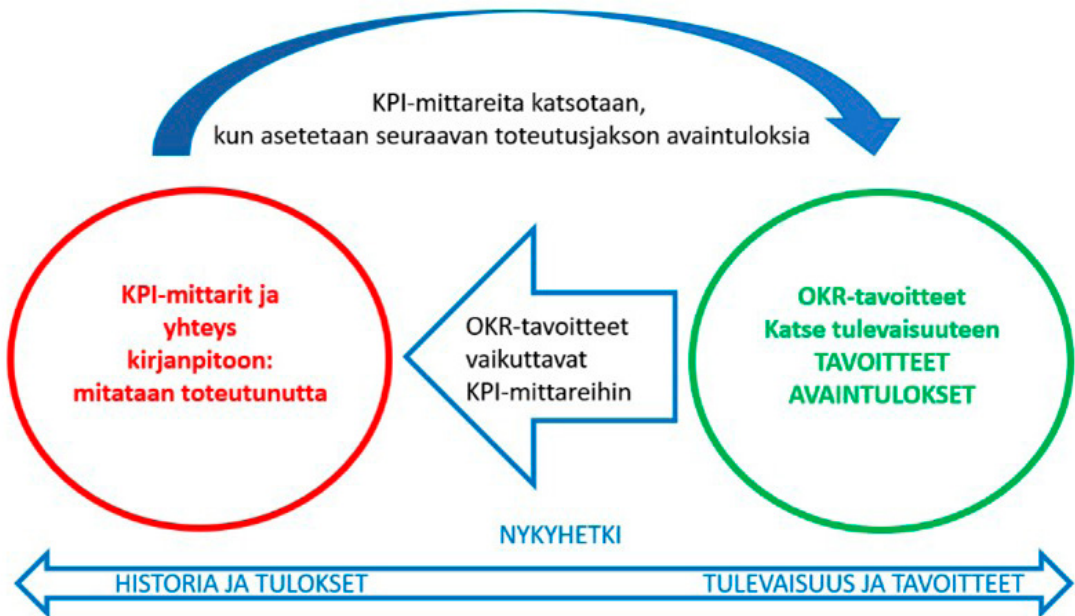
Arjessa tarvitaan vielä yksityiskohtaisempi tehtäväluettelo, jolla toteutetaan OKR-mallin valittuja avaintuloksia. Avaintulos voisi olla esimerkiksi hankkia 100 seuraajaa uudelle blogille. Tästä on johdettu tehtävälistalle seuraavanlainen tehtävä: Kirjoita yksi blogiartikkeli. Tämä voidaan pilkkoa pienempiin tehtäviin:

- Mieti aihe ja hyväksytä se.
- Kirjoita ensimmäinen luonnos.
- Kerää palautetta kolmelta.
- Tee korjausehdotukset.
- Toimita blogiartikkeli julkaisijalle.
- Toimita henkilöesittely ja kuva.
- Jaa valmis teksti somekanavissa.

## Riskit OKR-mallin jalkauttamisessa

Organisaation tulee järjestää koko henkilöstölle OKR-mallin koulutus. Vaikka kyse on yksinkertaisesta mallista, pitää varmistua, että kaikki ymmärtävät OKR-sanaston samalla tavalla. Tarvitaan johdon sitoutumista ja avointa viestintää niin siitä, miten OKR-mallin käyttöönotto etenee kuin mitä kaikkien yksiköiden tavoitteet ja avaintulokset ovat, jotta henkilöstö voi niihin sitoutua. Tiimejä ei kannata yrittää pakottaa tavoitteisiin ja avaintuloksiin, vaan yhteisesti sovittaa koko organisaation tavoitteet ja avaintulokset kaikkien hyväksyttäväksi. Tärkeää on erityisesti avaintulosten säännöllinen seuranta ja seurantatilanteista tiedottaminen, ja tähän täytyy olla varattuna resurssia ja aikaa. Johtamisjärjestelmän tulee siis tukea OKR-mallia. Täytyy muistaa, että tavoitteiden tulee olla saavutettavissa määritellyssä ajanjaksossa, muuten henkilöstö turhautuu, kun se ei saa onnistumisen kokemuksia.

On pidettävä huoli, että OKR-toimintatapaa ei sekoiteta ns. KPI- (Key Performance Indicator) -mittareihin, ja onkin tärkeää käyttää aikaa niiden erojen hahmottamiseen. Kuviossa 1 tätä eroa yritetään selventää osoittamalla, että KPI:t katsovat menneeseen aikaan: KPI-mittaristo kertoo kirjanpidon talouslukuun ja muilla mittareilla, miten meni. Ne ovat pohjana, kun luodaan OKR-mallin tavoitteita ja avaintuloksia: mitä ja miten pitäisi parantaa, että tulevaisuudessa tavoiteltava tilanne ja talouslukujen tai muiden vastaavien arvot näyttävät halutuilta? KPI:t kertovat, miltä tilanne näyttää nyt, kun taas OKR:t kertovat, mitä kohden mennään seuraavaksi. Näin KPI:t ja OKR:t tukevat toisiaan.



Kuvio 1. KPI:n ja OKR:n eroavaisuuksia. (Mukaiillen Hämäläinen & Sora 2020, 57)

OKR-järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön dialogissa henkilöstön kanssa. On oltava selvillä, kuinka paljon muutostyölle voidaan antaa aikaa arjen kiireissä ja mikä on henkilöstön työkuorma. Tavoitteet asetetaan sitten sen mukaisesti. Mietitään myös, pitääkö jostakin luopua, jotta muutos voidaan saada aikaiseksi. Yrityksen hyvää työhyvinvointia ja työilmapiiriä ei kannata uhrata, vaan on varattava riittävästi aikaa ja resursseja muutokselle. Toisaalta taas, jos niissä on parantamisen varaa, OKR-malli saattaa parantaa työilmapiiriä, koska dialogi lisääntyy ja avoin viestintä parantaa kaikkien ymmärrystä toisten työtehtävistä ja kokonaisuudesta.

## Kiinnostuitko OKR-mallista?

Yritysten viikko- tai kuukausipalavereissa on totuttu kuulemaan esityksiä myyntitavoitteista ja muista seurantaluvuista. Smart Work -hankkeessa havaittiin, että vaikka tavoitteet ja mittarit ovat kaikille tutut käsitteet, voi niiden ymmärtämisessä ja niiden kehittymisen seurannassa silti tapahtua ajattelun muutos parempaan. Olisiko parempi antaa enemmän aikaa sille, että koko organisaatiossa ymmärretään asetetut tavoitteet ja mittarit samalla tavalla eikä vain keskittyä esittämään, mitä ne arvot ovat? Isännöintialan yrityksissä havahduttiin siihen, että tarvitaan dialogia ja aikaa.

Halutessasi tietää enemmän OKR-mallista, tutustu teokseen *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Se on käytännönläheinen opas mallin käyttöönottoon. Kirjan kirjoittajilla on pitkä kokemus OKR-mallin viemisestä käytäntöön eri organisaatioissa. Teoksessa on myös runsaasti kirja- ja



nettilähteitä. Lisää tietoa <https://okr-kirja.fi/>. Sivustolla voi myös liittyä Suomen OKR-yhteisöön, ja liittyä postituslistalle. LinkedInissä <https://www.linkedin.com/groups/9239511/>.

## Lähde

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Kauppakamari.

## Lean-kehittäminen työhyvinvoinnin välineenä

*Smart Work -hankkeessa tavoitteena on osallistuvien yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen. Nämä tavoitteet kuulostavat monista vaikealta yhdistää, mutta niillä on kuitenkin yhteiset juuret. Liittyväthän ne molemmat työn tekemiseen.*

Lean-kehittämisfilosofia on alun perin kehitetty Japanissa Toyotan autotehtaalla valmistuksen kehittämisen apuvälineeksi. Tämä teksti pohjautuu Ilkka Kourin (2009) kirjoittamaan Lean-taskukirjaan. Lean-periaatteita, kehittämistarpeiden tutkimismenetelmiä ja kehittämis työkaluja voi kuitenkin mainiosti soveltaa myös teollisen toiminnan ulkopuolella muussa yritystoiminnassa tai organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

Lean perustuu toiminnan järkevöittämiseen. Keskeistä on tarpeettoman tekemisen eli hukan poistaminen, vakioidut toimintamallit ja jatkuva parantaminen. Asiakkaalle on tavoitteena tarjota palvelut tai tuotteet mahdollisimman edullisin kustannuksin. Käytännössä lean tarkoittaa työn sujuvoittamista, olennaiseen keskittymistä ja tekemistä järjellä käyttäen ja kehittämisoivalluksia hyödyntäen.

### Työn tavoitteet ja tuottavuus

Työntekijän näkökulmasta työssä voidaan hyvin esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa työ sujuu suunnitelmien mukaan sujuvasti ilman suunnittelemattomia ongelmia tai keskeytyksiä ja työssä saavutetaan suunnitellut tulokset. Tämän edellytyksenä ovat yleensä hyvät työolosuhteet, työkalut, hyvä johtaminen ja turvallinen työympäristö sekä hyvä työilmapiiri.

Työnantajan näkökulmasta työllä tavoitellaan tavoitteiden mukaista tuottavuutta. Tuotteita tai palveluja tuotetaan yrityksen tai organisaation henkilöstöllä, koneilla, laitteilla sekä muilla resursseilla. Paras tulos saavutetaan, kun palvelujen tai tuotteiden tuottamisen prosessi on mahdollisimman sujuva ilman suunnittelemattomia keskeytyksiä tai muita häiriöitä. Takkuavat työprosessit, työkalujen etsiminen ja turha odottelu heikentävät yrityksen tuottavuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä on työnantajalle tärkeä siinä mielessä, että hän on tuottavampi kuin heikosti hyvinvoiva työntekijä.

Smart Work -hankkeen työkalupakkiin yhdeksi kehittämistyövälineeksi valittiin lean. Onhan lean-kehittämisen tärkeänä tavoitteena laittaa työn tekemisen edellytykset kuntoon niin, että työntekijällä on työssään onnistumisen edellytykset kunnossa. Luonnollisesti töiden sujuessa hyvin myös henkilöstön fiilis paranee.

## Kaikki työntekijät mukaan kehittämiseen

Lean-kehittämisessä ovat mukana kaikki työntekijät. Vain työntekijä itse tietää, mitkä asiat omassa työssä vaativat kehittämistä. Oleellista on, että työntekijöillä on siten mahdollisuus tuoda kehittämistarpeet esille ja näiden aloitteiden käsittely organisaatiossa on systemaattista.

Smart Work -hankkeessa keskeisiä toimenpiteitä ovat olleet yritysten kehittämistyöpajat, joihin on kutsuttu kaikki työntekijät. Koko työyhteisö on osallistettu pohtimaan työn kehittämistarpeita. Ne on dokumentoitu, ja yhteisesti on sovittu, millaisia kehittämistoimia käynnistetään.

Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen antaa yrityksen johdolle ajantasaisen tiedon tämän toiminnan tarpeista. Työn äärellä kehittämistarpeet tulevat selkeämmin esiin. Ottamalla koko työyhteisö mukaan kehittämiseen myös päätökset tarvittavista kehittämistoimista osuvat todennäköisesti paremmin kohdalleen.

Yrityskulttuuri on avainasemassa lean-kehittämisessä. Onnistuakseen lean vaatii yrityksessä hyvin toimivaa vuorovaikutusta ylimmän johdon, työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Yrityskulttuurin tulisi olla avoin siten, että toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita on mahdollista ottaa luontevasti esille. Tähän on mahdollista myös kannustaa, esimerkiksi joissakin yrityksissä henkilöstöä palkitaan antamalla osa kehittämisaloitteen tuomasta hyödystä työntekijälle.

## Järjestyksen ja systemaattisuuden merkitys

Asiakkaat maksavat yrityksen palveluista tai tuotteista. Leanin mukaan työn tekeminen organisoidaan siten, että se tuottaa mahdollisimman hyvin asiakasarvoa eli työtunnit käytetään niin hyvin kuin mahdollista palveluiden tai tuotteiden tuottamiseen.

Kun toimintaprosessin nykytilaa arvioidaan, sieltä pyritään löytämään tuottamaton työaika sekä muiden resurssien tuottamaton käyttö. Kyse on ns. hukkahdista. Tuottamaton resurssien käyttö kannattaa pyrkiä poistamaan, koska se aiheuttaa kustannuksia, joita asiakas ei kuitenkaan maksa. Havaittu ja poistettu hukka voidaan kohdentaa asiakasarvoa tuottavaan toimintaan.

## HUKKAA VOI OLLA MONENLAISTA:

(Kouri 2009)

1. Odottelu ja viivästyksset
2. Tavaroiden etsintä ja turhat liikkeet
3. Laatuvirheet eli vialliset tuotteet ja niiden korjaaminen
4. Ylituotanto eli väärään aikaan tai liikaa tekeminen
5. Tarpeeton kuljettaminen
6. Ylikäsittely eli turhat prosessit ja työvaiheet
7. Tarpeettomat varastot
8. Henkilöstön kehityspotentiaalin hukkaaminen (hiljainen tieto).

Kuten yllä olevasta listasta on helppo huomata, hukkaa on mahdollista etsiä mistä tahansa työstä ja yritystoiminnasta. Jokaisen yrityksen pitää luonnollisesti löytää oma tapansa lähteä liikkeelle leanin soveltamisessa oman toimintansa kehittämiseksi. Asiaa helpottaa se, että kehittämisen kohteeksi voidaan valita yrityksestä vaikka yksi osaprosessi, joka havaitaan hyväksi kohteeksi. Ei ole mitään tarvetta yrittää kehittää kaikkia yrityksen toimintoja yhtä aikaa.

### Lean-toiminnan aloittaminen

Hyvin yleisesti yrityksissä lähdetään liikkeelle 5S-menetelmällä. Suomeksi tämä on käännetty: Sortteeraus, Systematisointi, Siivous, Standardisointi ja Seuranta. Nykyään tähän on vielä monissa yhteyksissä lisätty kuudes kohta eli työturvallisuus (Safety).

Käytännössä aloitetaan siitä, että työpisteestä poistetaan kaikki työnteon kannalta turhat esineet ja tavarat. Tavaroille merkitään niiden oma paikka. Työpiste siistitään. Seuraavaksi toimintatavat vakiinnutetaan ja tehdään seurantaa.

Hyväksi havaittu uusi toimintamalli dokumentoidaan toimintaohjeisiin, jolloin sitä voidaan jakaa kaikille työntekijöille ja hyödyntää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Leanin käytössä tärkeintä on kiinnittää huomiota työn sujuvoittamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

## Jatkuva parantaminen

Keskeisiä lean-toiminnan periaatteita on jatkuva parantaminen. Tämä tehdään kehittämisidean pohjalta toteuttamalla PDCA-sykli:

1. Suunnitellaan parannustoimenpide (Plan)
2. Suoritetaan pilottihanke muutoksesta (Do)
3. Arvioidaan pilottihankkeen onnistuminen (Check)
4. Toteutetaan parannus kohdeprosessissa ja vakiinnutetaan uusi toimintamalli (Act)
5. Jatketaan toiminnan kehittämistä

Tällä tavoin kehittämistä voidaan tehdä nopeasti, edullisesti ja matalalla kynnyksellä.

## Työn vakiinnuttaminen

Työn kehittäminen edellyttää ensin työtapojen ja -menetelmien vakiinnuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminta ja työn kulku on kuvattu ja dokumentoitu. Kaikkien työntekijöiden tulee toimia sovitun ohjeistuksen mukaisesti. Standardoitu työskentelytapa takaa parhaiten toiminnan laadun ja vähentää vaihtelua.

Työn vakiinnuttaminen ei tarkoita työntekijöiden aloitteellisuuden vähentämistä, vaan edelleen työntekijöitä kannustetaan tuomaan esille parannuksia työprosesseihin ja muuhun työhön liittyviin seikkoihin.

Käytännön työkaluina työn vakiinnuttamisessa ovat työohjeet, joissa työprosessit on kuvattu selkeästi, havainnollisesti ja yksinkertaisesti. Työohjeilla dokumentoidaan ”talon tapa” synnyttää tuotteita ja palveluita. Aina kun jatkuvan parantamisen periaatteita toteutettaessa kehitetään parempi tapa tehdä, niin se päivitetään myös työohjeisiin.

## Toiminnan mittaaminen ja systemaattinen ongelmanratkaisu

Toiminnan tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta on keskeistä mitata toimintaa. Tähän liittyen suunnitellaan mittaamiselle sopivat mittarit, joiden kehitystä seurataan. Kun toiminnalla on selkeät tavoitteet, poikkeamat ja ongelmat havaitaan helposti ja kehitystoimenpiteiden vaikutusta pystytään seuraamaan. Mittaamisen tavoitteena ei kuitenkaan ole valvoa työntekijöitä. Mittaamisessa keskitytään seuraamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisimpia asioita. Näitä ovat prosessin tehokkuuden ja laadun jatkuva kehittäminen.

Toisinaan havaitaan ongelmia toimintaprosessissa, tuotteissa tai tuotetuissa palveluissa. Lean-periaatteiden mukaisesti näitä ongelmia ratkotaan systemaattisesti.

Oleellista on pyrkiä löytämään ongelman tai häiriön juurisyy. Tärkeää on selvittää, mitä todella on tapahtunut ja mistä pohjimmiltaan ongelma on aiheutunut. Ongelma havaitaan, dokumen-

toidaan ja sen laajuus selvitetään. Tämän jälkeen juurisyy selvitetään ja havaittu ongelma poistetaan. Jatkossa seurataan, onko ongelma poistunut, ja vakiinnutetaan uusi toimintatapa. Mikäli sama ongelma uusiutuu, on se merkki siitä, että aiemmin oikea ongelman juurisyy ei ole löytynyt ja ongelmanratkaisuprosessi pitää uusia.

Lisätietoa löytyy runsaasti leania käsittelevästä kirjallisuudesta ja asiaan perehtyneiltä asiantuntijoilta.

## Lähde

Kouri, I. 2009. Lean taskukirja, Teknologiateollisuuden julkaisu 6/2009.

## Havaintoja lean-kehittämisestä Smart Work -hankkeessa

*Yrityksillä on erilaisia kehitystarpeita yrityksen koon ja kehitysasteen mukaan. Siksi kaikille eivät sovellu samat toimenpiteet ja työkalut. Hankkeessa käytiin läpi osallistuvien yritysten kannalta keskeisiä kehitystarpeita sekä kehitettiin ja toteutettiin tarpeeseen perustuvia toimenpiteitä lean-ajattelun näkökulmasta.*

Lean-filosofian juuret ulottuvat Yhdysvaltoihin, jossa kehitettiin loistavia tuotannon ja liiketoiminnan ohjaustekniikoita, kuten laadun ja teollisuusteknologian menetelmät. Alkujaan Fordin tuotantolinjaan sekä laatuopettajien William E. Demingin ja Joseph M. Juran laatuoppeihin perustuvia menetelmiä kehitettiin edelleen Japanissa.

Toyotan tuotantojärjestelmän luoja ja keskeinen kehittäjä Taiichi Ohno työskenteli vuonna 1937 Toyodan kehruu- ja kutomotehtaassa, kun hän kuuli, että yksi saksalainen työntekijä tuottaa kolme kertaa enemmän kuin japanilainen työntekijä. Suhde saksalaisen ja amerikkalaisen työntekijän välillä oli myös yhden suhde kolmeen. Yhden amerikkalaisen tuottavuus vastasi siis yhdeksän japanilaisen työntekijän tuottavuutta. Hän oli hyvin yllätynyt tästä tiedosta.

Japanin hävittyä toisessa maailmansodassa silloinen Toyota Motor Companyn pääjohtaja Kiichiro Toyoda antoi tehtäväksi saada kolmessa vuodessa tuottavuus samalle tasolle amerikkalaisen autoteollisuuden kanssa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi oli opetettava amerikkalaiset tuotantotavat.

Yksi tärkeimmistä tuottavuuden heikentäjistä oli hukka, joka tarkoittaa toimintaa, joka ei tuota asiakasarvoa. Taiichi Ohno määritteli hukalle seitsemän eri tyyppiä. Hän oli vakuuttunut siitä, että hukan poistamisella saataisiin etumatka kurottua umpeen. Muita keskeisiä oivalluksia etumatkan kiinni saamiseksi olivat toimitusten ja työvaiheiden oikea-aikaisuus, automaatio (tai automaatio, jossa on ihminen myös mukana) ja tuotannon virtaus.

Toyota ei halunnut kuitenkaan vähentää autojen mallivalikoimaa, kuten amerikkalaisen autoteollisuuden tuottavuuden kehittämisessä oli tehty. Toyotalla haluttiin tehdä pieniä eriä useita eri automalleja kustannustehokkaasti. Tästä oli seurauksena Toyotan muita selvästi parempi taloudellinen selviytyminen 70-luvun öljykriisistä. Muut alkoivat kiinnostua tutustumaan Toyotan tuotantojärjestelmään.

Tiettävästi ensimmäisen kerran lean-termiä käytti John F. Krafcik artikkelissa *Triumph of the Lean Production System* vuonna 1988. John F. Krafcik työskenteli tutkijana MIT:n International

Motor Vehicle Program -ohjelmassa. Lean tuli terminä laajaan käyttöön 1990-vuonna julkaistun kirjan *Machine that changed the world* myötä, jonka kirjoittivat James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos.

Lean ymmärretään usein väärin keskittymällä yksittäisiin työkaluihin, kuten 5S ja ”juuri oikeaan aikaan”. Lean on kokonaisuus, joka ulottuu koko organisaatioon, sen ylimpään johtoon saakka. Ylimmän johdon pitää sitoutua päivittäisiin operaatioihin ja jatkuvaan parantamiseen. Toyotan tuotantojärjestelmä on erottunut muista tässä suhteessa merkittävästi.

Yrityksillä on erilaisia kehitystarpeita kokonsa ja kehitysasteensa mukaan. Kaikille eivät sovellu samat toimenpiteet ja työkalut samassa järjestyksessä. Tässä hankkeessa käytiin läpi osallistuvien yritysten kannalta keskeisiä tunnistettuja kehitystarpeita ja kehitettiin ja toteutettiin tarpeeseen perustuvia toimenpiteitä. Näitä parannustoimenpiteitä kutsutaan myös kaizeniksi.

Lean-ajattelun näkökulmasta hankkeessa käynnistettiin osallistujayrityksissä lean-kulttuurin kehittäminen, jossa tavoitteena on kehittää toimintaa koko henkilöstön voimin. Ongelma tai kehityskohde pitää ensin tunnistaa, ennen kuin sitä voidaan lähteä parantamaan. ”Kaizen alkaa ongelman tunnistamisesta”.

Smart Work -hankkeeseen mukaan tullessaan tämän artikkelin kirjoittajalla oli kokemusta lähinnä teollisuusympäristöistä, joihin lean-ajattelu on jo rantautunut melko laajalti. Lean-ajattelun soveltamisessa asiantuntijatyöhön auttoi erittäin paljon Sari Torkkolan kirjoittama käytännönläheinen ja viihdyttävä kirja *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Tuotantopuolelta tutut menetelmät ja ajattelutapa sopivat aivan hyvin myös asiantuntijatyöhön. Hankalin asia on ehkä asiakasarvon ja arvoa lisäämättömän toiminnan tunnistaminen. Se ei ole aina itsestään selvää teollisessakaan ympäristössä. Yksi tapa luoda positiivista nostetta lean-kulttuurin kehittymiselle on tehdä kehitystoimenpiteitä yrityksen ongelmaksi havaitsemalle alueelle.

Yritykset olivat tunnistaneet mm. seuraavanlaisia ongelmia:

**Perehdytyksen kehittäminen:** Miten kehitetään tehokas perehdytysprosessi, joka mahdollistaa uusien henkilöiden mahdollisimman nopean sulautumisen itsenäiseksi työntekijäksi muiden työntekijöiden rinnalle tuottamaan asiakasarvoa? Hyvä perehdytys lisää myös henkilöstön hyvinvointia. Tehokas perehdyttäminen on erityisesti suuren vaihtuvuuden yrityksissä avainasemassa: Uutta työntekijää perehdyttävän henkilön asiakasarvoa lisäävä työ vähenee merkittävästi perehdytyksen ajaksi.

**Asiantuntijatyön organisoiminen ja selkeyttäminen:** Miten asiantuntijatyö organisoidaan siten, että kaikki ovat tilanteen tasalla, vaikka joku niin sanotusti puuttuisikin rivistä? Mitkä asiantuntijatyön tehtävät voidaan vakioida? Työn selkeys ja hyvä organisointi lisäävät henkilöstön hyvinvointia. Viimeksi mainittuihin asioihin tehtiin pieniä toimenpiteitä, mikä lisäsi prosessin läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyys osaltaan auttaa myös hallita töiden organisoimista esimerkiksi yllättävien ja pitkien poissaolojen takia. Kun työ saadaan selkeytettyä ja kuvattua, sitä on helpompi lähteä kehittämään. Riittävää työn kuvaamista voidaan käyttää myös perehdytyksessä apuna.



**Ongelmanratkaisukulttuurin kehittäminen:** Jotta päästään samoista asioista valittamisesta valittamisen aiheita aidosti kehittävään toimintaan, ongelmanratkaisukulttuuri tai paremmin kehittämiskulttuuri pitää tuoda osaksi päivittäistä toimintaa. Vasta sitten voidaan puhua aidosti kaizenista, joka tarkoittaa jatkuvaa pitkällä tähtäimellä tapahtuvaa ongelmien ratkaisemista. Ongelmien ja niiden aidon ratkaisemisen näkyväksi tekeminen ja priorisointi lisää henkilöstön hyvinvointia.

Yritysten tunnistamat ongelmat ovat yhteisiä lähes kaikille organisaatioille. Näihin ongelmiin hankkeen osallistuvien yritysten kanssa yhteistyössä luodaan kehitystoimenpiteet, vaikkakin tätä kirjoitettaessa työ on vielä kesken. Kevennyksenä voitaisiin todeta, että tarkoituksellisesti käytettiin toimenpiteiden määräytymisessä imuohjausta: ”Kehitetään sitä mihin koetaan olevan tarvetta”. Näin saadaan myös helpommin onnistumisia, jotka luovat toivottavasti lisää innostusta lean-ajatteluun. Imuohjaus on myös yksi lean-ajattelun kulmakivistä.

Lean-kulttuurin kehittämisessä yritykseen on henkilöstön lean-ajattelun ja osaamisen kehittäminen avainasemassa. Työpajoihin osallistujia koulutettiin lean-ajattelun perusteisiin ja joidenkin keskeisien lean-työkaluja käyttöön. Jatkossa yritykset voivat tarvittaessa ostaa kaupallisilta toimijoilta lisäkoulutusta tai konsultointipalvelua.

Edellä olevasta voidaan päätellä, että on tärkeää myös lean-näkökulmasta huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, sillä se pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sitä kautta parantaa yrityksen kannattavuutta. Työhyvinvoinnilla on useiden tutkimusten mukaan myös paljon muita yrityksen kannattavuuteen suoraan vaikuttavia tekijöitä.

## Lähteet:

Creative Safety supply. n.d. John Krafcik and the Birth of the Term Lean. Viitattu 17.4.2023. <https://www.creativesafetysupply.com/articles/john-krafcik-and-the-birth-of-the-term-lean>

Kaizen - The key to Japan's Competitive Success. 1986. McGraw-Hill Publishing company.

Krafcik, J.F. 1988. Triumph Of the Lean Production System. Sloan management review. Viitattu 17.4.2023. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5373958/mod\\_resource/content/4/krafcik\\_TEXTO\\_INTEGRAL.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5373958/mod_resource/content/4/krafcik_TEXTO_INTEGRAL.pdf)

Liker, J.K. 2013. Toyotan tapaan. readme.fi

Ohno, T. 2019. Toyota production system Beyond Large-Scale Production. CRC press.

Six Sigma. n.d. Leanin historiaa. Viitattu 17.4.2023. <https://sixsigma.fi/leanin-historia>

Torkkola, S. 2021. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent.

## Johtamisen valmennukset Smart Work -hankkeessa

*Tutkimukset osoittavat johtamisen vaikutuksen sekä työhyvinvointiin että tuottavuuteen. Kiihtyvät, kompleksiset ja yhä vaikeammin ennakoitavat muutokset vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön. Haasteet hyvinvoinnissa ja rekrytoinnissa vaativat johtamiselta yhä enemmän systeemistä ymmärrystä ja vuorovaikutustaitoja. Näiden pohjalta on helppoa perustella, miksi johtamisen kehittäminen oli yksi teema myös Smart Work -hankkeessa. Johtamisen valmentamisessa on uuden tiedon lisäksi tärkeää päästä keskustelemaan teemoista muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Vaikka valmennukset toteutettiin etätilaisuuksina, vuorovaikutteisuus huomioitiin valmennusten toteutustavassa. Tämä artikkeli kertoo johtamisvalmennusten sisällöistä ja toteutustavasta. Tarkoituksena on myös kuvata, miten kokonaisuus koettiin sekä osallistujien että valmentajien näkökulmasta.*

Tutkija ja tietokirjailija Brené Brown on määritellyt johtajuuden mielestämme erityisen ansiokkaasti: ”Johtajuus on sitä, että haluaa auttaa toisia ihmisiä saavuttamaan todellisen potentiaalinsa ja kehittämään sitä.” Tällä pohjavireellä me, johtamisen valmentajat, lähdimme rakentamaan hankkeessa mukana oleville mahdollisuutta kehittää omaa ymmärrystään ja taitojaan johtamisessa. Halusimme tarjota aiheesta uutta tietoa, mahdollisuuden kysymyksille ja keskusteluille sekä haastaa osallistujia käytännön kokeiluihin omassa työssään.

Yleisessä yrittäjyys- ja talouskeskustelussa nousee toistuvasti esille esimerkkejä hyvän ja huonon johtamisen vaikutuksista yritysten työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksiin. Näiden keskustelujen, tuoreen johtamiseen liittyvän kirjallisuuden ja omien johtamisvalmennuskokemusten seurauksena päädyimme kolmeen teemaan, joihin syvennyttiin yrityksille tarjotuissa johtamisen koulutuksissa. Teemat olivat **valmentava johtaminen**, **kulttuurin johtaminen** ja **kokonaisuuksissa onnistuminen**. Teemoista kaksi ensimmäistä olivat osin tuttuja ja siksi helposti lähestyttäviä. Vanhan osaamisen päälle on helppo rakentaa uutta. Kolmas teema, kokonaisuuksissa onnistuminen, jossa keskeisenä sisältönä oli systeeminen johtaminen, oli useimmille kokonaan uusi. Se koettiin teemoista haastavimmaksi, mutta samalla hyvin mielenkiintoiseksi.

Pohdimme johtajuutta kokonaisuutena, jonka ytimessä ovat itsetuntemus ja ihmiskäsitys. Johtamisen taidoista keskityimme valmennustaitoihin ja systeemitaitoihin, koska näemme ne tässä ajassa erityisen tarpeellisina ja laajasti viime aikojen johtamiskeskustelussa esillä olleina teemoina. Käytännössä johtaminen on toisen ihmisen kohtaamista eli vuorovaikutusta, ja sen kehittäminen oli olennainen osa kaikkia valmennuksia. Nykyajan työelämässä voidaan ajatella lähes kaikkien tulosten syntyvän suhteissa muihin. Kyky rakentaa ja olla suhteissa paitsi

toisiin ihmisiin myös asioihin ja ilmiöihin on onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeää. Myös valmennuspäivien aikana vuorovaikutuksen merkitys oli suuri. Päivät sisälsivät keskustelutukiota pienryhmissä, ja ne koettiin palautteen perusteella erityisen arvokkaina.

## Valmentava johtaminen

Ensimmäinen teema oli valmentava johtaminen. Dan Soback määrittelee valmentavan johtajuuden vuorovaikutussuhteeksi, joka pyrkii kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Pitkään vallalla olleessa johtamiskäsityksessä työn suunnittelu ja tekeminen eriytettiin toisistaan. Useimmissa tapauksissa tämä ei ole enää tehokkain tapa, vaan työntekijöiden on yhä useammin hyödyllistä tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä. Valmentava ote johtamiseen ja esihenkilötyöhän on pikkuhiljaa valtaamassa tilan autoritäärisimmiltä johtamismalleilta. Se sopii johtamisen lähestymistapana kaikille aloille ja kaikenlaisiin organisaatioihin.

Jotta valmentava johtamisote voi toimia, pitää toimintaympäristön olla riittävän turvallinen. Psykologinen turvallisuus on ollut merkittävä teema viime aikojen johtamiskeskustelussa, ja se on tietenkin myös yksi työhyvinvoinnin taustatekijöistä. Tästä syystä pohdimme yhdessä osallistujien kanssa sitä, millainen on luottamusta ja turvallisuutta herättävä johtaja.

Valmentava johtaja ohjaa kysymyksillä, edellyttää itsenäistä päätöksentekoa sekä sparraa ja on tukena tarvittaessa. Erilaisiin johtamistilanteisiin sopivia kysymyksiä voi miettiä ja harjoitella valmiiksi. Valmennuksen aikana osallistujilta kerättiin pienryhmissä hyväksi todettuja kysymyksiä ja jaettiin ne kaikkien käytettäväksi. Kysymyksen esittämisen jälkeen on keskityttävä johdettavan kuunteluun ja ymmärtämiseen. Kysyminen ja huolellinen kuunteleminen lisäävät jaettua ymmärrystä ja sitä kautta vahvistavat luottamusta. Vaikka tämä on teoriassa melko helppoa ymmärtää, kuitenkin keskusteluun nousi vaikeus viedä osaaminen arjen johtamistilanteisiin.

Palaute on keskeinen osa valmentavaa johtamista. Yleisesti ottaen osallistujilla oli näkemys siitä, että korjaavaa palautetta osataan jo antaa tilanteeseen sopivalla tavalla. Kiittäminen ja kannustaminen sen sijaan vaativat jatkuvaa huomiota. Palaute ei tietenkään saa olla organisaatiossa vain esihenkilöiden vastuulla. Hyvin arjessa onnistuva palaute kertoo hyvää koko organisaation kulttuurista.

## Kulttuurin johtaminen

Toisen valmennuspäivän teemana oli kulttuurin johtaminen. Yrittäjä Jari Sarasvuo on sanonut, että menestyksen selitys löytyy aina kulttuurista. Onnistuminen vaatii ihmisten sitoutumista kaikilta yrityksen tasoilta. Koska sitoutuminen perustuu valinnanvapauteen, yhteiseen kulttuuriin sitoutuneet yhteisöt eivät voi epäonnistua.

Voittava kulttuuri vahvistuu yrityksen missiosta ja arvoista eli rakentuu tietoisesti. Se vahvistaa yrityksen toimintakykyä sisältä sitomalla osaavat ihmiset yritykseen, vahvistamalla ihmissuhteita ja edistämällä vuorovaikutusta ja oppimista. Voittava kulttuuri heijastuu vaikuttavasti myös yrityksen ulkopuolelle vahvistaen työntäjä(mieli)kuvaa ja helpottaen rekrytointeja. Menestyvä kulttuuri vahvistaa positiivista asiakaskokemusta ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla osa menestystä.

Valmennuksissa pohdittiin yrityskulttuurin kulmakiviä ja niiden näkymistä omassa yritystoiminnassa. Haastettiin miettimään, millaista muutosta osallistujat haluaisivat oman yrityksensä kulttuuriin ja miten muutosta voisi johtaa. Johtajien on hyvä tiedostaa, että kulttuuri on johtajansa varjo. Se vaikuttaa isoon kuvaan, mutta näyttäytyy arjessa pieninä tekoina. Kulttuuri on teema, josta osallistujien oli helppoa keskustella ja saada keskusteluista uusia näkökulmia omaan johtamiseen. Osallistujille oli ilmeistä, että kaikissa yrityksissä on toimintakulttuuri ja ymmärrys sen vaikutuksesta menestymiseen.

## Kokonaisuuksissa onnistuminen

Kolmannen valmennuspäivän teema oli kokonaisuuksissa onnistuminen. Yhä nopeampien muutosten toimintaympäristö ja kasvava kompleksisuus haastavat johtamista. Ihmiset, asiat ja ilmiöt eivät ole toisistaan irrallisia. Ne ovat aina suhteessa toisiinsa. Siksi viritimme osallistujia pohtimaan, mitä onnistumiseen vaikuttavia ilmiöitä he tunnistavat oman työpaikkansa yrityksessä.

Uutuusarvon ja ajankohtaisuuden takia päätimme lähestyä teemaa systeemiajattelun avulla. Systeemiajattelu on laajojen kokonaisuuksien, monien yhtäaikaisten toimijoiden, asioiden tai ilmiöiden välisten vuorovaikutussuhteiden havaitsemista ja suhteiden keskinäisten vaikutusten ymmärtämistä. Systeemiajattelun taidot mahdollistavat kokonaisuuksissa onnistumista.

Systeemiajattelun tärkein ominaispiirre on kokonaisuuksien jatkuva uudelleen hahmottaminen. Ymmärrys auttaa oppimaan ja vaikuttamaan systeemiin tilanteeseen sopivalla ja onnistumisista mahdollistavalla tavalla.

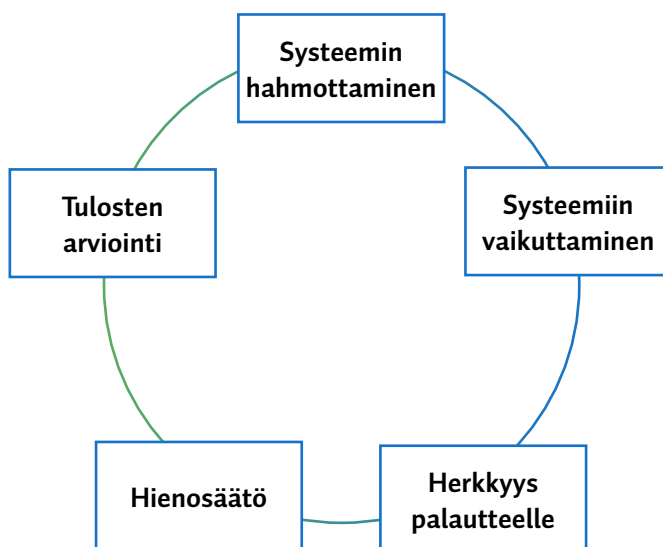
Perinteisen ja vielä vallalla olevan analyttisen ajattelun ja systeemiajattelun eroja voidaan kuvata kuviossa 1 olevalla mallilla. Keskeinen ajattelumallien ero on se, että analyttisessä ajattelussa kokonaisuus pilkotaan toiminnallisiin osiin, joita kehitetään irrallisina. Systeemiajattelussa kehittämistä tarkastellaan alati muuttuva kokonaisuus keskiössä. Vaikka eroista oli helppoa keskustella ja löytää omasta yritystoiminnasta esimerkkejä, osallistujat kokivat systeemiajattelun ja systeemisen lähestymistavan hankalahoiseksi aiheeksi. Monet aihepiiriin kuuluvat termit, vaikka lopulta olivatkin hyvin kuvaavia, hämmensivät ja haastoivat osallistujien ajattelua. Havaintomme ja palautteen perusteella päivän edetessä syntyi kuitenkin ahaa-elämyksiä ja kasvavaa ymmärrystä teeman ajankohtaisuudesta ja merkityksestä johtamisessa.

ANALYYTTINEN AJATTELU	SYSTEEMIAJATTELU
Tarkastellaan osia	Nähdään kokonaisuus
Osat irrallisia	Yhteydessä toisiinsa
Osien analyysi	Kokonaisuuden synteesi
Lineaariset prosessit	Monimutkaiset palauteluupit
Ajan hetkeen ”lukittu”	Elää ja muuttuu jatkuvasti

Kuvio 1. Analyyttisen ajattelun ja systeemiajattelun keskeisimmät erot.

## Systeminen johtaminen ja vuorovaikutus

Systemisessä johtamisessa on syytä ihmisten, asioiden tai prosessien sijaan keskittyä ilmiöihin, virtauksiin, tapahtumiin sekä vuorovaikutuksessa olemiseen ja sen seurauksiin. Systemistä vaikuttamista voi yksinkertaistaa Kuvion 2 kaltaiseksi prosessiksi. Siihen kuuluu olennaisina vaiheina systeemin hahmottamisen lisäksi vaikuttaminen eli vuorovaikutus, herkkyys vuorovaikutuksesta kumpuavalle palautteelle ja palautteesta seuraava oman toiminnan hienosäätö.



Kuvio 2. Systemisen vaikuttamisen prosessi.

Mikko Kuitunen pohti johtamisen suuntaa blogissaan Kauppalehdessä 14.2.2022 seuraavin sanoin: ”Uusiakin kyvykkyyskäsiä ja jatkuvaa oppimista tarvitaan, mutta aito kuuntelu ja kyky asettua toisen asemaan ovat edelleen johtamistaitojen keskiössä yhdessä monipuolisten kommunikaatio- sekä kompleksisuustaitojen kanssa.” Vaikka kolmannen valmennuspäivän aihe oli haastava ja teema oli useimmille uusi, samoista syistä päivän anti koettiin jälkikäteen arvioituna erityisen merkitykselliseksi.

## Tulevaisuuden näkymiä

Toimintaympäristön vaatimusten kasvun seurauksena kontrolli on vaihtumassa mahdollistamiseen ja laajempaan vastuunkantoon. Yhteisöohjautuvuus on korvaamassa käskyttämisen. Johtajilla ja johtamisella on kuitenkin suuri tarve myös tulevaisuudessa, sillä johtajuutta tarvitaan hajautetuissa valtarakenteissa enemmän kuin perinteisissä keskitetyistä ylhäältä alas -johdetuissa. Hyvä johtaminen on jatkossakin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskeinen taustatekijä.

Olemme valmennusten jälkeen kuulostelleet tarkalla korvalla, millaisiin käytännön muutoksiin valmennukset yrityksissä johtivat. Valmentavan johtamistavan vahvistaminen ja vieminen käytäntöön esimiestyössä on ollut esillä useammassa yrityksessä. Systemiajattelusta ja systemisestä johtamisesta on kummunnut aiheita työpajoihin ja ymmärrystä oman työn merkityksestä ympärillä oleville ja koko organisaatiolle.

Meille valmentajille valmennuspäivät muistuttivat vuorovaikutteisuuden ja vertaisoppimisen merkityksen johtamisvalmennuksissa. Valmentajina havaitsimme, miten arvokkaana osallistujat pitivät eri alojen yritysten haasteiden yhdessä tarkastelua ja ratkomista. Vertaistuki myös toisen alojen esimiehiltä tuli tarpeen. Vaikutuimme toisia tukevasta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä, mikä valmennuspäivien keskusteluista huokui. Ajatteleminen, että hyvä, toisia arvostava ilmapiiri on kaiken johtamistyön ydin.

## Lähteet

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja. Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Viisas Elämä.

Kuitunen, M. n.d. Digitalisaatio mullistaa johtamisen ja sen on vasta alkua.  
– ”Kaikki mikä voi, muuttuu.” <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-johtamisen-ja-se-on-vasta-alkua-kaikki-mika-voi-muuttuu/d677275d-96b2-4046-bb04-82bc82736e3d> Luettu 14.4.2023.

Sarasvuo J. 2019. ”Kulttuuri on vaikuttava voima, vaikka se on olematon.” Yle Areena, 14.1.2019.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

# 5

---

**Mennyttä  
ja tulevaa**

## Työhyvinvointimessut: vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen areena

*Hanketiimimme osallistui yhdessä muiden TAMKin työhyvinvointihankkeiden kanssa Hyvinvointimessuille Tampereella syksyllä 2022. Hanketiimien kanssa yhdessä kokosimme messuosaston, jossa olivat esillä useat TAMKissa käynnissä olevat työhyvinvointiin liittyvät hankkeet. Isohko messuosasto houkutteli mukavasti väkeä pysähtymään osastolle, ja selkeästi TAMKin brändi oli yksi kiinnostavuuden luoja yhdessä messujen teemaan osuvien hankkeiden kanssa. Tässä artikkelissa on tarkoituksena nostaa esiin muutamia näkökulmia hyvinvointimessuille osallistumisesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista hankkeiden, hanketekijöiden sekä asiakkaiden osalta.*

### Verkostot sisäisesti ja ulkoisesti

Verkostojen kannalta pidimme messuja onnistuneena toimenpiteenä. Hanketiimiläiset kokivat merkityksellisenä päästä näkemään ja kuulemaan toisten työhyvinvointihankkeiden tekijöitä ja heidän tuloksiaan hankkeissa. Tämä synnytti lisää ymmärrystä teemoista ja auttoi myös oman hankkeen toteuttamisessa mm. asiakkaalle tarjottavien materiaalien ja oppien osalta. Oman hankkeen esittely ja reflektointi muille toimijoille lisäsi ymmärrystä, ja tätä kautta kehittyi uusia ajatuksia ja ideoita hankkeen toteuttamiseen.

Messuosastolla oli useampia kohtaamisia eri oppilaitosten edustajien kanssa ja arvokkaita keskusteluja heidän tavoistaan kehittää työhyvinvointia omalla alueellaan korkeakoulun roolissa. Kiinnostus ja yhteinen ideointi tulevaisuuden hankkeista ja toiminnan kehittämisestä loi positiivista energiaa ja yhteistä innostusta teeman ympärillä.

Asiakasverkostot olivat myös isossa osassa messuilla. Työhyvinvointimessut tarjosivat laajasti ohjelmaa, jonka avulla oli mahdollista kutsua hankkeen asiakkaita heille tärkeiden teemojen äärelle ja samalla kohdata heitä messuosastolla. Asiakkaat kokivat omasta työstä hetkeksi irrottautumisen ja työhyvinvoinnin ajattelun messuympäristössä antoisana.

### Oppiminen

Oppiminen ja oman ajattelun kehittäminen työhyvinvointiteeman äärellä oli iso osa messukokemusta sekä asiakkaille että hanketyöntekijöille. Useat laadukkaat puheenvuorot tärkeistä teemoista avasivat ajattelua työhyvinvoinnin laajuudesta ja esimerkiksi siitä, kuinka ennakoivalla



toiminnalla pidetään erityisesti huolta työhyvinvoinnista. Oppia karttui puheenvuorojen lisäksi toisten edustajien messuosastoilla käydessä sekä useissa kehkeytyneissä keskusteluissa.

Hankkeen näkökulmasta nämä opit ja uudet ajatukset auttoivat kehittämään toimintaa teeman ympärillä asiakkaiden kanssa, ja oppiminen toi myös uutta innostusta uuden kehittämiseen. Asiakkaiden kommentteista huokui teeman tärkeys: kuinka omissa yhteisöissä kehitetään työhyvinvointia. Yksi hankkeen asiakasyrityksistä kehitti messuilla syntyneestä ajatuksesta itselleen palautumishuoneen uusiin toimitiloihin, ja huoneeseen hankittiin käyttöön myös messuilla esitelty Neurosonic-palautumissänky. Huone on otettu lämpimästi vastaan työyhteisössä: sillä pyritään lisäämään työntekijöiden työpäivän aikaista palautumista sekä tuomaan lisää energiaa laadukasta ajattelua vaativan arjen keskelle.

## **Yleinen tietoisuus ja TAMK-markkinointi**

Työhyvinvointimessujen kävijöissä oli laajalti eri alojen yritysten henkilöstön jäseniä, jotka olivat kiinnostuneita erilaisista hankkeista ja niihin osallistumisesta. Tällä kertaa TAMKin pisteellä oli esittelyssä vain käynnissä olevia hankkeita, mikä ei mahdollistanut helposti uusien yritysten mukaan liittymistä. Tästä saimme jatkon kannalta tärkeää informaatiota: tulevilla messuilla olisi myös tärkeää olla mahdollisuus liittyä mukaan kehittämishankkeisiin asiakkaan roolissa. Messukävijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa kehkeytyi useampia ajankohtaisia aiheita, joiden kehittäminen hankkeiden avulla voisi olla merkityksellistä.

Useat vieraat messuosastolla olivat kiinnostuneita yleisesti TAMKin toiminnasta ja siitä, kuinka monipuolista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä TAMKissa tehdään ja kuinka opiskelijat ovat siinä mahdollisesti mukana. Kiinnostusta oli myös erilaiseen opetustarjontaan ja eritoten jatkokoulutusmahdollisuuksiin ammattikorkeakoulussa. Messuosastollamme oli nähtävissä eri alojen opettajien laajaa osaamista, ja tämä mahdollistikin usealla eri tavalla tiedon jakamisen mahdollisille tulevaisuuden opiskelijoille ja hankkeen asiakasyrityksille.

## **Loppusanat**

Kokonaisuutena työhyvinvointimessut saivat hanketiimiltä onnistuneen arvion. Kohtaamiset hankkeen asiakkaiden, hanketekijöiden sekä muiden messuosaston kävijöiden kesken oli arvokasta. Useista eri puheenvuoroista saadut vahvistukset ja uudet avaukset oppien muodossa koettiin myös arvokkaiksi. Mielestämme ehdottomasti messuille osallistuminen tukee asiakkaisiin keskittyvän kehittämishankkeen etenemistä.

## TAMKin koordinoimat hankkeet ja yhteistyöhankkeet (TAMK osatoteuttajana):

Kestävä aivoterveys: [projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys](https://projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys)

Kyvykäs, Muutoskykyiseksi MaRa-alalla: [projects.tuni.fi/kyvykas](https://projects.tuni.fi/kyvykas)

Rethink Gastro: [projects.tuni.fi/rethinkgastro](https://projects.tuni.fi/rethinkgastro)

Etänä Enemmän – Sote-työ uudistuu: [etanaenemman.fi](https://etanaenemman.fi)

Smart Work: [projects.tuni.fi/smartwork](https://projects.tuni.fi/smartwork)

Hyvinvointia hybridisti: [metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/hyvinvointia-hybridisti](https://metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/hyvinvointia-hybridisti)

## Kokemuksia matkan varrelta – katse tulevaisuuteen

*Smart Work -hankkeessa lähdettiin liikkeelle rohkeasti suurin tavoittein rakentamaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia. Kolmivuotiseen hankkeeseen mukaan otettiin yrityskumppaneita isännöinti- ja kiinteistö-, apteekki- ja puhtaanapitoaloilta. Alusta alkaen erilaisia välineitä ja toimintatapoja monipuolisesti käyttäen hankkeen työntekijät ja yrityskumppanit kartoittivat ja tekivät yhdessä käytännöllisiä muutoksia työarkeen. Näillä muutoksilla pyrittiin lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta yritysten vetovoimaisuutta ja tuottavuutta. Hankehallinnon näkökulmasta rahoittajan, Euroopan sosiaalirahaston, antamat raamit sekä raportoinnin pyörittäminen lähtivät vahvasti liikkeelle jo hankkeen alkumetreillä. Hankkeen aikana toteutetut työpajat ja koulutukset antavat yrityksille vahvat eväät tulevaisuuteen – menestyksen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.*

### Yrityskumppanit

Yrityskumppanit erilaisista taustoista, isännöinti- ja kiinteistöalalta, apteekeista sekä puhtaanapidosta osoittivat, että useissa yrityksissä haasteet ovat samankaltaisia, vaikka yritykset ja niiden taustat ovat hyvinkin erilaisia. Smart Work -hankkeen lähtökohtana oli tavoittaa viisi yritystä jokaiselta em. alalta, jotta mukana olisi sekä asiantuntijatyön että suorittavan työn osajia.

Hankkeen aikana todettiin, että yritysten kehittämistyössä nousivat esiin samat haasteet alojen erilaisuudesta huolimatta. Samankaltaisia haasteita olivat muun muassa asiakkuuteen liittyvät kysymykset, yrityksen henkilöstön ja johtoportaan välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, ”ihmistyön” ja yhteistyön sekä viestinnällisten tekijöiden merkitys.

Yrityksissä kehittämisen suurimpina haasteina ja esteinä koettiin kiire, käytössä olevien resurssien puute, viestinnän vaikeudet ja tiedonkulun katkokset. Johtamisen valmennuskokouksien aikana pureuduttiin kokemusten juurisyihin ja niihin vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoihin, joilla yritykset pääsivät liikkeelle kohti asettamia tavoitteita.

Useissa yrityksissä käsiteltiin luottamuksen lisääntyessä samoja kehittämishaasteita, jotka nousivat esiin jo alkukartoituksessa, mutta hankkeen edetessä erilaisista näkökulmista ja syvemmälle luotaavin pohdinnoin. Positiivisia kokemuksia kertyi myös siitä, että alojen erilaisuudesta huolimatta hyviä käytäntöjä oli mahdollista soveltaa myös muilla aloilla: ”Yrityksessä X toimittiin näin. Voisiko tällaista toimintatapaa soveltaa myös meidän yrityksessämme?”

## Välineet ja toimintatavat

Smart Work -hankkeen alkua haastoivat koronan asettamat rajoitukset. Pandemia vaikutti asiakassuhteiden syntyamiseen sekä etä- ja lähikontaktien vaihteluun: etävälineiden käyttöä opetettiin ja opeteltiin. Jälkikäteen katsottuna etäkontaktit näyttävät tulevaisuuden mahdollisuuksina, sillä ne tarjoavat aikatauluihin ja tilaisuuksien järjestämiseen luontevan mahdollisuuden osallistumiseen paikasta riippumatta.

Live-valmennuksissa ja yhteisissä tilaisuuksissa yritysten nykyisiä toimintatapoja avattiin erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi Lego® Serious Play® osoittautui moneen muotoon taipuvaksi menetelmäksi yritysten haasteiden käsittelyn työkaluna. Hankkeessa lanseerattiin myös käsite intensiiviviikko. Intensiiviviikkojen aikana pureuduttiin yritysten tarpeiden mukaisesti kehittämisskohteisiin.

Toimintatapojen moninaisuus herätti hanketiimissä jälkepäin keskustelua sekä niiden myönteisistä että kielteisistä puolista. Erilaiset avaukset, aloitteet, työpajat, valmennukset ja johtamisen keinot nähtiin työkaluina, joista yritykset voivat valita käyttöönsä sopivimmat. Samalla kysyttiin, katoaako menestyksen ja työhyvinvoinnin ydin liian laajaan tarjontaan.

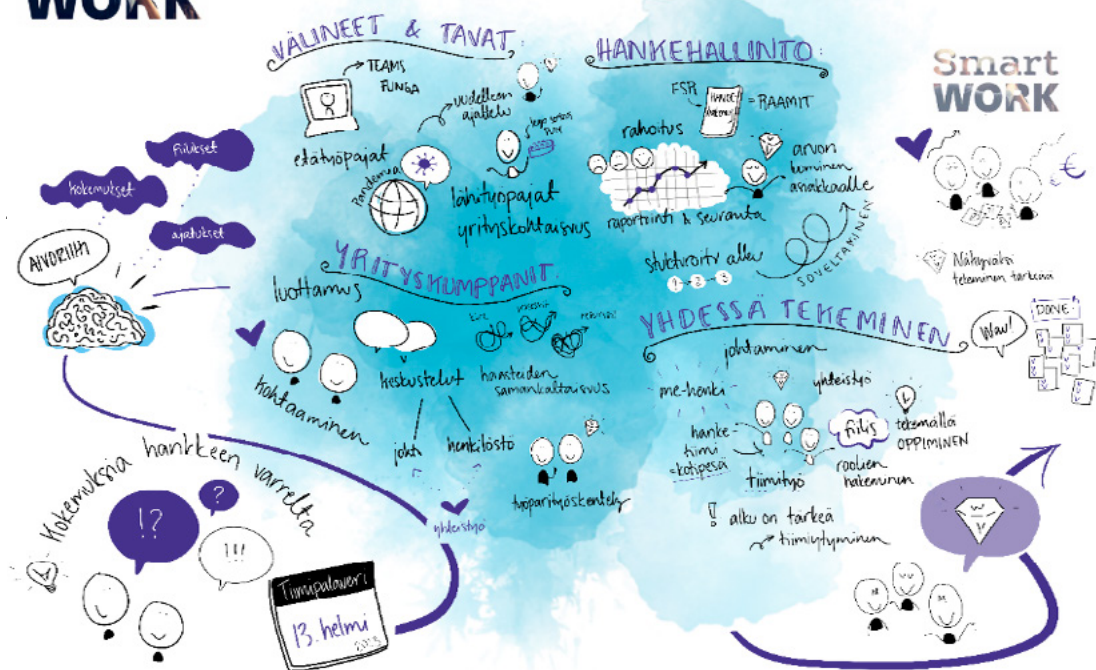
Yrityksen oma panostus ja ajankäyttö sekä hankkeen puolelta työparin keskeinen rooli yhteydenpidossa nähtiin ratkaisevaksi.

## Yhdessä tekeminen

Asiakasyritysten tarpeisiin vastaaminen on vaatinut hanketiimiläisiltä ja työpareilta nopeaa reagointia ja yhteistyön jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä. Työparityöskentely on kuitenkin hanketiimissä koettu hyväksi tavaksi edistää yhteistyötä yritysten kanssa. Työpareina toimiminen on mahdollistanut erilaisten vahvuuksien hyödyntämisen: tilanteiden mukaan tiimiparin toinen osapuoli on voinut esimerkiksi hoitaa yhteydenpitoa toisen vastatessa kouluttamisesta tai esimerkiksi kuormittumisen ja palautumisen mittauksissa työparin molemmat henkilöt valmistelivat mittareita, toimittivat niitä yrityksille, tekivät raportteja ja kävivät palautekeskusteluja.

Tällainen yhteistoimimisen malli on avoin ja vapaa muutoksille, mutta asettaa myös haasteita. Alkuvaiheessa yrityksille saattoi olla epäselvää, kuka hanketyöntekijöistä vastasi mistäkin osuudesta. Osalla tiimiläisistä oli myös useammanlaisia rooleja, joita kuvattiin sanoilla asiakkuustiimi tai asiakkuustoimija ja asiantuntija.

Tiimin sisällä koettiin, että hankkeen alussa me-hengen luomiseen ja toimintamallien suunnitteluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Hankkeen loppuvaiheessa keskusteltiin myös siitä, että alkuun pääsemistä olisi voinut helpottaa, jos kaikki olisivat tienneet, mikä osuus kenenkin töistä muodostuu Smart Work -hankkeesta tai jostakin sen osatoteutuksesta. Pohdintaa herätti myös kysymys, miten hanketiimin kemia näkyi asiakkaille. Kokonaisuudessaan tiimin yhteistoiminnallinen malli kuitenkin koettiin hyväksi ja hankkeen tavoitteita eteenpäin vieväksi.



Kuvio 1. Kokemuksia matkan varrelta – katse tulevaisuuteen (Kuvitus: Johanna Vuoremaa, Hehku Visual)

## Katse tulevaan

Smart Work -hankkeen päättyessä vilkaisemme hieman menneeseen, jotta muistamme, mitä oikeasti on tehty. Hanketiimin jäseninä suuntaamme kuitenkin katsemme tulevaan. Muistamme, että vahva tiimi ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen näkyvät myös asiakasyrityksille. Tämän kannamme mukana tulevaisuuteen.

Timantti hioutuu matkan varrella, ja asiakasyrityksiltä olemme oppineet varmasti vähintään yhtä paljon kuin he meiltä. Se, että toiminta ja prosessit tehdään (läpi)näkyväksi sekä yrityksissä että hankeorganisaatioissa, auttaa ymmärtämään, millä keinoilla menestystä ja työhyvinvointia juuri nyt voidaan kehittää. Se auttaa myös ymmärtämään, mitkä keinot kantavat tulevaisuuteen.

Monilta osin palaamme tulevaisuudessakin perusasioiden äärelle: vuorovaikutus, tavoitteiden ymmärtäminen samalla tavoin ja johdon ja alaisten avoin keskustelu toimivat niin asiantuntija-työssä kuin suorittavan työn eri askelmilla.

Smart Work -hankkeen timantti on hiottu ja valmis käytettäväksi tulevien hankkeiden pohjaksi. Kiitämme mukana olleita yhteistyöstä ja toivotamme menestystä ja työhyvinvointia uusiin hankkeisiin!

**Smart**  
**WORK**

Rakennetaan  
yhdessä  
menestystä ja  
työhyvinvointia.