



ICT asiantuntijoiden työkuorman tasaaminen ihmisten töissä jaksamisen parantamiseen

Viola Mäkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Master-koulutus

ICT-palvelut ja tietojärjestelmät

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Viola Mäkinen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi ICT asiantuntijoiden työkuorman tasaaminen töissä jaksamisen parantamiseksi
Sivu- ja liitesivumäärä 56
<p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin ICT asiantuntijoiden työkuorman tasaamista pk-tason kohdeyrityksessä. Ongelmana oli hyvin eritasoiset työkuormat, jotka tuottivat erilaisia ongelmia työntekijöille.</p> <p>Tutkimusmetodinä käytettiin tapauskohtaista tutkimusta ja ongelman juurisyitä tutkittiin työpajoja järjestämällä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tueksi käytiin läpi teoriaa, jossa oli tutkittu erilaisia vaikutuksia mitä huonosti tasautuva työtaakka ihmiselle aiheuttaa.</p> <p>Työpajojen anti oli hyvin runsasta ja ne onnistuivat hyvin. Työpajoihin osallistuttiin isolla innolla ja niistä tuli paljon positiivista palautetta, sekä rakentavia kehitysehdotuksia. Osa niistä kerätystä tiedosta ei suoranaisesti liittynyt ongelmaan, mutta antoi hyvää tietoa eteenpäin yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Työpajoista löytyi myös juurisyitä ongelmaan ja siihen annettiin erilaisia kehitysehdotuksia.</p> <p>Ongelman suurimpina juurisyinä olivat epäselvät työroolit, kommunikaatiossa olevat katkokset, kilpailu töistä ja laaja kirjo erilaista osaamista.</p> <p>Suurin osa ongelmista saadaan kuitenkin korjattua ja parannettua hyvin yksinkertaisilla toimenpiteillä, jotka eivät tuo juurikaan lisäkustannuksia. Tutkimuksessa myös selvisi, että etenkin pk-sektorin ketterille ja matalan hierarkian yrityksille syntyy helposti erilaisia työmalleja, joita jokainen yksilö suorittaa oman kykynsä ja näkemyksensä mukaan ja ajan saatossa tämä luo epätaisaista työtilannetta, joissa joillain yksilöillä on paljon tekemistä ja joillain liian vähän.</p> <p>Kuitenkin mitään suuria korjausliikkeitä isojen työnohjausjärjestelmien tuomiseksi ei tarvita ja näistäkin voidaan tarpeen tullen ottaa vain pieniä ja kevyitä osia auttamaan työn ohjaamisessa ja prosessien mallintamisessa.</p> <p>IT alalle ominaista tutkimuksessa oli, että teknologia kehitty nopeasti ja erilaisia tekniikoita on todella paljon, täten töiden jakamiseen vaikuttaa myös osaaminen. Tätä pystytään torjumaan jakamalla tietoa, toimimalla tiiminä paremmin, mentoimalla ja dokumentoimalla työtä paremmin.</p> <p>Myös töiden kirjaaminen tikettijärjestelmään auttaa paljon tässä ja se antaa helposti hyvän kuvan yksilön työtilanteesta, sekä sitä kautta voi myös joissain tapauksissa jakaa tietoa erilaisten teknologioiden ja niihin liittyvien ongelmatapausten ratkaisemisessa. Suurin osa töistä tulee siis kirjata ylös tikeäintijärjestelmään tai dokumentoida ne vähintään pääpiirteisesti ylös.</p>
Asiasanat Työhyvinvointi, työuupumus, työmäärä, asiantuntijatyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.1	Tutkimusmenetelmä	2
1.2	Työpajat	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Teoreettinen tausta	6
2.1	Työmäärän epätasainen jakautuminen.....	6
2.1.1	Liian vähäiset työtehtävät.....	7
2.1.2	Liiallinen työmäärä	8
2.1.3	Työuupumuksen henkiset oireet	10
2.1.4	Työuupumuksen fyysiset oireet.....	11
2.1.5	Työuupumuksen hoito.....	12
2.1.6	Työstressin ennaltaehkäisy.....	15
2.2	Palkitseminen.....	16
2.2.1	Aineeton palkitseminen	17
2.2.2	Kokonaisvaltainen palkitseminen	18
2.2.3	Bonusjärjestelmät	20
2.2.4	Palkitseminen kohdeyrityksessä	20
2.3	Työhyvinvointi	21
2.3.1	Moderni työelämä ja hyvinvointi	21
2.3.2	Työhyvinvointi osana organisaation tuottavuutta	23
2.3.3	Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset.....	23
2.3.4	Työn imu	24
2.3.5	Tasapainoinen työpaikka	26
3	Menetelmä	27
3.1	Aineiston analyysimenetelmät	28
3.2	Service desk workshop	28
3.3	Asiantuntijoiden workshop.....	28
3.4	Managereiden workshop	28
3.5	Teemat workshopeissa	28
3.6	Litterointi	29
4	Työtaakan jakautumisen ongelmat	31
4.1	Yleisimmät syyt työtaakan epätasaiseen jakautumiseen	31
4.1.1	Perehdytyksen kehittäminen	31
4.1.2	Työtehtävien selkeyttäminen.....	32

4.1.3	Tulostavoite	33
4.1.4	Kilpailu töistä.....	33
4.1.5	Etätöiden ja lähitöiden eroavaisuudet.....	35
4.1.6	Liikkuminen pääkaupunkiseudulla.....	36
4.1.7	Avainhenkilöillä ja hiljainen tieto.....	37
4.1.8	Dokumentoinnin taso	37
4.1.9	Henkilökemiat	38
4.1.10	Kommunikaatiot asiakkaaseen.....	39
4.1.11	Työaika ja tavoitettavuus.....	40
4.1.12	Osaaminen	41
4.2	Kohdeyrityksen onnistumisia	42
4.2.1	Joustava työaika	43
4.2.2	Yhteinen tekeminen	43
4.2.3	Työyhteisö	43
4.2.4	Kuukausittainen bonusjärjestelmä.....	44
4.2.5	Monitorointi ja mittarit.....	44
4.2.6	Yleinen palaute workshopeista.....	45
4.3	Koosteraportti.....	45
5	Johtopäätökset.....	47
6	Pohdinta.....	50
	Lähteet.....	53

1 Johdanto

Tämä on opinnäytetyö Haaga-Helian Master koulutuksen ICT-palvelut ja tietojärjestelmät suuntautumiseen. Tässä työssä ratkaistaan ongelma työntekijöiden työtaakan epätasaisesta työtaakasta IT alan kohdeyrityksessä. Ongelmana on, että työ jakautuu eri lailla eri yksilöille. Osalla on liikaa töitä ja osalla liian vähän. Työtaakan epämääräinen jakautuminen haittaa yksilöiden työhyvinvointia ja voi johtaa suurempiin ongelmiin, jos sitä ei ratkaista. Tämän takia tehdään tutkimus, jossa selvitetään mistä työtaakan epätasainen jakautuminen johtuu. Lisäksi esitetään konkreettiset juurisyyt, jotka sitä edesauttavat. Selvityksen tuloksena annetaan joukko ratkaisevia kehitysehdotuksia, jotka auttavat kohdeyrityksen johtoa kehittämään päivittäistä johtamistyötä, joka ennaltaehkäisee tätä ongelmaa.

1.1 Kohdeyritys

Tämä tutkimus on tehty kohdeyritykseen, joka on 90 luvulla perustettu IT alalla toimiva pienen kokoluokan organisaatio. Yritys toimii pääkaupunkiseudulla ja sen konttori sijaitsee Helsingissä. Kohdeyritys työllistää tällä hetkellä noin kaksikymmentä asiantuntijaa, sekä muutaman hallintoon ja talouteen kuuluvan henkilön. Yrityksen avainosaamiseen kuluvat IT:n erilaiset osa-alueet, kuten IT:n ulkoistus, IT konsultointi, Service Desk -tukitoiminnot, järjestelmien hallinta ja ylläpito, tietoverkko-osaaminen ja tietoturva. Yrityksellä on eri kokoisia asiakkaita, lähtien pk-sektorilta isoihin kansainvälisiin yrityksiin. Kohdeyrityksessä on valittu matala hierarkia ja työntekijät ovat jakautuneet muutamaaan erilaiseen tiimiin: Tietoverkot, Pilvipalvelut, Järjestelmähallinta ja Service desk, eli käyttäjätuki. Jokaisessa tiimissä on 3–6 henkilöä ja yksi tiiminvetäjä, joka tekee esihenkilötyötä ja vetää tiimiä. Tiiminvetäjistä puhutaan tässä työssä myös managereina. Tiimit ovat välillä myös itseohjautuvia ja työnteossa pyritään keskittymään ketterään työskentelytapaan.

Kohdeyrityksen konttori sijaitsee aivan Helsingin keskustassa, mutta työtä tehdään paljon etänä ja lisäksi työn konsulttimainen luonne pitää asiantuntijat liikkeellä usein pitkin pääkaupunkiseutua. Kohdeyritys pyrkii ottamaan ihmisten hyvinvoinnin huomioon työssä, lisäksi kaikenlainen toiminta pyrkii olemaan hyvin joustavaa, sekä byrokratiaa tai turhaa hierarkiaa pyritään välttämään.

Käsittelen tässä kohdeyrityksen arvot, koska ne ovat tärkeänä osana opinnäytetyötä. Tämän työn tarkoitus on vahvasti nojata kohdeyrityksen arvoihin ja tukea niiden toteutumista päivittäisessä toiminnassa. Kohdeyrityksen ydinarvoihin kuuluu henkilöstön arvostaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Tämä on asia, jolla pyritään pitämään osaava työvoima yrityksessä ja tiedostamaan, että arvokkain voimavara yrityksessä on sen asiantuntijat. Tätä tavoitetta toteutetaan käytännössä ennaltaehkäiseväisesti mittaamalla henkilöstön hyvinvointia ja työtaakan määrää. Henkilöstölle myös järjestetään erilaista viriketoimintaa ja yrityksessä on erityinen palkitsemisohjelma. On tutkittu, että

hyvin yleinen syy jäädä pois työelämästä on mielenterveydelliset ongelmat, jotka tulevat työelämästä. Näihin vaikuttaa myös työtaakka ja täten sitä on pyrittävä välttämään kaikin keinoin (Eläketurva-keskus. 8.4.2020).

ONT suunnittelu on aloitettu jo lokakuussa 2022 ja se on valmistunut keväällä 2023. Tutkimustyötä on intensiivisesti tehty pari kuukautta. Suunnittelu on tehty valmiiksi joulukuussa, teoria on kirjoitettu tammikuussa ja workshopit ja niiden analysointi on tehty helmikuussa. Työ on viimeistelty maaliskuussa.

1.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin tapauskohtaista tutkimusta. Perusteena on lähinnä se, että ongelman ratkaisu tapahtuu nimenomaan kohdeyrityksessä ja tuloksena on ratkaisu tähän yksittäiseen ongelmaan. Ajatuksena on myös, että tutkimuksen tulos soveltuisi helposti ja kustannustehokkaasti jalkautettavaksi yrityksen arkiseen toimintaan. Myös yksi perusta on, että vaikka ongelma varmasti on yleinen muissakin yrityksissä, on se havaittu ja todettu etenkin kohdeyrityksessä ja siihen voi vaikuttaa uniikit ja nimenomaan juuri tässä organisaatiossa vallitsevat metodit. Täten tehokkain ja varmin tapa on tehdä tapauskohtainen tutkimus työtaakan huonosta jakautumisesta (Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät).

1.2 Työpajat

Opinnäytetyössä järjestettiin kolme työpajaa, joista puhutaan tässä työssä myös workshoppeina. Näissä tunnin mittaisissa pajoissa saatiin työntekijöiltä peräisin olevaa lähdetietoa, jota käytettiin analyysiin ja johtopäätöksiin. Kohdeyrityksen työntekijöillä on ollut perinteisesti hyvin pitkiä työuria. Keskimääräisesti työurat kestävät lähes kuusi vuotta. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että arvot ovat osittain toteutuneet ja työntekijät ovat viihtyneet. Kohdeyrityksen tekemät tyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut ovat pääasiassa antaneet kuvaa hyvästä työympäristöstä. Tämä pitkään yrityksessä olleiden työntekijöiden tieto on tärkeä tietovara, jota hyödynnettiin tässä tutkimuksessa.

Täten tutkimuksen ytimessä ovat nämä työpajat, joiden tarkoituksena saatiin tietoa ratkaistavan ongelman juurisyistä. Kaikki haastattelutieto ja osallistujat workshoppeihin pidetään työssä anonyyminä. Tällä tapaa saadaan mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri workshoppeihin, jossa kaikilla on mukava ja helppo olla. Aiheet työpajoissa ovat kuitenkin hyvin arkoja ja vakavia.

Workshopeissa käytettiin puolikonstruktiivista mallia ja ohjasin ne itse. Suunnittelin myös ne yhdessä kolmen teeman ympärille, jotka tukevat juurisyiden löytämistä. Puolikonstruktiivinen työpaja on hyvä saamaan tilaisuudet tarpeeksi rennoiksi ja tämä metodi jätti tilaa improvisoida. Työpajojen ilmapiiri ja niihin osallistuminen oli näin myös mahdollisimman helppoja ja niihin pääsi mukaan

matalalla kynnyksellä. Workshoppeja järjestettiin tutkimuksessa kolme kappaletta. Nämä suunniteltiin ja järjestettiin alkuvuodesta 2023. Workshopit ovat jaettu eri kohdeyrityksen osastoille: Service desk, eli tukipalveluiden osaajat. Asiantuntijat, jotka ovat tämän tutkimuksen kohderyhmä. Hallinto, joka vastaa töiden ohjautumisesta ja tiimien vetämisestä.

Workshoppien järjestäminen oli työn kriittisin osa-alue, sillä suurin tutkimustyöhön saatava tieto on näistä. Täten pajoihin panostettiin paljon, kutsut laitettiin hyvissä ajoin, sekä niistä tiedotettiin.

Workshopeissa keskusteltiin vapaamuotoisesti näiden kolmen teeman ympärillä ja niissä lähdettiin hakemaan avointa ja rakentavaa ratkaisukeskeistä dialogia teemojen nykytilasta kohdeyrityksessä, sekä pitämään niin sanotusti sana vapaana.

Ensimmäinen teema on nimeltään palkitseminen, jossa käydään läpi etenkin aineeton palkitseminen, joka koostuu ei-rahallisesta hyödystä. Tähän liittyy moni työhyvinvointiin kytkeytyvä asia, kuten hyvä esihenkilötyöskentely, työn organisoiminen, työrauha, sekä joustava työaika. Teemassa käydään toki myös läpi rahallisia bonuksia ja palkitsemismenetelmiä.

Toinen teema on työkuorma ja miten se tasautuu. Tämä teema on hyvin tärkeä, koska ongelmat johtavat lopputulokseen, jossa työtaakka on erilaisia eri työntekijöillä. Tämä taas aiheuttaa työuupumusta, joko liiallisen tai liian vähäisen työmäärän takia. Myös palkitseminen liittyy tähän, sillä bonusjärjestelmät liittyvät suoraan tehdyn työn määrään kohdeyrityksessä.

Kolmas teema on työhyvinvointi. Tässä ajatuksena on kerätä tietoa, miten työhyvinvointi toimii kohdeyrityksessä, miten sitä voidaan parantaa ja mitkä ovat ihmisten omat näkemykset tästä. Työhyvinvointi linkittyy myös suoraan kahteen edelliseen teemaan, sillä onnistunut palkitseminen työssä lisää työn imua ja viihtyvyyttä, kun taas työkuorman ongelmat syövät työssä jaksamista ja hyvinvointia.

Kaikki nämä esitellyt teemat nojaavat toisiinsa ja tukevat toisiaan. Ne myös liittyvät suoraan töiden jakautumisen ongelmiin. Täten ongelman selvitys ja kehitys oli kaikille osallistujille helpompaa, kun sitä lähestyttiin näiden teemojen kautta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Account Manager – Asiakasvastaava. Työtehtävä, jossa asiantuntija hoitaa yhteyksiä asiakkaaseen. Näihin tehtäviin kuuluu yhteistyön kehittäminen, palautteet tehdystä työstä, säännölliset palaverit ja lisämyynti.

Ammatillinen itsetunto – Ammatillisen osaamisen osa-alue, joka mittaa itsevarmuutta ja luottamusta kyetä selviytymään työtehtävistä.

Asiantuntijatyö – Työ, jossa vaaditaan laaja-alaista asiantuntijuutta. Yleensä tämä on saavutettu koulutuksen tai kokemuksen kautta. Asiantuntija vaatii lähes aina jonkin koulutuksen tai työkokemusta.

Burnout – Yleistynyt termi työuupumukselle.

Bonus, bonusjärjestelmä – Rahallisen palkitsemisen malli, jossa työntekijää palkitaan tehdystä työstä rahallisesti, käyttäen erilaisia mittareita määrittelemään palkittavan summan rahallinen määrä.

Flow tila – Ihanteellisin tila tehdä töitä ja tällöin yksilö saa tehtyä parhaimmat huippusuoritukset.

Mentorointi – Työhön opastaminen, tehdään etenkin uuden työntekijän perehdyttämisessä työpaikan käytäntöihin ja työtehtäviin.

Service desk – Tiimi, jossa tehdään IT tukea etänä. Asiantuntija auttaa ja opastaa asiakasta, jolla on teknisiä ongelmia järjestelmien ja koneiden kanssa.

Tech Manager – Rooli kohdeyrityksessä, joka on sekoitelma account manageria ja IT konsultointia.

Teams – Microsoftin kehittämä ohjelmisto, jolla voidaan kommunikoida etänä.

Työuupumus – Pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila ihmisille. Oikeina ovat väsymys, kyyninen asenne työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.

Työhyvinvointi – Kokonaisuus, jonka muodostavat työhön liittyvä mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia mitataan esimerkiksi hyvä johtaminen, motivointi organisaation puolelta sekä työyhteisön ilmapiiri ja ammattitaito.

Työkuorma – Yksilön henkilökohtainen työjono ja vaihteleva määrä työtehtäviä, jotka hänen päivityksiinsä tehtäviinsä kuuluu.

Tiketöinti, tiketöintijärjestelmä – Työprosessi, jossa kaikki työtehtävät kirjataan ylös erilliseen järjestelmään. Työtehtävät ovat näin ollen dokumentoitu, asetettu tärkeysjärjestykseen ja merkitty työntekijöille ja tiimeille.

Workshop – Työpaja, jossa esimerkiksi työpaikan tiimi tai muutaman hengen joukko kokoontuu ideoimaan, ratkaisemaan tai kehittämään tiettyä ongelmaa.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Työmäärän epätasainen jakautuminen

Työmäärän vääränlainen jakautuminen aiheuttaa erilaisia ongelmia työntekijälle ja organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Tässä luvussa käyn läpi tutkimustuloksia, joissa todetaan epäsuhtaisen työmäärän konkreettisia vaikutuksia työntekijään, sekä erilaisia sairauksia, joille tämä altistaa työntekijän. Epätasapanossa oleva työkuormalla on suora yhteys työntekijän lisääntyneeseen työstressiin ja tietenkin sopusuhtaisella, sekä tarpeeksi haastavalla työkuormalla on taas vaikutus hyvään työvointiin ja työn mielekkyyteen. Työstressin noustessa liian korkeaksi, se johtaa työuupumukseen (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022).

Työuupumus on noussut modernissa työelämässä etenkin perinteisten fyysisten ja suorittavien töiden vähentyessä ja erilaisten asiantuntijätöiden lisääntyessä. Työelämästä on tullut teknisempää, vähemmän fyysisempää ja itsenäisempää. Euroopan Unionin teettämän vuosittaisen ESENER-tutkimuksen mukaan työuupumus on nykyään yleisimpiä ilmiöitä työelämässä ja se johtaa suuriin terveydellisiin ongelmiin. Euroopassa keskimäärin 22 prosenttia työntekijöistä kärsii työstressin aiheuttamasta uupumuksesta joka vuosi ja sen vuosittainen hinta Euroopan Unionissa on arvioitu olevan noin 20 miljardia euroa (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 7.5.2020).

Tutkimuksen mukaan Suomessa työuupumuksen esiintyvyys väestössä vaihtelee jossain määrin taloudellisen suhdanteen ja työelämän yleisen tilanteen mukaan. Vuonna 2011 työelämässä olevilla suomalaisilla miehillä kahdella prosentilla esiintyi vakavaa ja 23 prosentilla lievää työuupumusta. Vastaavasti työssä käyvillä naisilla kolmella prosentilla esiintyi vakavaa ja 24 prosentilla lievää työuupumusta. Tutkimuksen tulokset ovat jo hieman vanhoja, mutta tämän tutkimuksen jälkeen esiintyvyyttä ei ole arvioitu uudelleen Suomessa. Voidaan kuitenkin todeta työterveyslaitoksen vuonna 2018 tehdyn työolotutkimuksen mukaan, että työuupumukseen viittaavat oireet, sekä työntekijöiden kokema pelko työuupumuksesta ovat yhä lisääntyneet (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022).

Työuupumusta koetaan etenkin moderneissa teknisissä työtehtävissä ja asiantuntijatyössä, kun kohdattavat työn vaatimukset ja odotukset tehtävissä nousevat yksilölle aivan liian suuriksi, kuormittaen raskaasti työntekijän voimavaroja. Työntekijä voi kokea olevansa kykenemätön selviämään työtaakasta yksin. Tehtyjen tutkimusten mukaan erilaiset työstressitekijät tuntuvat kasautuvan samoille organisaatioille ja työntekijöille (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022). Taustalla tässä on organisaation kyky ennaltaehkäistä työstressiä ja yksilöiden henkilökohtainen stressinsieto. Myös tietyt alat ja organisaatiot ovat paljon kuormittavampia kuin toiset.

Työuupumus alentaa usein ammatillista itsetuntoa. Tämä ominaisuus koostuu yksilön tunteesta, että hän kykenee selviytymään työtehtävistään. Työuupumuksen kasvaessa kyvykkyyden ja suoriutumisen antamat kokemukset laskevat työuupumuksen kehittyessä. Oma työpanos saatetaan tuntea huonommaksi omaan aikaisempaan osaamiseen tai muiden kollegoiden suoritukseen verrattuna. Ammatillinen itsetunto voi myös laskea liian vähäisten töiden takia. Eli jos yksilölle tuleva työkuorma on liian vähäistä tai se ei ole tarpeeksi mielekästä, alenee ammatillinen itsetunto samalla tapaa kuin liian vaativissa työtehtävissä (Kohler, L. 26.7.2022).

Työuupumus ja siitä seuraava loppuun palaminen ei ole varsinaisesti mikään yksittäinen sairaus tai diagnoosi, mutta siihen liittyy korkea riski altistua erilaisille sairauksille. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset masennukset, uniryhmin häiriöt, päihdeongelmat ja stressiperäiset sairaudet. (Huitti, M. 2016) Työuupumuksen on myös todettu lisäävän erilaisten työvirheiden ja tapaturmien riskiä organisaatiossa ja työntekijälle kasvanutta riskiä työkyvyttömyyteen, johtaen aina varhaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen (Juvani, A. 6.11. 2019).

Voidaan siis todeta näiden tutkimustulosten perusteella, että työuupumus on pitkäaikainen prosessi, joka alkaa siitä, että työuupumukseen altistuneen työntekijän voimavarat kuluvat loppuun pikkuhiljaa, johtaen loppuun palamiseen. Tämä tapahtuu tapauskohtaisesti, välillä huomaamatta, välillä ongelmat siivutetaan. Jälkimmäinen tapahtuu etenkin, jos monitorointi ja esihenkilön tai organisaation tuki ei ole kunnossa. Tämä aiheuttaa usein kolme erilaista oiretta: Uupumusasteinen väsymys, kyynisyys, sekä alhainen ammatillinen itsetunto. Nämä kaikki oireet yhdistyessään ja pitkittyneesti kuormittaessaan yksilöä aiheuttavat hänelle vaikeuksia kognitiivisessa ja tunne-elämän hallinnassa, sekä paljon erilaisia yleisiä stressin häiriötiloja. Työstressille ja -kuormitukselle on jokaisella yksilöllä oma sietorajansa, joka ylittyessään muuttuu elämää vaikeuttavaksi kaaokseksi, jossa henkiset, sekä fyysiset oireet alkavat hallita olotilaa. Tästä toipuminen voi olla yksilölle pitkä ja vaikea prosessi.

2.1.1 Liian vähäiset työtehtävät

Toisin kuin usein luullaan, ihminen kuormittuu myös työn puutteesta ja liian vähäisestä työtehtävien määrästä. Työuupumuksesta puhuttaessa tähän usein rinnastetaan liian suuri työkuorma tai liian korkealle asetetut vaatimukset työtehtävistä. Mediassa lähes aina on burnouteista ja työstressistä puhuttaessa esillä pitkät työpäivät, korkeat tavoitteet ja vaikeudet palautua töistä. On kuitenkin todettava, että tutkimusten mukaan liian vähäinen määrä työtehtäviä aiheuttaa ihmisessä täysin samat ongelmat, kuin ylimitoitettu työmäärä (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022).

Tämä tapahtuu etenkin tehtävissä, joissa työntekijä saa työtehtävänsä tehtyä toistuvasti, jolloin loppupäivälle ei ole mitään tekemistä enää. Kun tämä toistuu päivästä toiseen tarpeeksi kauan, työntekijälle alkaa muodostua työstressiä merkityksellisen työn puutteesta.

Myös jos tehtävien vaatimukset toistuvasti alittavat työntekijän oman pätevyyden, eli työtehtävät ovat aivan liian helppoja, eivätkä vastaa yksilön saamaa koulutusta tai kokemustasoa, hän voi altistua työstressille. Tällöin työntekijä alkaa kyseenalaistamaan omaa tarpeellisuuttaan organisaatiossa ja vuosien kuluessa haasteiden puute, sekä työn yksipuolisuus johtavat negatiivisiin tunteisiin työorganisaatiossa ja estävät uuden tiedon oppimisen työssä. Suomessa usein näytävästi uutisoitavat muutosneuvottelut ja laajat irtisanomiset heijastuvat tähän ilmiöön työntekijän mielessä. Tällöin työntekijän ammatillinen itsetunto alkaa rappeutua ja oman tarpeellisuuden tunne organisaatiossa ja sen turvallisuuden antama tunne altistavat yksilöä samalla tapaa työstressille kuin liian suuri työtaakka tai liian korkealle asetetut vaatimukset (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022).

Organisaatioissa esiintyvä liian yksitoikkoinen ja toistuva työ altistaa myös työuupumukselle. Työn pitäisi olla yksilölle vaihtelevaa ja sen tulisi antaa tarpeeksi haasteita päivään (Kohler, L. 26.7.2022). Työn merkityksellisyyden arvostus laskee, jos jokainen työpäivä on hyvin samanlainen ja sisältää vain vähän vaihtelevuuksia. Tämä korostuu etenkin teknisessä asiantuntijatyössä, jossa työ on jo lähtökohtaisesti hyvin erilaista, aiheiden ja ratkaistavien haasteiden muuttuessa paljon enemmän, kuin suorittavassa ja perinteisissä fyysisissä töissä. Haasteet ja uhat ovat tässä myös yhtä isoja kuin työstressissä ja burnoutissa, sillä se on yksi merkittävässä syitä, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa (Kohler, L. 26.7.2022). Monotoninen ja samaa kaavaa toistava työ altistaa eristäytymiselle, joka taas laskee ammatillista itsetuntoa. Eristäytymisen riskiä lisää organisaatiot, joissa työskennellään paljon etänä. Myös yleinen moderni työelämän trendi, jossa työ on hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa, lisää riskiä eristäytymisessä. Tästä voidaan päätellä, että yksitoikkoinen työ lisää riskiä osaavan ammattitaidon poistumiseen yrityksestä, vaikka se ei varsinaisesti aiheuttaisi fyysisiä tai henkisiä ongelmia työntekijälle.

2.1.2 Liiallinen työmäärä

Liian suuresta työmäärästä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä työtaakka, joka aiheuttaa kohtuutonta työstressiä, eikä työpäivä enää riitä työtehtävien suorittamiseen. Tämä ilmenee päivien pitenemisellä tai keskeneräisillä töillä. Työmäärän mitoitus on ollut perinteisesti helppoa suorittavissa töissä ja perinteisissä fyysisiä työtehtäviä sisältävissä organisaatioissa, tällöin työajan ulkopuolinen tuntimäärä on ollut suoraan ylitöitä ja vahvassa prosessimaisessa työssä tätä ei esiinny välttämättä niin

paljoa, koska esimerkiksi tehdaslinjasto ei toimi, mikäli jokainen työpiste ole toiminnassa. Täten liiallisessa työmäärässä oirehtii koko linjasto. Kuitenkin nykyään etenkin nopeasti kehittyvä työelämä, itseohjautuvuus ja erilaiset säästötoimenpiteet altistavat liian suurelle työkuormalle salakavalasti, sillä joustava työaika ja itse kirjattu työajanseuranta aiheuttavat sen, että työpäivät voivat venyä ja niistä saadut ylimääräiset tunnit jäävät saldoksi varastoon (Keyriläinen, M. 26.5.2020). Eli työnantaja ei enää voi reagoida esim., viikoittaiseen kustannusten nousuun, ellei hän seuraa työajan kertymiä. Työaikalaki vuodelta 2020 määrää että saldo voi olla yli 60 tuntia, mutta sen on ta-soitettava 4kk jakson loppuun mennessä 60 tuntiin. Eli toisin sanottuna esihenkilön vastuulla on laittaa työntekijä vapaalle, mikäli saldoa on liikaa (Työaikalaki, 1.1.2020).

Nopeasti lähivuosina muuttunut työelämä suurine irtisanomisineen ja lomautuksineen on altistanut monet asiantuntijat ajatukselle, että pysyvyys ei ole enää itsestänselvyys. Nykyään enää ei siis mennä töihin yhdelle työnantajalle ja olla siellä aina lähtökohtaisesti pitkää uraa tehdessä. Nopea kehitys työelämässä, etenkin teknisillä aloilla on tuonut robotiikkaa, erilaista automaatioita, järjestelmien digitalisaatiota yms. työpaikoille. Monet työpaikat ovat myös lakkautettu, sekä useat organisaatiot ovat muuttaneet muotoaan kokonaan. Suomesta on myös hävinnyt kokonaisia työtehtäviä. Tämän kaltaiset työelämässä tapahtuvat suuret virtaukset ovat pohjana ihmisten kokemukselle, jossa työ tuntuu enemmän kuormittavalta ja palautuminen työstä on ollut jatkuvasti yhä haastavampaa 2000-luvulla (Keyriläinen, M. 26.5.2020). Ihmisten perusturvallisuus ei ole enää niin vakaa kuin menneinä vuosikymmeninä ja tämä aiheuttaa epävarmuuden. Yksilö lähtökohtaisesti haluaa aina olla turvallisin ja varmoin mielin, kun tämä perusturva järkkyy ja muuttuu ennalta-arvaamattomasti, voi yksilöllä olla hankala saada ajatukset muihin asioihin vapaa-ajalla ja huolia mietitään työajan ulkopuolella. Tämä on toisaalta aivan luonnollista, sillä toimeentulo ja monet asiat suomalaisessa yhteiskunnassa riippuu yksilön työtilanteesta.

Työbarometrin tutkimuksessa muutama vuosi sitten ennustettiin, että digitalisaation ja automaation megatrendit tulevaisuudessa voivat hyvin olla vasta aluillaan ja suurempia muutoksia voi tulla älyteknologian, sekä koneoppimisen myötä. Tämä saattaa siis mullistaa vielä enemmän työelämää, kun koneet ja järjestelmät alkavat yhä enemmän tekemään ihmisten töitä (Keyriläinen, M. 26.5.2020). Jatkuva muutos ja kiihtyvä epävarmuus työpaikoista tuottaa lisää kuormitusta ja stressiä, joka on pahimmassa tapauksessa kumuloituvaa. Tämä heijastuu nimenomaan IT alalle, jossa tekniikka kehittyy kaikista eniten.

Tietenkin yleinen kehitys kaikissa työtehtävissä on 2000 luvulla ollut yhä kiihtyvä työtahti, jossa töitä on enemmän ja yleinen kiire tuntuu olevan jatkuva vallassa oleva tila. Tämä näkyy tällä hetkellä etenkin palveluammateissa ja hoitotyössä. Näillä aloilla korostuu nykyinen ongelma, jossa työvoiman vähäisyys, sekä samaan aikaan lisääntyvä työtehtävien määrä ovat yleinen kuormitusta

lisäävä ongelma. Toisaalta näihin aloihin ei välttämättä digitaalinen muutos ja automaatio iske niin voimakkaasti lähitulevaisuudessa, kuten asiantuntijatehtävissä olevia, joille tämä megatrendi voi aiheuttaa välittömiä ongelmia työtehtävien muutosten vuoksi. Joka tapauksessa palkansaajista kolme neljästä sanoo kiireisen aikataulujen kuuluvan yhä enemmän työhön. Tutkimuksessa näkyy kiireen tuottaman negatiivisen stressin kohonneen etenkin tutkimuksiisikin osallistuneilla naisilla todella korkealle. Tämän saman tuloksen kertoi ennen vuotta 2020 noin neljäkymmentä prosenttia tutkimukseen vastanneista naispalkansaajista (Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019).

Ajan puutteesta kärsivällä työntekijällä on siis aivan liian monta työtehtävää hoidettavana mihin hän pystyisi. Työ myös nykyään keskeytyy usein puheluiden ja erilaisten viestipalveluiden ilmoitusten tai apua tarvitsevien kollegoiden vuoksi. Täten työtä ei aina voida siis tehdä niin hyvin kuin haluaisi tai työtä johdetaan tekemään varsinaisen työajan ulkopuolella. Tästä aiheutuu jaksamisen ongelmia. Voidaan siis puhua hyvin yleisestä ongelmasta ja isosta riskistä, joka kohdistuu myös kohdeyritykseen. Lisäksi puhutaan nykyään termistä ”Teknostressi”, joka on uupumiseen ajava ja stressiä lisäävä työmuoto. Tässä yhdistyvät paljon yleistyneet etätyöt ja suuri työmäärä. Tämä johtaa siihen, että ihmisten kyky hahmottaa työaika hämärtyy. Jos yksilö ei osaa tiedostaa ja katkaista työntekoa vapaa-ajalla, yleistyy hänen tekemät pitkät työpäivät, sähköpostien lukeminen viikonloppuisin ynnä muu työhön liittyvä toiminta työajan ulkopuolella (Vänni, K. Viteli J. 1.2019.). Voidaan todeta, että nykyajan asiantuntijatyötä tekevillä on uuden ja kaikkialla läsnä olevan teknologian takia yhä enemmän vastuuta erottaa itse työaika, sekä varmistaa oma töistä palautuminen. Monissa tämän tutkimuksen kokemustarinoissa usein puhuttiin liiallisen työmäärän tekemisestä myös vapaa-aikana, joka edesauttoi lopullista uupumista.

2.1.3 Työuupumuksen henkiset oireet

Työstressi altistaa yksilön erilaisille henkisille oireille ja häiriöille, kasvattaen riskiä mielenterveysongelmiin. Uni reagoi herkästi stressiin, koska stressi nostaa aivojen ja muun elimistön vireystilaa vastaamaan haasteisiin. Työuupumuksen taustalla oleva pitkittynyt haitallinen stressi voi johtaa haitallisiin muutoksiin unen säätelyssä, mikä ilmenee unettomuusoirein tai huonolaatuisena, virkistämättömänä unena. Työuupumuksessa haitalliset selviytymisyritykset heikentävät palautumista työkuormituksesta ja riittävän laadukkaan unen saamista. Riittämätön tai huonolaatuinen uni puolestaan heikentää päiväaikaista kognitiivista suoriutumista ja tunnesäätelyä. Tämä siis syventää entisestään kierrettä vaatimustason ja pärjäämisen välillä ja stressinhallinta heikentyy entisestään, syventäen työuupumuksen oireita (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022).

Haitallinen työstressi, häiriytynyt unenlaatu ja jatkuva väsymys muodostavat näin työuupumukseen johtavan kierteen, johon liittyy haitallista kortisolien erityksen säätelyn häiriötä ja pitkittynyttä,

matala-asteista tulehdusmekanismien voimistumista. Työuupumuksen ja unettomuuden välillä on kahdensuuntainen yhteys, sillä pahentavat toisiaan. Tutkimukset usein kertovat, että työuupumuksella on selkeä yhteys uniongelmiin. Uupunut henkilö ei saa kunnolla lepoa esimerkiksi, jos työasiat tulevat myös uniin tai niitä miettii nukkumaan mennessä. Kun taas vajaat yöunet altistavat enemmän työssä väsymiselle ja haittaavat palautumista. Tämä kierre aiheuttaa sen, että työuupumus ja unettomuus molemmat yhdessä altistavat voimakkaasti mielenterveyden ongelmille ja lisäävät sairauspoissaolojen riskiä, johtaen pahimmassa tapauksessa ennalta aikaiseen eläköitymiseen. Täten unen laatuun ja työuupumukseen on kiinnitettävä ajoissa huomiota ja suunnattava niihin tukitoimia sekä hoitoa, ennen kuin tilanne eskaloituu pahemmaksi. Mitä aikaisemmin toimenpiteisiin ryhdytään, sitä paremmin ne auttavat ja ongelmien korjaaminen on kaikin puolin helpompaa ja vähemmän resursseja vaativaa (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022).

Tutkimuksen ohella erilaisia henkisiä. Työuupumusta ja loppuun palamista sairastaneet ovat puhuneet myös hyvin dramaattisista henkisistä oireista ja miten ne ilmenevät yhtäkkiä keskellä arkea. Tunna Milanoff ja Riku Rantala puhuivat keskustelutilaisuudessa Docventures ohjelmassa omista kokemuksistaan 20.3.23 ja näissä kokemuksissa oli esimerkiksi ns. Black out, eli ajatus oli katkenut yhtäkkiä ja puheesta jäänyt sanoja ja ajatuksen katkeamista. Stressitila ja krooninen uupumus myös laukaisi täysin satunnaisia itkukohtauksia esimerkiksi autolla ajaessa ruuhkassa.

2.1.4 Työuupumuksen fyysiset oireet

Kirjassaan Uuvuksissa, työuupumuksesta toipumiseen perehtynyt työpsykologi Liisa Uusitalo-Arola on todettu muun muassa, että työntekijöiden on ollut vaikea palautua työpäivän jälkeen. Ensimmäiset oireet siis ilmenevät kehon väsymyksessä töiden päätyttyä. Vapaa-ajalla työntekijällä on usein uupunut ja voimaton olo. Työntekijä ei saa aina kunnolla ajatuksia pois töistä, vaikka työaika on jo loppunut, eikä ajatus kulje selkeästi päässä. Kun uupumus jatkuu, fyysiset oireet pahenevat ja muuttuvat konkreettisemmiksi. Uupunut elimistö alkaa olemaan jatkuvassa stressitilassa, joka ei pääse palautumaan ja tämä ilmenee esimerkiksi kiihtyneellä pulssilla ja sydämentykytyksellä. Tällöin uupunut saattaa hengästyä nopeasti, vaikka normaali fyysinen lihaskunto olisikin hyvä. Stressitila saa myös kehon eri lihakset herkästi jännittyneiksi ja tämä aiheuttaa jatkuvaa kroonista lihaskäynnitystä, joka altistaa verenkiertoon ja aineenvaihdunnan heikkenemisille. Lihakset ärsyntyvät ja aiheuttavat edelleen lisää jännittyneisyyttä ja kipua kehoon. Keho on myös alttiimpi muille sairauksille ja taudeille (Huitti, M. 2016). Aineenvaihdunnan heikkeneminen pitkittyessään lisää ruumiinpainoa ja ihon epäpuhtauksia. Työuupumuksen aiheuttamat oireet voivat myös aiheuttaa fyysistä pahan olon tunnetta kehossa. Tämä voi puhjeta, kun esimerkiksi työntekijän pitäisi lähteä töihin tai jos hänen mieleensä tulee yhtäkkiä töissä oleva asia, kuten keskeneräiset työt tai haastava

projekti. Näitä oireita voi olla päänsärky, kipu rinnassa, sydämen kiihtynyt lyömänopeus, vatsavaivat ja oksentelu. Kun stressin määrä kasvaa ja työuupumus yksilöllä syvenee, alkaa tämä myös näkyä ruokahalun heikkenemisessä tai häviämisessä kokonaan. Stressi voi aiheuttaa ongelmia myös kasvoissa, sillä stressihormonit aiheuttavat ihottumaa ja ei huonon olon voi havaita potilaan kasvoilta (Uusitalo-Arola. 2019).

Tuomas Milonoff on omakohtaisissa kokemuksissaan (Docventures, 20.3.23) puhunut myös työuupumuksen koukuttavasta voimasta. Kun työelämä on hektistä ja ilmapiiri tietyllä tapaa ihailee ja olettaa kiireen, sekä stressin kuuluvan tehokkaaseen työhön, voi yksilön olla vaikea havaita kehon hälytyssignaaleja. Kiireeseen, stressiin ja hektiseen elämäntapaan voi jäädä koukkuun samalla tavalla kuin esimerkiksi pitkään konfliktialueilla työskennelleet sotakirjeenvaihtajat jäivät kaipaamaan jatkuvasti jotain adrenaliinia ja jännitystä työssään, eikä siviilissä normaalit reportaasit enää omaa samanlaista mielenkiintoa tai imua. Samalla tavalla työnarkomaani tuntee olevansa elossa vain silloin, kun stressin aiheuttamaa kortisonia erittyy elimistöön.

2.1.5 Työuupumuksen hoito

Onneksi työuupumuksesta ja siitä toipumisesta on tällä vuosituohannella puhuttu paljon ja aiheesta on myös tehty paljon tutkimusta. Voisikin hyvin sanoa, että työuupumusta ei enää niin paljoa hailla ja monet ovat avoimesti kertoneet siitä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että asiat ovat menossa pikkuhiljaa oikeaan suuntaan työuupumuksen tunnistamisessa, vaikkakin tutkimukset ovat osoittaneet että työuupumus yhä yleistyvää vaiva työikäisten keskuudessa (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 7.5.2020). Positiivisen asiana tästä voi kuitenkin pitää, että myös erilaiset työuupumuksen hoidot ja toipuminen ovat saaneet paljon palstatilaa mediassa ja siihen on alettu suhtautua asiaan kuuluvalla vakavuudella työterveyshuollossa. Tämä on johtanut siihen, että työuupumuksen hoitaminen on ottanut suuria harppauksia viime vuosikymmeninä ja tähän on erilaisia hyviä malleja, sekä resursseja työterveydessä (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022).

Työuupumus ei ole ongelmana vain silloin, kun se puhkeaa työntekijällä ja muuttuu akuutiksi. Työuupumuksen ensimmäiset merkit voi myös pelästyttää ihmisiä ja saada nämä välttelemään organisaatiota. Tällöin voivat silmät aueta ja ns. läheltä piti tilanne voi olla ensisysäys sille, että henkilö vaihtaa organisaatiota huomattavasti työtaakan suuren määrän ja organisaation huonon hoidon torjumiseksi. Lääkärikirja Duodecimissa on asiantuntijoiden toimesta kuvattu, että kaikista suurin ongelma oikeastaan alkaa vasta sitten, kun työuupumuksen torjuminen on liian myöhäistä (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022). Työntekijän palaessa loppuun alkaa hoitoprosessi. Tavoitteena tässä on kuntoutus ja lopulta paluu takaisin työelämään. Tämä hoitoprosessi voi olla pitkä ja kallis niin yhteiskunnalle, kuin organisaatiolle, sekä voi olla hyvin traumaattinen kokemus työntekijälle, vaikuttaen hänen henkilökohtaiseen elämäänsä.

Työterveyshuolto on nykyään erikoistunut ja hyvin koulutautunut työuupumuksen hoitoon. Työuupumukseen määrätään sairauslomaa, mutta tähän myös liittyy muita tekijöitä, jotka vaikuttavat potilaan olotilaan. Pitkä stressi saattaa olla laukaissut erilaisia univaikeuksia, ahdistusta ja mielen-terveysongelmia. Täten työterveydessä lääkäri määrää hoitoon myös lääkkeitä ja työpsykologin interventiota. Työuupumuksen diagnoosi ei aina oikeuta sairauspäivärahaan, vaan siihen liittyy myös muita edellä mainittuja sairauksia ja oireita. Sairausloma tulee näiden perusteella, sillä ne alentavat työkykyä merkittävästi ja täyttävät jonkin sairauden määritteet, kuten unihäiriöt, ahdistu-neisuushäiriöt, sopeutumishäiriöt tai masennustilat. On hyvä tiedostaa, että toipuminen ei tapahdu itsestään ja pitkittyneessä työuupumuksessa saatetaan joutua konsultoimaan psykiatria, sekä turvautumaan erikoissairaanhoidon. Tämä tosin on jo harvinaista ja sitä tarvitaan vain, jos potilaan vointi ei nouse työterveyshoidon järjestämällä hoidolla. Vakava työkyvyn alentumisen vastuu on silti aina säilytettävä työterveyshuollossa, jossa tapahtuu myös työkyvyn ja tarpeellisten tukitoimien arviointi (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022).

Työuupumukseen voi olla hyvä myös käyttää enemmän tai vähemmän itsehoitoa yksilön mukaan. Itsehoidossa osana toipumista apuna voivat olla myös kirjallisuus, blogit, stressivalmentajat, erilaiset nettiterapiat ja omahoito-ohjelmat. Nämä ovat lähivuosina yleistyneet ja niihin on saatavissa paljon materiaalia mielen-terveyspalveluista. Näistä suuri osa on myös maksuttomia, mutta vaativat että potilaan voimavarat riittävät itsenäiseen työskentelyyn hoidon eteen ja sitoutumiseen (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2020). Työuupumuksesta selviäminen kasvattaa aina yksilön henkistä pääomaa ja ammatillista itsetuntoa. Selviytymistarinoissa monet ovat kertoneet kuinka ovat oma-toimisesti oivaltaneet asioita ja hakeneet itse uusia suuntia elämälleen, sekä vältäneet jatkossa samanlaiset tilanteet työelämässä (Huitti, M. 2016).

Työuupumuksen hoidossa tärkeä elementti on, kuinka nopeasti työuupunut hakee apua. Mitä aikai-semmin oireiden puhkeamisesta voidaan hoito aloittaa, sitä helpompi siitä on toipua. Syväälle eden-nyt uupumus tuo aina mukanaan myös vakavampia oireita ja täten kuntoutus on hyvin hankalam-paa, kuin verrattuna tapaukseen, jossa työuupumuksen ensioireita on vasta tunnistettu. Täten on-kin tärkeää tiedostaa, että työorganisaatiossa olisi hyvä panostaa erilaisiin mittareihin ja huomioi-hin, jotka hälyttävät työntekijän orastavasta työuupumuksesta. Nämä voivat tuntua joistain alkuun turhilta ja ylimääräisiltä menoilta, mutta niiden tuottama apu tähän on siis hyvin suuri ja itseasiassa voi säästää paljon resursseja pitkässä juoksussa (Uusitalo-Arola, L. 2019).

Pysyvässä toipumisessa edellytetään toimia työntekijän omien voimavarojen lujittamiseksi ja kor-jaamiseksi. Taustatekijät työuupumukseen pitää olla selvitettyinä. Toipuminen ja paluu työelämään edellyttää toimita tietenkin myös työnantajalta. Tässä tulee tärkeäksi työtilanteen arvioimien ja muutosten aikaansaaminen organisaatiossa. Toisaalta työntekijältä vaaditaan myös itsenäistä

elämäntapamuutosta joissain tapauksissa. Työuupumuksesta parantumiseen vaaditaan tietenkin myös työkuormituksen ja stressihallinnan tilannetta organisaatiossa. Tässä yhdistyvät esihenkilön, työterveyden ja työorganisaation yhteistyö.

Työterveysneuvottelu on nykyään yleinen tapa, kun täytyy arvioida työntekijän yksilöllinen tilanne töihin paluusta. Silloin voidaan työntekijän ja tämän esihenkilön kanssa sopia tai suunnitella työhyvinvointia ja töissä jaksamista auttavista toimista, sekä muista keinoista, jotka edesauttavat häntä töihin palaamisessa. Tällaisella tehokkaalla ja hyvin toteutetulla jälkihoidolla saadaan siis estettyä ongelmia, jotka saattavat puhjeta tai toistua työntekijän palatessa töihin etenkin pitkältä sairauslomalta. Tässä kuullaan kehittävällä keskustelulla eri osapuolten näkemys tilanteesta ja mitkä seikat ovat siihen vaikuttaneet. Ajatuksena on yhdessä pyrkiä löytämään työntekijän työkykyä tukevat ratkaisut. Töihin paluussa ei kaikki tapahdu käden käänteessä, vaan työntekijän vointia on hyvä seurata niin työpaikalla, kuin työterveyshuollossa tarpeeksi riittävän ajan. Työntekijää ei siis voi vain jättää takaisin työhön ja unohtaa, vaan vakavasta työuupumuksesta toipuminen työpaikalla ns. sorvin ääressä voi kestää jopa vuoden. Esihenkilön ja työyhteisön tuki siis tulee isoksi osaksi töihin paluun mahdollistamisessa (Hakanen, J. Kaltianen, J. 2022).

Työssä uupunut voi myös hyötyä erilaisista elämäntapamuutoksista, vertaistukiryhmistä ja psykoterapeuttisista ryhmistä (Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022). Yksilölle on tärkeää tiedostaa itse ne syyt, jotka hänet ovat ajaneet työuupumukseen ja toipumisessa saadaan tarvita myös elämäntapojen ja työn rajaamisen apua. Tässä voidaan saada helposti hyviä tuloksia juuri itsenäisellä hoitamisella edellä mainituilla tavoilla tai apuna voidaan käyttää työterveyspsykologia. Näitä erilaisia tukitoimia olisi hyvä käyttää, vaikka sairausloma olisi aivan lyhyt tai sitä ei edes tarvita. Työpaikalla voi myös olla hyvä prosessi, jossa on etukäteen laadittu erilaisia toimintamalleja ja joita voidaan käyttää uupumustilanteissa. Tämä kuuluu nykyään niin sanotusti jo hyvin käytäntöihin. Joka tapauksessa tärkeää olisi saada tilannetta selkeytettyä ja tässä auttaa ulkopuolinen tuki, jotta työntekijälle hahmottuisi näkemys, miten hän itse voi jatkossa torjua työuupumusta (Marila, R. Valonen, L. 2020). Lähes kaikissa lukemissani kertomuksissa työntekijä itse kertoi aina oppineensa todella paljon työuupumuksesta. Jollain tapaa ihmiset oppivat paljon itsestään ja siitä mikä oikeasti onkaan tärkeää. Tämä oivallus saattoi olla mitä haluaa elämältään tehdä tai minkälaisissa työtehtävissä ei enää halua olla. Työelämän tutkija ja stressivalmentaja Miia Huitti kirjassaan Stressikupla kertoi erilaisista toipumistarinoista ja ihmisistä, joita hän oli auttanut. Useimmin loppuun palaminen on hyvin opettavainen kokemus yksilölle ja avaa niin sanotusti uuden sivun tämän elämässä. Hoitoa siis monesti tehdään myös yksin erilaisen kirjallisuuden avulla ja monet asiantuntijat oppivat siitä paljon (Huitti, M. 2016). Yhteenvetona ja positiivisena asiana voikin todeta työuupumuksen hoidosta, että lopulta aina kuitenkin on yksilölle jäänyt jokin opettavainen ja avartavat vire kaikista selviytymistarinoista.

2.1.6 Työstressin ennaltaehkäisy

Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on tullut ilmi, että työstressiä lievittää ja työhyvinvointia tukee organisaation järjestäytyneisyys, sekä työyhteisön tuki (Virtanen, A. Kaltiainen, J. Hakanen, J. 2022). Tämä tarkoittaa työpaikan roolituksen ja tavoitteiden selkeyttä, jolloin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja toisaalta mitkä asiat ovat hänen vastuullaan. Työhön saadaan helpommin siis työrauha ja työtaakka myös jakautuu paremmin tällöin, koska töistä ei kilpailla, työ ei keskeydy jatkuviin kyselyihin ja tiimit auttavat toisiaan. Lisäksi myös edellä mainittu työyhteisön ja esihenkilön tuki, sekä luotettava ilmapiiri ovat erittäin tärkeässä roolissa. Hyvä ja kannustava yhteishenki työntekijöiden kanssa helpottaa töiden jakamista ja antaa yksilölle työn imua. Tähän voidaan vielä lisätä moderni palveleva johtaminen ja ihmisten kunnioittaminen työkuultuurissa esihenkilöiden toimesta. Tässä onkin tärkeää myös esihenkilön rooli, sillä hänen vastuullaan on usein monitoroida ja selvittää työmäärää ja työhyvinvointia. Esihenkilön on puututtava epäkohtiin, annettava palautetta, sekä tarkkailtava esimerkiksi tehtyjä työtunteja (Hakanen, J. Kaltiainen, J. 2022).

Työn tulosten ja työn kehittävyys ovat hyvin keskeisiä elementtejä, jotka auttavat työssä jaksamisessa ja lisäävät tuntuvasti työn mielekkyyttä, sekä mahdollistavat työn imun. Eli työntekijän nähdessä työnsä tuloksen ja konkreettisesti pystyessä etenkin vaikuttaa omaan työhön, toteutuu työn merkityksellisyys yksilölle ja tällöin työviihtyvyys kasvaa. Yksilö on motivoituneempi tekemään töitä ja antamaan parastaan (Ojala, L, Ahonen, G. 2005).

Lisäksi listattavissa työviihtyvyyttä parantavissa tekijöissä oli kommunikaatio ja viestintä. Työpaikalla on oltava tiimien ja esihenkilöiden, sekä työntekijöiden välillä riittävä tiedonkulku, sekä yleinen asioiden läpinäkyvyys. Tämä lisää työn selkeyttä ja turvallisuutta. Jos tieto ei kunnolla kulkeudu organisaatiossa, lisää se työn keskeytyksiä, epävarmuuksia ja pienetkin asiat voivat kasaantua ja lisätä stressiä. Tähän liittyy myös palaute, sekä arvostus, jotka työntekijöiden on saatava. Asiallinen käyttäytyminen, toisten kanssatyöntekijöiden kunnioittaminen ja hyvästä työstä palkitseminen palautteen muodossa lisäävät työhyvinvointia. Nämä periaatteissa jo osittain kuuluvat normaaleihin käyttäytymistapoihin, mutta etenkin stressaavissa ja oirehtivissa työpaikoissa ne tuppaavat kummallisesti unohtumaan. Täten olisikin aina tärkeää pitää asiallinen ja ammatillinen kommunikaatio ja käyttäytyminen voimassa työpaikalla ja vaatia sitä kaikilta. Kuten on useamman kerran todettu, negatiivinen ilmapiiri ja käyttäytyminen leviävät paljon tehokkaammin kuin positiivinen (Karjalainen, M. 1.1.2021).

Työn ja vapaa-ajan joustavuus ovat tärkeitä auttamaan työhyvinvointia. Tämä on etenkin asiantuntijattomissa ja koulutettujen työntekijöiden keskuudessa tärkeää, sillä etenkin jos yksilö tuntee olevansa niin sanotusti lastentarhassa, se altistaa epäluottamukselle ja arvostuksenpuutteelle. Esihenkilön ja organisaation yhdessä laatimat pelisäännöt työajan joustolle lisäävät työhyvinvointia.

Tässäkin on tärkeää esihenkilön tuki ja huomio, sillä joustavuus voi muuttua negatiiviseksi, jos sitä ei valvota, esim. liian pitkät työpäivät, työsähköpostien lukemiset iltaisin ja vastaavanlaiset ilmiöt (Hakanen, J. Kaltianen, J 2022).

Yksilöllä on myös oma vastuunsa työstressin väistämiseksi ja tunnistamisessa. Tämä on osana ammatillista taitoa ja itsensä johtamista. Tutkimuksissa on havaittu, että työuupumus kasautuu usein samoille yksilöille, tämä johtuu osaltaan siitä, että yksilöillä on vaikeuksia hallita työstressin tunnistamisessa (Uusitalo-Arola, L, Tuisku, K. Rossi, H. 18.8.2022). Tämä kun yhdistetään moderniin kiireelliseen työelämään, niin jotkut työntekijät altistuvat helpommin, eivät kykene pyytämään apua, eivät osaa kieltäytyä töistä, tai ajavat muuten itsensä tilanteeseen, jossa työuupumus pääsee kohtuuttomaksi.

Omaakohtaisissa kokemuksissa esimerkiksi Tuomas Milanoff ja Riku Rantala ovat myös maininneet erilaiset stressistä ja kuormituksesta koostuvat tunnetilat, mihin yksilön on reagoitava. Kehon erilaiset pahoinvointitilat ovat eräänlaisia suoja mekanismeja ja varoituksia, että stressiä, kiirettä tai uupumusta on meneillään aivan liikaa. Täten kun sen pystyy tiedostamaan ja reagoimaan siihen, voi uupumukselta välttyä, ennen kuin se eskaloituu suuremmaksi (Docventures, 20.3.23).

Terveystalon suosituksissa työstressin ennaltaehkäisyyn on myös mainittu säännöllinen, jokaiselle yksilölle sopivasti mitoitettu liikunta. Tämä tutkitusti vähentää ahdistuneisuus ja -masennusoireilun riskiä, sekä parantaa unenlaatua ja yleistä vireystilaa. Työuupumusta voidaan siis vähentää säännöllisellä liikunnalla, jotka toistuvat useita kertoja viikossa (Huitti, M. 2016). Toisaalta on pidettävä huomio, ettei yksilö liikaa rasita itseään liikunnalla. Tutkimukset myös osoittavat, että keho ei osaa tunnistaa kehon eri rasituksia (Hanna, H. 2014.). Eli jos työpaikalla on ollut erittäin raskas ja stressaava päivä ja tämän jälkeen yksilö harrastaa raskasta kuormittavaa liikuntaa, keho ei tosiasiasa parannu, vaan hieman petollisesti rasittuu lisää: Raskas liikunta lisää kehoon kortisolia. Täten työuupumuksen torjumiseen ei aina käy liikunta ja kuntoilu. Yksilön on osattava siis itse mitoittaa hänelle sopiva liikunta vastaamaan kehon rasitustilaa. Kirjassaan Vahvan johtajan tauti työvalmentaja Juha Martikainen kertoo, kuinka raskas urheilu yhdistettynä pitkiin työpäiviin ja raskaaseen treenaamiseen aiheuttivat isoja terveyshaittoja (Martikainen, T. Toukko, T. 2022).

2.2 Palkitseminen

Palkitseminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja se liittyy hyvin vahvasti työtaakan jakautumisen ongelmiin. Täten siitä käsitellään kokonainen osio. Työtehtävistä palkitseminen on myös oleellinen osa workshoppeja, joten tässä käydään läpi palkitsemisen erilaiset aspektit ja hyödyt modernissa työelämässä. Palkitsemisen käsitettä on myös hyvä hieman avata, sillä käsite on paljon laajempi,

mitä se alkuun saattaa kuulostaa. Hyvin karkeasti voisi todeta, että ihmiset tekevät töitä palkitsemisen takia. Joko pääasiassa töitä tehdään rahallisen palkitsemisen vuoksi, mutta myös esimerkiksi vapaaehtoistyössä palkitseminen voi olla jotain aivan muuta. Täten kun asiaa alkaa avata, paljastuu palkitsemisen takaa paljon muutakin kuin kuukausipalkka. Erilaiset rahalliset lisäkorvaukset, mutta myös vielä enemmän kaikenlaista. Esimerkiksi koulutuksen tarjoaminen, mukava työporukka, joustava työaika ja niin edelleen (Liukkonen, J. Jaakkola, T. Suvanto, A. 2002).

Pekka Alaräisänen tekemässä tutkimuksessa Lapin yliopistossa on selvitetty hyvin korkeamman asiantuntijatyön palkitsemista ja mitä kaikkea se sisältää, myös miten se vaikuttaa työuriin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa todettiin, että oikeanlainen ja jokaiselle työntekijälle räätälöity palkitseminen lisää huomattavasti hyvinvointia työssä. Palkitseminen saatetaan etenkin johtoryhmissä ja hallinnossa hieman konservatiivisesti nähdä ylimääräisenä menoeränä yritykselle, mutta onkin hyvä tiedostaa, että siitä saatava hyöty on nykyään helposti suurempi kuin siihen laitettu sijoitus. Palkitseminen ei ole pelkästään rahallista vaan yksilöä voi palkita monella muulla erilaisella tavalla. Onkin siis hyvä nähdä asia paljon laajempaan käsitteenä kuin perinteiset rahalliset bonukset tai palkankorotukset. Tällä uudenaikaisella palkitsemisella voidaan suoraan vaikuttaa sekä työntekijöiden tuloksellisuuteen ja työkyvykkyyteen (Alaräisänen, P. 1.4.2014).

2.2.1 Aineeton palkitseminen

Usein palkitsemisesta puhuttaessa monet mieltävät suoraan kyseessä olevan joko palkkaan tai rahalliseen hyötyyn liittyvä käsite. Tämä ei nykyään enää pidä paikkaansa, vaan palkitsemisessa on otettava myös huomioon aina aineeton palkitseminen. Tämä termi näyttää tätä työssä suurta osaa, joten käyn sitä läpi hieman.

Aineettomalla palkitsemisella ja työn palkitsevaisuudella tarkoitellaan usein erilaisia ei-rahallisia keinoja palkita työntekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi koulutuksen tarjoaminen, työn organisointi, johtaminen, kehitysmahdollisuudet ja työsuhteen laadullisuus (Siintola, A. 2014). On kuitenkin huomioitava, että etenkin modernina aikana nuoremmat sukupolvet pitävät näitä asioita vähintään yhtä itsestäänselvyytenä kuin kilpailukykyistä palkkaa. Anna Siintolan tutkimuksessa Helsingin yliopistoon on selvitty, että etenkin Y-Sukupolven, eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntynyttä sukupolvea käsityksessä aineeton palkitseminen koetaan rahallista korvausta tärkeämpänä ja trendi tuntuu jatkuvan yhä. Raha merkitys vähenee ja työtä ei koeta enää samaksi loppuelämän eläköitymispaikaksi (Hakanen, J. 2022)

Tuoreessa Turun Yliopiston väitöskirjatutkimuksessa Emma Lamberg kertoo myös tuloksistaan, jossa etenkin nuoret naiset ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon, jossa he työskentelevät. Rahan rinnalle kuitenkin vaaditaan merkityksellisyyttä. Mielekkyyden puute työelämässä saattaa johtaa

suuremmalla todennäköisyydellä osaajapulaan organisaatiossa, kuin palkka. Etenkin nuorille naisille työ ei ole enää vain tapa hankkia elantoa ja varallisuutta, vaan myös tärkeää on saada emotionaaliset palkitsevaa ja että työ on omien arvojen mukaista (Lamberg, E. 2023).

Edellä mainituissa aineettoman palkitsemisen tutkimuksissa usein korostuvat, että töissä ei enää olla eläkeikään saakka, eikä töihin olla valmiita jäämään loputtomiksi ajoiksi. Työntekijät tiedostavat paljon paremmin työhyvinvoinnin merkitystä töihin. Työpaikalla halutaan viihtyä ja niin sanotusti töissä pitää olla kivaa. Tämä ei kuitenkaan ole vähentänyt ihmisten sitoutumista, työmotivaatiota tai halua luoda uraa. On kuitenkin tultu paljon tiedostavemmiksi töiden kuormittamisesta ja huonoista työilmapiireistä. Täten työpaikkojen on kilpailtava enemmän siitä, miten työpaikalla viihdytään ja aineeton palkitseminen on oltava erittäin vakavasti otettava aspekti. Tätä myös on koko ajan kehitettävä ja sen eteen on tehtävä töitä (Mellanen, A. Mellanen, K. 2020).

Työnantajan näkökulmasta voi päätellä, että aineeton palkitseminen on loppujen lopuksi melko kustannustehokas tapa palkita työntekijöitä ja kilpailla niistä. Edellä mainituista tutkimuksista aika monet asiat, joita ihmiset ovat pitäneet tärkeänä, eivät ole kovinkaan arvokkaita. Ehkä jotkut koulutukset ja vastaavat voivat olla hieman arvokkaita, mutta töiden organisointi, johtajuus ja viihtyminen eivät aina tarvitse suuria investointeja, vaan ilmaiseksi ja kustannustehokkaasti voidaan jo tehdä asioita. Pehmeät arvot, humaani lähestymistapa alaisiin, yhteiset illanistujaiset ja tekeminen, sekä toimitiloihin panostaminen ovat hyvin pieniä investointeja verrattuna massiivisiin palkankorotuksiin. Olen myös omassa työelämässä nähnyt, että näistä täytyy pitää kiinni ja tehdä töitä. Se on ehkä suurin haaste, sillä hyvä tiimihenki ja työilmapiiri voi myös laantua, mikäli sitä ei tiedosteta ja siihen ei panosteta yhtään organisaation johdon tasolta. Täten syntyy negatiivinen kierre, jossa etenkin tiiviit työyhteisöt alkavat hiipua, osaavat työntekijät lähtevät ja ilmapiiri muuttuu dramaattisesti. Tällä voi olla tuhoisia seurauksia osaajakadon myötä. Organisaation on tiedostettava myös, että asia ei ole itsesäänselvyys, eikä onnistumisia aineettomassa palkitsemisessa voida jättää omalle painolleen, vaan sitä on kehitettävä, mitattava ja edesautettava. Panostuksesta ja investoinneista aineettomaan pääomaan voidaan todeta, että tutkimuksissa työntekijät ovat monesti pitäneet palkankorotuksia itseasiassa loukkaavina: Pienet ja maltilliset palkankorotukset voivat näkyä tahattomasti negatiivisina, vaikka siitä ei ole kyse. Verotus etenkin pitää huolen, että korotukset tulee olla suuria, jolloin se voi taas olla liian iso taakka yritykselle. Täten onkin hyvä pohtia, että aineeton palkitseminen oikein tehtynä voi olla kaikille paljon parempi ja mukavampi tapa palkita hyvästä työstä, kuin rahallinen palkkio (Lamberg, E. 2023).

2.2.2 Kokonaisvaltainen palkitseminen

Aineeton ja rahallinen palkitseminen nitoutuvat yhteen kokonaisvaltaiseksi palkitsemiseksi. Tämä on nivouduttava yhteen organisaation strategiaksi, jossa edistetään tavoitteiden ja arvojen

saavuttamista. Kokonaispalkitsemiseen liittyy siis kaikki eri palkitsemisen elementit: Peruspalkka, bonusjärjestelmät, edut, erikoispalkkiot, mutta myös aineettomat asiat, kuten mahdollisuus kehittyä, arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja esimerkiksi työaika järjestelyt. Kokonaispalkitseminen on yksi johtamisen väline, jonka avulla on mahdollista löytää kuhunkin tilanteeseen sopivat palkitsemisen keinot. Tämän avulla työnantaja voi pienten palkankorotusten oloissa mm. antaa työntekijälle tunnustus hyvästä työssä, osallistuttaa henkilöstöä kehittämistyöhön ja käyttää erilaisia kertapalkkioita. Kokonaispalkitseminen on Suomessa tunnustettu työväline ja se on lähivuosina kehittynyt yhä enemmän pysyväksi käsitykseksi työelämää (Hakonen, N. 2017).

Sen lisäksi, että kokonaisvaltaisella palkitsemisella vastataan työntekijöiden saamaan arvostukseen ja tunnustukseen hyvin tehdystä työstä, ovat monet yritykset alkaneet heräillä siihen, että kyseessä ei ole pelkästään työntekijät vaan myös organisaation kyky pitää taitavat osaajat talossa. Palkitsemisen erilaiset aspektit ovat tärkeä vastatessa kilpailuun työntekijöistä ja monella teknisellä alalla vallitsevaan osaajapulaan. Vuosittain tehtävä suuryritystutkimus kertoo, että suomalaisista suuryrityksistä peräti 85,6 prosenttia kertoi toimialallaan käydystä kovasta kamppailusta työntekijöistä. Erityisosaajat ja hyvät työntekijät ovat kovasti taisteltu resurssi työnantajien kesken. Tämä tukee luvun alussa olevaa tuoretta väitöskirjatutkimusta, jossa etenkin nuoret työntekijät arvostavat muutakin työpaikalla kuin rahallista palkitsemista (Lamberg, E. 13.1.2023). Kokonaisvaltaisen palkitseminen työnantajan näkökulmasta on vastata tähän kilpailuun, jossa uusien työntekijöiden sitouttaminen ei ole enää niin helppoa kuin ennen. Eli ratkaisuja on tällöin haettava palkitsemisen ja työn merkityksellisyyden kautta jatkuvasti ja pidettävä kehitys aktiivisena (Mattila, P, Tikkanen, H, Huhtala, J-P, & Vaniala, I. 2021).

Kokonaisvaltainen palkitsemisella sitoutetaan ja palkitaan osaava työvoima organisaatiossa. Mandatum Lifen tekemän tutkimuksen mukaan perustarpeet kaikilla työntekijöillä on kuitenkin samat. Vaikka nuorempi työvoima korostaa hyvää fiilistä ja työssä viihtymistä, myös rahallinen palkitseminen on oltava ajan tasalla. Myös iäkkäämmät työntekijät arvostavat suuresti työssä viihtymistä ja erona ehkä tässä onkin, että nuoremmat ovat alkaneet edellyttää sitä ja ehkä jossain määrin pitäämään sitä itsestäänselvyytenä, missä taas osa vanhemmasta työvoimasta on aloittanut uransa aikana, jolloin niin sanotusti työpaikalla ei kuulunutkaan olla hauskaa, jos karkeasti asian ilmaisisi. Joka tapauksessa tässä oleva ero näkyy sillä, että näistä asioista on alettu vasta nyt puhumaan ja yrityksissä on tiedostettu vasta lähiaikoina palkitsemisen tarpeellisuus kilpailuvalltina osaavista tekijöistä. Joka tapauksessa rahallinen palkitseminen on yhä erittäin tärkeä ominaisuus ja sitä arvostetaan (Hulkko-Nyman, K. 2022).

2.2.3 Bonusjärjestelmät

Vaikka aineeton palkitseminen on nykyään oletettu ja korkeasti arvostettu elementti, ei vanhat bonusjärjestelmät ole kadonneet minnekään. Työntekijät yhä olettava olevansa oikeutettuja erilaisiin bonusmalleihin. Tämä selviää Mandatum Lifen tutkimuksessa, jossa rahallista palkitsemista pidetään yhä arvossa (Hulkko-Nyman, K. 2022) vaikka palkitsemisjärjestelmää nähdään nykyään paljon laajemmalla perspektiivillä.

Bonusjärjestelmiä on erilaisia. Jotkut voivat olla kuukausittaisia, joissa hyvin mennyt kuukausi näkyy työntekijöillä rahallisen korvauksena. On myös erilaisia rahastoja, joihin bonusrahoja maksetaan ja ne alkavat kasvamaan korkoa ja toimivat ikään kuin sijoitustilin tapaan. Lisäksi on vuosittaisia bonuksia, jotka maksetaan joka vuosi, perinteisesti joulukuussa tai tulosvuoden päätteeksi.

Yhteistä kaikille järjestelmille on se, että organisaation taloustilanteen on oltava tarpeeksi hyvää. Yleensä tuloksen on oltava tietenkin voitolle jäävä, jolloin osa siitä voidaan maksaa työntekijöille. Eli tyhjistä on paha nyhjäistä. Menestyvä ja kannattava yritys on kaikkien organisaation työntekijöiden yhteistyötä ja siitä on palkittava sen mukaan. Palkitsematta jättäminen hyvän tuloksen jälkeen ei ainakaan ole omiaan parantamaan työilmapiiriä.

2.2.4 Palkitseminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksellä on käytössä useita palkitsemismalleja tällä hetkellä. Tässä käsitellään etenkin työntekijöiden näkökulmasta ja heille tarkoitettuja palkitsemismalleja. Rahallisista palkitsemismalleista peruspalkan lisäksi on olemassa erillinen bonusjärjestelmä, sekä vuosibonukset. Nämä ovat tarjolla kaikille työntekijöille ja niitä seurataan aktiivisesti pitkin kuukautta. Kohdeyrityksellä työ on hyvin laskutuspainotteista ja malli on lähellä konsulttimaista työskentelyä, jossa jokaisesta työstä laskutetaan asiakasta erikseen.

Kuukausittainen bonusjärjestelmä koostuu joka kuukausi laskutustavoitteen rajan rikkomisesta. Jokaisella työntekijällä on tälle laadittu laskutusraja, joka rikkoutuessaan oikeuttaa hänet saamaan bonuksia kuukausipalkan lisäksi.

Lisäksi on vuosittainen bonusjärjestelmä, joka koostuu vuoden laskutuksesta ja oikeuttaa tietyn rajan ylittyessä kertaluontoiseen palkitsemiseen.

Rekrytoinnista palkitaan myös, mikäli työntekijän kautta löytyy asiantuntija, joka täyttää avoimen position ja jonka kanssa lopulta solmitaan vakituinen työsuhde.

Aineettomia palkitsemisia on useampia. Kohdeyrityksessä on yritetty panostaa siihen, että myös työajan ulkopuolella tapahtuu asioita ja kaikenlaista viriketoimintaa on tarjolla joka kuukausi.

Myös työntekijöihin luotetaan paljon ja vapaa-aikaa pystyy hyvin sovittamaan työn yhteyteen. Esimerkiksi liikuma on hyvin laaja ja nopealla aikataululla voi pitää lyhyemmän päivän tai vaikka kokonaisen vapaapäivän.

Erilaisia virkistystapahtumia on urheilun, kulttuurin ja yhteisten tapahtumien muodossa. Yleensä tämä on erilaista liikuntaa esimerkiksi jousiammuntaa, maastopyöräilyä, golffausta jne. Lisäksi koulutusta pyritään järjestämään aktiivisesti ja erilaisia sertifikaatteja yms. tarjotaan suoritettavaksi asiantuntijan oman kiinnostuksen puitteissa.

Organisaatio pyritään pitää matalana ja asiat läpinäkyvinä. Managereita on vain muutama ja itse näistä työtä kannustetaan. Lisäksi organisaation työaika on hyvin joustavaa ja töitä saa aloittaa ja lopetella oman aikataulun mukaan. Pääasiana tässä on, että asiakas on tyytyväinen ja työtilanne sen mukainen. Tietenkin myös laskutustason täytyminen määrää jonkin verran työaikaa.

2.3 Työhyvinvointi

2.3.1 Moderni työelämä ja hyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeä osa nykyaikaista modernia työelämää. Etenkin asiantuntijatöissä yrityksen tai organisaation suurin osaaminen tulee ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Erilaiset koneet, fyysiset tuotteet ja toimitilat eivät enää omaa yrityksen tärkeintä ja kallisarvoisinta ydintä, kuten entisaikoina teollistumisen loppuvaiheilla. Tänä päivänä asiantuntijaorganisaatioiden suurin voimavara ovat siis ihmiset ja heidän päänsä sisällä oleva tietotaito. Täten ihmisten työssä jaksaminen ja töissä viihtyminen on noussut yhä enemmän puheenaiheeksi tärkeänä elementtinä yrityksen ydin resursseihin.

Nykyään työhyvinvoinnin hyödyistä ja ongelmista on kirjoitettu todella paljon ja tutkimustietoa löytyy suuret määrät. Tämä johtuu tämän päivän yhä hektisemmistä työrytmeistä ja tietyistä laiminlyönneistä edellisten vuosikymmenten työhyvinvointiin. Tämä juontaa alun perin juurensa menneiden vuosikymmenten yrityskulttuuriin, jossa muutoksessa entisestä koneiden maailmasta asiantuntijoiden organisaatioon, on ihmisiä pidetty samanlaisina kuin koneita ja täten työhyvinvointi on ollut menneinä aikoina hyvin retuperällä. (Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017). Burnoutit, työuupumiset ja yleinen tuottavuuden suora pilaantuminen työhyvinvointiin on herättänyt aiheen hyvin ajankohtaiseksi nykyaikana.

Työhyvinvointi voidaan vertauskuvallisesti jakaa Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan, jossa on seuraavia portaita:

- Alimmalla tasolla ovat yksilön fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Näitä voi määritellä kuten ravinnon, nesteen ja unen tarpeet.
- Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Työssä yksilöllä on oltava fyysinen turvallisuus kuin että henkinen turvallisuus. Tietoteknisellä alalla fyysinen turvallisuus on näistä tietenkin yleisin. Työilmapiiriin on oltava sellainen, jossa yksilöllä on turvallinen olla, ei ole kiusausta tai syrjintää, tai hänen ei tarvitse olla epä tietoinen, miten työssä on tehtävä ja miten tekemisessään onnistuu. Turvallisuus on myös tietenkin luottamus työpaikkaan siinä, että työ jatkuu. Nämä portaavat hieman myös tukevat toisiaan, esimerkiksi turvallisuutta lisää tietoisuus omista kyvyistä ja ammattitaidosta, jolloin yksilön korkea markkina-arvo antaa turvallisuutta.
- Kolmannella tasolla ovat tarpeet läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön ja työporukkaan. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja vapaa-ajalla. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhön ja töissä jaksamista.
- Neljäntenä ovat arvostelujen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaamista liittyy muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo myös turvallisuutta modernissa työelämässä. Se tukee sosiaalista hyvinvointia ja osaamisen perusteellahan ihminen valitaan työpaikoille eri tiimeihin ja työryhmiin.
- Viidennen tason tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisesta ja kasvun tarpeista, joihin lukee esimerkiksi luovuus, halu kehittyä ja lisätä osaamistaan, sekä terve kunnianhimo, jossa yksilöllä on halu tavoittaa tiettyjä päämääriä elämässä.

On hyvä tiedostaa työhyvinvoinnista puhuttaessa, että modernissa työelämässä ihmisen on otettava myös vastuuta itsestään. Viime kädessä työhyvinvointi on yksilön omalla vastuulla. Mikään organisaatio ei voi väkisin tuputtaa työhyvinvointia yksilölle, jos tällä ei ole omaa halua, arvoja tai ihanteita. Nämä tekevät alustan kaikelle yksilön työhyvinvoinnin asioille ja vasta kun nämä ovat kunnossa, tulee organisaation omat toimenpiteet, jotka kehittävät ja tukevat työhyvinvointia (Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017).

Henkinen hyvinvointi on kaiken lähtökohta yksilön työhyvinvoinnilla. Jos esimerkiksi terveys pettaa, läheinen menehtyy, ihmissuhteet epäonnistuvat tai osaaminen jää jälkeen, ihmisen hyvinvointi heikkenee entisestään.

Lotta Uusitalo-Malmivaara on tutkinut ja luennoinut tuloksistaan Positiivinen pedagogiikka ja luonteen vahvuudet 9.8.2017. Tässä hän on kertonut, miten työhyvinvointi on opittava ja opetettava taito. Tähän liittyy paljon yksilön erilaiset ominaisuudet.

Työilmapiiri on tärkeä osa työhyvinvointia. Lotta-uusitalo Malmivaara on kirjoittanut tutkimuksistaan paljon, jossa panostetaan ilmapiiriin merkittävyyteen työhyvinvoinnin perusteena. Eli se, millainen

ilmapiiri työpaikalla on, liittyy suoraan työhyvinvointiin. Tässä oleellisena käsitteenä on positiivinen ja negatiivinen ilmapiiri. Erona näillä on, että negatiivinen ilmapiiri myrkyttää hyvin tehokkaasti ja leviää työyhteisön keskuudessa. Tässä on hyvä tiedostaa, että negatiiviset asiat tuntuvat monta kertaa vahvemmalta kuin positiiviset. Kielteinen asenne töissä vahingoittaa muita, sekä estää positiivisen työn mielen. Töitä pitäisi siis pyrkiä tekemään pääasiallisesti hyvällä tuulella ja yksiöllä on tässä myös vastuu tiedostaa tämän merkitys. Toisaalta työyhteisön vastuulla on taas puuttua negatiiviseen asenteeseen ja muistuttaa näistä asioista. Yleensä tämä onnistuu pelkällä kommunikaatiolla tai yleisellä työilmapiirin perusteiden kertaamisella (Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017).

Yksilö pystyy myös hyvin vaikuttamaan ja itse tekemään asioita, joilla hänen oma asenteensa peilautuu ja vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Lotta Uusitalo-Malmivaara puhuu yksilön luonteen vahvuuksiin, jotka olisi hyvä tiedostaa ja nämä nimenomaan ruokkivat positiivista asennetta työhön ja edesauttavat hyvän työilmapiirin ylläpidossa ja syntymisessä. Näitä ovat luovuus, rohkeus ja sinnikkyys, joita on hyvä rohkaista ja korostaa myös organisaation puolelta. Suomalaiseen piirteeseen kuuluu lisäksi myös sisukkuus ja myötätuntoisuus (Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017).

Uusitalo-Malmivaara puhuu myös ihmisen sosiaalisesta laumaeläimen piirteestä. Yksilö voi huonosti, jos lajitovereita, eli muita ihmisiä ei ole lähellä. Periaatteessa siis introvertit ja yksilösuorittajatkin kaipaavat tietyllä tasolla yhteisöllisyyttä tai ainakin tiedon siitä, että työyhteisö, esimies ja tiimin muut jäsenet ovat tukena tarvittaessa (Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017).

2.3.2 Työhyvinvointi osana organisaation tuottavuutta

On hyvä myös tiedostaa, että työhyvinvointi liittyy suoraan yrityksen tulokseen. Tästä on tehnyt laajan tutkimuksen kirjassaan. Hän puhuu paljon, miten työhyvinvoinnin panostaminen maksaa helposti itsensä takaisin tuottavuudessa ja lahjakkaiden ihmisten sitoutumisella yritykseen.

Huono työilmapiiri on muutakin kuin ikävä ympäristö työskennellä. Huonossa työilmapiirissä estyy osaamisen jakaminen ja oppiminen, myös luovuus ja into uusien asioiden ideoimiseen vähenee tai lakkaa kokonaan. Huonossa työilmapiirissä etenkin nuoret osaajat lähtevät helposti ja heitä on vaikeaa saada organisaatioon. Voi myös unohtua, että osaajien lisäksi myös yhteistyökumppanit voivat suostua vaikeammin tekemään esimerkiksi projekteja jaetusti, sillä huono työilmapiiri vaikuttaa suoraan yrityksen imagoon.

2.3.3 Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset

Kirjassaan Työhyvinvointi tuloksentekijänä (WSOY 2003) Leenamaja Ojala ja Guy Ahonen kertovat tutkimuksestaan, jossa on todettu henkilöstön työhyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä olevan keskenään suora yhteys. Sijoittaminen ja panostaminen työntekijöiden

työhyvinvointiin organisaatiossa voi tulla 10–20 prosenttisena takaisin. Tästä siis voidaan todeta, että työhyvinvointiin panostaminen on äärimmäisen tärkeää ja kannattavaa, eikä tätä tule lainkaan väheksyä. Kannattavinta on tutkimusten mukaan kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Todettiin myös, että hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on suora vaikutus.

Terveydelliset vaikutukset liittyvät myös suoraan yksilön tuottavuuteen. Kannustaminen ja tukeminen yksilön liikuntaan on siis kannattavaa panostusta. Tutkimusten mukaan fyysisen kunnan kohoaminen hyödyt ovat noin kolminkertaiset verrattuna liikunnan panostukseen kuluviin kuluihin (Cooper Institute 1998). Vastaavanlainen tutkimus on tehty myös Suomessa liikuntabarometrin muodossa ja sairauspoissaolojen määrä vähenee lisääntyneen liikunnan ansiosta (Suomen kuntoilu-urheiluliitto 2002).

Lihaskunto vaikuttaa suoraan yksilön suorituskykyihin. Treenatut ja vahvat lihakset vaikuttavat suoraan dynaamisessa työssä suoriutumiseen jopa iästä riippumatta. Sen sijaan huono lihaskunto vaikuttavat työssä väsymiseen ja heikentävät työsuoritusta (Aminoff 1999). Työpaikkaliikunta on siis hyvä kehittää siihen suuntaan, että työntekijöillä olisi enemmän motivaatiota pitää huolta fyysisestä kunnosta. Tutkimuksissa on myös todettu, että tietotyöläisillä inaktiivisilla liikkujilla on kaksi kerta niin suuri todennäköisyys työkyvyttömyyseläkkeelle kuin aktiiviliikkujilla. (Taimela, S 2005). Erilaisen liikunnan järjestäminen osana työhyvinvointia on siis parasta ja kustannustehokkainta. Myös rahallisesti tämän mahdollistaminen käy myös palkitsemisesta, eli kuntosalikortit, yhteiset jumppasessiot, virikesetelit ja työporukalla tehtävä liikunta-aktiiviteetti ovat sekä palkitsemista, että työhyvinvointia tehostavaa toimintaa.

2.3.4 Työn imu

Usein modernissa työelämässä puhutaan flow-tilasta, eli työn imusta. Tämä on tieteellisesti osoitettu tila, jossa on etenkin Chicagon Yliopistossa tehtyjen tutkimusten mukaan saavutettu korkein aste työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa mitattiin monen alan huippusuorituksia ja niihin liittyviä elementtejä, jotka mahdollistivat yksilön huippusuoritukseen. Tähän päästään, kun yksilön kohtaamat haasteet ja osaaminen ovat sopusoinnussa ja hyvässä kasvavassa trendissä (Ojala, L. Ahonen, G. 2003). Tässä siis perustavana ajatuksena on, että yksilön töiden haastavuus on juuri sopiva, ja se motivoi häntä suorittamaan ja antamaan parasta, toisaalta hänen oma osaamisensa ja luovuus ovat parhaimmassa terässä ja hän on avoin uuden oppimiselle.

Tämä työn imu on siis tila, jossa unohtuu ulkopuoliset asiat, stressit, negatiivinen ajattelu, pelko epäonnistumisesta ja yksilön kaikki tekeminen on hetkellisesti kiinni työn teossa. Tämä samanlainen tila on usein esimerkiksi urheilijoilla, kuten ratkaisevassa asemassa olevilla maalivahdeilla mm finaaleissa. Tällöin siis työn imu vetää ihmistä suorittamaan huipputasollaan ja syntyy uuden

oppimista ja yksilön parhainta osaamista. Yksilö unohtaa itsensä ja muut, hän unohtaa kaiken ulkopuolisen ja ajan kulun. Virtaustila on siis hyvin nautinnollinen kokemus. Se kestää kuitenkin vain rajoitetun ajan, joskus pitempään, joskus vähempään.

Otala ja Ahonen kirjoittavat myös, miten organisaatio pystyy tekemään tähän paljon ja edesauttamaan työn imun syntymisessä. Tutkimusten mukaan tämä siis tapahtuu, kun yksilön tasapaino on ei ole ahdistuneisuuden tilassa, jossa aivan liian korkeat haasteet ja niihin vastaava yksilön vähäinen osaaminen aiheuttavat solmukohdan. Toinen negatiivinen tilanne on töissä ikävystyminen, jossa vähäiset työhaasteet ja yksilön korkea osaaminen aiheuttavat ongelmia. Yli työtehtävät ovat liian monotonisia tai tylsiä, eivätkä haasta työntekijää tai hänen korkea osaamisensa ei vastaa annettuja tehtäviä. Pitkässä juoksussa tämä aiheuttaa turhautumista ja ikävystymistä.

Välimuoto tässä on siis kultainen keskitie, jossa haasteet ovat korkeat ja vaativat, yksilöltä ehkä odotetaan suoriutumista ja hänellä on tärkeä rooli kyseisessä tehtävässä, mutta vastapainona hän oma mielenkiinto, sekä osaaminen vastaa juuri tätä tehtävää. Myös yksilön ammattitaito on korkea ja se vastaa tehtävän haasteellisuutta. Tätä tietenkin on käytännössä ja arjen realiteeteissa vaikeaa saada joka päivä toistumaan, mutta tämän tilanteen saaminen on se tavoite, jota organisaation olisi edesautettava ja periaatteessa yksilön ihannetila, jossa parasta suorittamista syntyy. Huippuosaamisen mahdollistamisessa siis flow-tilaa haluaa edesauttaa organisaatiossa. Tietenkin voidaan myös todeta, että yksilökin pystyy ohjautumaan tähän päin ja organisaatio voi auttaa häntä. Oikeilla mittareilla pystytään myös ohjailemaan ja reagoimaan yksilöä oikeisiin paikkoihin ja rooleihin, jossa tehtävien haasteet ja osaaminen kohtaavat oikein. Työelämässä kuitenkin todellisuus on välillä raakaa puurtamista ja sekä yksilöön, että organisaation on tajuttava, että välillä etenkin jotkut rutiinityöt ovat hieman tylsiä ja ne vain pitää tehdä. Työn imu on kuitenkin hyvä tiedostaa ja saada erilaisilla mittareilla yksilöitä siirtymään siitä päin, kun mahdollisia Hyppänen, R. 2010.

Työn imussa ja flow tilasta on myös negatiivinen versio, joka on hyvä tiedostaa. Virtaustilan luovuus ja positiivinen vire on ikään kuin tietotyön polttoainetta. Negatiivisessa kuormituksessa tämä luovuus jumiutuu ja alkaakin vaikuttamaan täysin päinvastoin, mitä flow-tila tekee (Otala, L. Ahonen, G. 2003). Tähän vaikuttaa mm.

- Liikaa vaatimuksia tai liikaa rutiinitehtäviä. Tylsät perustehtävät tappavat luovuuden tehokkaasti
- Yksilö ei osaa suojella ja kanavoida energiaansa oikein, flow tilaan vaadittava into menee muuhun. Työn keskeytykset ja negatiivisiin ajatuksiin keskittyminen tapaa työn imun.
- Epäselvät tavoitteet tai puuttuvat roolin määrittäet tuhoavat helposti kaiken luovuuden, eli yksilö ei tiedä mikä on tärkeää, ja mikä vähemmän tärkeää.

- Yksilö ei ole utelias eikä hae aktiivisesti asioista selvyyttä
- Huono ammatillinen itsetunto

2.3.5 Tasapainoinen työpaikka

Suurena trendinä työhyvinvoinnissa tällä hetkellä on sopusuhtainen tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. (Sanfilippo, M. 21.2.2023). Tämä niin sanottu Worklife balance on koostumus kaikkia työhyvinvoinnin ja työn imun elementtejä. Tässä yhdistyvät turvallinen ilmapiiri töissä ja hyvät mahdollisuudet elää vapaa-aikaa. Pääajatuksena on työelämän ja siviilielämän välillä vallitsee sopusuhtainen balanssi, jossa työ on miellekässtä ja inspiroivaa, mutta se ei kuormita yksilöä. Vapaa-ajalla voi siis tehdä muutakin kuin miettiä työasioita, eikä esimerkiksi viikonloppu mene töistä palautumiseen. Työterveyspsykologi Heli Hannonen työterveyslaitokselta kiteyttää tämän seuraaviin kohtiin Helsingin Sanomissa 23.3.2023.

- Vuorovaikutus ja sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla on hyvä. Ystävällinen ja asiallinen käyttäytyminen työntekijöiden kesken on työhjeessa. Eli kenenkään epäkohteliasta käytöstä ei selitetä sillä, että kyseinen henkilö nyt on tuollainen. Työpaikalla pystyy myös puhumaan muistakin asioista kuin työjutuista. Esimerkiksi vaikeat henkilökohtaiset ongelmat voi ottaa puheeksi esihenkilön kanssa, jos ne vaikeuttavat työntekoa ja uhkaavat aiheuttaa kuormitusta.
- Työtä ohjaa yhteistölliset tavoitteet, eli jokainen tietää organisaation maalit mihin tähdätään. Eli yhteinen visio ja miten jokainen on tärkeä siinä. Hannonen mainitsi esimerkkinä NASA:n siivoojan, joka tietää, että hänen organisaattonsa tavoitteena on lähettää raketteja maan kiertoradalle. Eli niin sanottua sankarityötä ei tee muutama huippuosaaja, vaan koko tiimi yhdessä samaan tavoitteeseen.
- Työstä palaudutaan jo työpäivän aikana, eli työntekijöiden ei tarvitse käyttää vapaa-aikaa siihen, että turhauttava työ tai suuret työkiireet nollataan harrastuksien parissa. Palautuminen vapaa-aikaan pitäisi onnistua jo työpäivän aikana. Hyvällä työpaikalla Hannosen mukaan siis kovaa vaihetta seuraa aina suvanto ja leppoisaampi jakso. Kun projekti on esimerkiksi maalissa, voidaan vetää henkeä seuraavan alkamiseen ja vaikkapa palaverien jälkeen jätetään tarkoituksella pieni väli tauolle. Ihmiset ovat paljon tehokkaampia ja motivoituneempia kun vapaa-ajalle ei tarvitse lähetä töitä pakoon.
- Palaute ja kommunikointi toimii muulloinkin kuin juhlatilaisuuksissa ja kehityskeskusteluissa. Etenkin suullista palautetta saa tehdystä työstä pienimuotoisesti. Myös kommunikointi hankalista asioista ja turvallinen ilmapiiri tuoda huolia esiin on tehty luontevaksi.

3 Menetelmä

Ainestoa hankitaan workshop metodeilla, eli teemapajojen muodossa. Tässä tavassa laaditaan hyvä workshop, johon kutsutaan tietty segmentti työntekijöitä. Ajatuksena on, että yhdessä käydään ongelmaa läpi ja jokainen saa sanoa omat mielipiteensä tästä. Täten saadaan henkilöstöltä itseltään ongelmakohtia ylös ja ehkä syitä mistä ne johtuvat. Workshopit on pyritty laatimaan niin hyvin, että jokaisella olisi helppo puhua suoraan siellä ongelmakohtista. Workshopin jälkeen tehdään vielä anonyymi kysely, jossa kerätään tietoa ja esille nousseita kysymyksiä. Tässä metodissa saadaan kerättyä tärkeää tietoa suoraan ihmisiltä, jotka ovat olleet talossa pitkään ja kokeneet pulonkaulaa töiden jakautumisissa. Tämän tiedon analysoimisella voidaan luoda korjaavia toimenpiteitä, jotka ovat täsmällisiä ja tehokkaita. Workshopin etuja on myös, että siitä saadut muutokset eivät välttämättä kohtaa niin suurta muutosvastarintaa, koska työyhteisö on ollut itse niitä tekemässä ja saanut äänensä kuuluviin (Ruokoski, E. 12.11.2017).

Workshopien rakenne on puolikonstruktiiivinen. Näissä käytetään valmista pohjaa kolmen pääteeman ympärillä, mutta ne vedetään vapaamuotoisesti riippuen aina osallistujamäärästä. Tässä pyritään saamaan mahdollisimman rento ja avoin ilmapiiri, jossa jokainen saa sanoa jotain. Liian konstruktiiivinen työpaja on mielestäni hieman huono, jos halutaan saada paljon kehitysehdotuksia ja oman kokemukseni kautta vapaamuotoinen antaa kaikille äänen paremmin.

Ensimmäisessä workshopissa kasassa ovat managerit, jotka vetävät tiimejä. Tässä kuullaan heidän näkemyksiänsä ongelmasta ja mikä voisi korjata sen. He puhuvat paljon itsestään mutta myös tiimeistään ja miten siellä on asiaa koettu.

Toisessa workshopissa työskentelevät asiantuntijat. Tämä on tärkein workshop, sillä työ koskettaa juuri asiantuntijoita. Tässä workshopissa pitäisi onnistua keräämään kaikista parhain tieto ja saada kaikki ylös. Yksilön kannalta olisi myös tärkeää, että tässä saadaan kerätty tieto ylös, silloin saadaan jalkautettua tietoa organisaatioon parhaiten ja kaikille välittyä ajatus, että heidän mielipiteensä painavat jotain.

Viimeisessä workshopissa työskentelevät service desk tiimi. Tämä on otettu sen takia, jotta voidaan katsoa mitä tässä tiimissä tehdään oikein. Service Deskissä työt jakautuvat tasaisesti ja he ovat tehneet paljon töitä tiimin eteen ja katsoneet että siellä on asiat kunnossa. Täten on selvityksen kannalta hyvin perusteltua, että mukana on myös tiimi, jossa tätä ongelmaa ei ole.

Opinnäytetyössä tehdään myös anonyymi kysely workshoppien jälkeen ja haastatellaan osallistujia. Jälkipalautte on hyvä keräämään vielä viimeiset asiat ylös ja saamaan luottamuksellisesti tietoa ylös (Lacinai, A. 5.1.2017).

3.1 Aineiston analyysimenetelmät

Workshoppien tulokset lajitellaan eri teemoihin, näitä teemoja on kolme. Jokaisessa teemassa käsitellään ongelmaa ja haetaan eri juurisyitä siihen. Teemojen kautta myös voidaan pilkkoa ongelman eri aspekteja ja siitä voidaan saada tätä kautta vaaditut ratkaisuehdotukset. On tärkeää myös, että workshopissa olisi rento ja hyvä ilmapiiri, jotta etenkin yhteenveto ja yleinen keskustelu antaa vielä hyvän loppusilauksen (Lacinai, A. 5.1.2017).

3.2 Service desk workshop

Service Deskin työntekijöille pidettiin oma workshop. Tämä oli hyvin pieni workshop, sillä työntekijöitä oli vain muutama. Työpajasta saatiin tehtyä kuitenkin pieni ja ytimekäs, jossa työntekijät toivat omia ajatuksiaan ilmoille hyvin paljon.

Yleisesti ottaen voi sanoa, että tämän tiimin töissä ei esiintynyt paljoa tutkimuksen ongelmaa ja tästä saatu tieto oli hyvä antamaan kehitysehdotuksia, mihin suuntaan kehitystä kannattaa viedä ongelman korjaamiseksi.

3.3 Asiantuntijoiden workshop

Tammikuun puolessavälissä pidettiin asiantuntijoiden workshop. Tämä oli tärkein workshop ja tässä oli mukana suuri kattaus asiantuntijoita. Myös kaikilla oli jotain sanottavaa ja saatiinkin hyvää keskustelua ja konkreettisia asioita ylös. Workshopin jälkeen pidettiin vielä epävirallinen osuus, jossa yhdessä juteltiin työhön liittyviä asioita ja käytiin vielä läpi jokaisen mietteitä ja ajatuksia työpajan tiimoilta.

3.4 Managereiden workshop

Tammikuun lopussa pidettiin managereiden eli tiiminvetäjien workshop. Kohdeyrityksellä on tiiminvetäjiä noin neljä kappaletta, jotka vastaavat kukin omista muutaman asiantuntijan tiimeistään. Koska organisaatio on melko matala, vastaavat managerit suoraan johtoryhmään, eli varatoimitusjohtajalle.

3.5 Teemat workshoppeissa

Palkitseminen

Tässä käydään läpi palkitseminen kohdeyrityksessä ja selvitetään työntekijöiden mielipiteitä siihen

liittyen. Palkitsemisessa puhutaan sekä aineettomasta palkitsemisesta, että myös rahallisesta palkitsemisesta. Pohjustan itse teemaa kertaamalla nykyiset palkitsemismallit ja käymällä läpi myös aineettoman palkitsemisen, joka voi olla uusi asia monelle, sillä aineeton palkitseminen ei välttämättä ole ollut niin esillä. Teemassa jokainen saa sanoa mielipiteitä näistä ja kehitysehdotuksia palkitsemisen parantamiseen.

Töiden jakautuminen

Tässä teemassa jutellaan työtaakasta ja miten se jakautuu. Kerron myös avoimesti ongelmaa, jossa työt jakautuvat epätasaisesti ja mitä ongelmia se teettää. Jokainen saa kertoa halutessaan vapaasti omasta tilanteestaan ja ajatuksia, sekä kokemuksia tästä ongelmasta. Yhdessä myös koi-tetaan saada luotua jonkinlainen kehitysehdotus tai parannuksia ongelmaan.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeä asia kaikille työpajaan osallistuville ja täten siinä käyn läpi ensiksi yleiset perusteet työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Lisäksi käydään yhdessä läpi parannusehdotuksia, miten sitä voidaan yhä parantaa.

Epävirallinen osuus

Työpajojen jälkeen on aina pieni epävirallinen osuus, jossa työajan jälkeen saa puhua vielä asiaa läpi ja käyn vapaamuotoista keskustelua jokaisen tiimin kanssa. Täten jos jollekin jäi vielä jokin ns. kahdenkeskeinen asia, niin sen voi tuoda esiin, sekä jälkikäteen tulleet asiat voi vielä puhua auki. Monesti myös ideat hieman kypsyvät pään sisällä ja tulevat hieman myöhemmin mieleen. Myös rennossa, epävirallisessa osuudessa on helpompaa käydä ns. jälkipuintia.

Palautekysely

Järjestän vielä vapaamuotoisen palautekyselyn jokaiselle workshopille, jossa saa jälkikäteen sanoa asioita, jotka jäivät vaivaamaan ja antaa yleistä palautetta workshopista. Laitan myös kyselyn niille, jotka eivät ehtineet osallistua, mutta olisivat halunneet. Täten kaikki halukkaat pääsevät varmasti tuomaan asioita esille.

3.6 Litterointi

Kirjaan ylös kaikki huomiot, vähänkään tärkeät asiat ja tietenkin kehitysehdotukset, sekä jälkipalautteen ja epävirallisen osion asiat. Sen jälkeen litteroin kaiken ja kirjoitan nämä muistiinpanot auki. Kun kaikki on avattu ja kirjoitettu puhtaaksi, annan jokaiselle oman painotuksen. Nämä eri

kokoiset painotukset määräävät kuinka tärkeänä kyseinen aihe pidetään. Tietenkin kaikki saatu aineisto on arvokasta, mutta priorisoinnilla saadaan suodatettua kaikista tärkein ja työhön liittyvä materiaali pinnalle.

Aiheiden painotus

Jokaiselle ylös kirjatulle aiheelle tehdään oma painotus. Näitä on kolmea lajia, jotka helpottavat karsimaan aiheen ulkopuolelle jäävät ja ottamaan esille ne aiheet, jotka liittyvät eniten tähän työhön. Käyn kyllä suurimman osan aiheista läpi erillisessä koosteessa, jonka toimitan kyseisen yrityksen johtoryhmälle.

Painotusluokka: Korkea – Kehitysehdotus tai teema on hyvin tärkeä aihe ja se otetaan sellaisenaan suoraan työhön. Se on kriittinen ja erittäin arvokas tieto, joka on mahdollisimman nopeasti otettava huomioon.

Painotusluokka: Keskitaso – Kehitysehdotus on hyvä ja se mainitaan myös työssä. Kehitysehdotus ei välttämättä ole niin tärkeä ja kriittinen, mutta se jotenkin hipaisee aihepiiriä ja se otetaan mukaan.

Painotusluokka: Alhainen – Kehitysehdotus voi olla aiheellinen mutta se ei varsinaisesti liity työhön tai sitä ei voida rajoitteitten takia, kuten esimerkiksi aiheen rajaamisen ulkopuolella oleminen, ottaa aineistoon. Täten alhaisimpaan luokkaan tulevat jutut putoavat pois.

4 Työtaakan jakautumisen ongelmat

4.1 Yleisimmät syyt työtaakan epätasaiseen jakautumiseen

Tässä käsittelen läpi yleisimmät syyt työtaakan epätasaiseen jakautumiseen. Tähän on sekoitettu keskenään kaikkien kolmen työpajan tulokset ja näistä on vedetty yleisimmät esiin nostetut asiat ja omat huomioni. Olen myös käsitellyt aineistoa siten, että johtopäätöksiä työtaakan jakautumiseen voi vetää litteroimalla kaiken tiedon teemapajoista. Tällöin on selvästi nähnyt tyypillisimmät syyt, miksi työntekijöillä on iso työtaakka tai hänellä ei ole tarpeeksi tehtäviä.

4.1.1 Perehdytyksen kehittäminen

Hyvin yksimielisesti todettiin työntekijöiden toimesta, että perehdytys on ollut liian hätäinen, tämä oli hyvin monessa keskustelussa tullut esille. Monet kertoivat, että perehdytyksen onboarding prosessi, eli ensimmäisten työpäivien tietyt perehdytykset ja työhön johdattaminen oli todella sekavaa ja vain pintaraapaisu. Tiettyä vastuuhenkilöä ei ollut, joka olisi ollut koko ajan lähettyvillä auttamassa ja neuvomassa. Koska tällaisesta henkilöstä oli puute, joutui kyselemään muilta ihmisiltä ja häiritsemään täten muiden työntekoa. Monet toivoivat, että lähihenkilö olisi ollut vieressä ja opastamassa ainakin ensimmäisen viikon ajan. Nyt monelle jäi yksinäinen olo ja tämä lisäsi stressiä työhön tullessa. Tässä heikossa prosessi saattaa myös jäädä tietyt yrityksen toimintatapoja koskevat käytännöt kertomatta.

Myös työn kuvaa joutui itse hakemaan ja monella se muokkautuikin vasta parin kuukauden kuluessa, mitkä vastuut ja työtehtävät tulivat omalle kohdalle. Työn kuvaa joutui itse hakemaan, asioista täytyi itse ottaa selvää. Puutteellinen dokumentointi aiheutti paljon stressiä ja sekavuutta, miten asioita kuului hoitaa tai miten ne oli edelliset ihmiset tehneet. Tätä myös ruokki edelleen läheisen esimiehen tuki.

Jotkut myös totesivat, että tämä oli se hetki, jolloin oma asiantuntemus ja työkokemus astui esiin ja sen voimalla työntekijät ottivat asioista itse selvää ja tukivat työkuvaan, sekä aktiivisesti kyselivät työkavereilta asioita. Muutama työntekijä myös otti ohjat omiin käsiin ja teki itse tarvittavia korjauksia ja dokumentaatioita. Kuitenkin eräässä tapauksessa yksi työntekijä lopetti kesken koeajan vasta parin viikon päästä ja syyksi epäiltiin juuri huonoa ja latteaa perehdytystä. Jos yksilö ei osaa itse kysellä asioita, kerätä ja imeä tietoa, voi kohdeyrityksessä olla todella hankalaa työskennellä. Tosin jossain keskusteluissa myös kävi ilmi, että jos omaa itsealoitteisuutta ja uteliaisuutta, niin tämä taas antaa paljon saumaa tehdä ja muokata omaa työn kuvaa. Myös vahvan työyhteisön tuki

tuli esille, esimerkiksi auttaminen, yhteen puhaltaminen ja asioiden neuvominen uusille työntekijöille oli yleistä. Eli heikkoa onboarding prosessia helpotti hyvä työyhteisö ja mukava ilmapiiri.

Kehitysehdotus:

Perehdytykseen pitää edelleen panostaa. Onboardin prosessia on tehostettava ja jalkautettava paremmin tiimeihin. Esihenkilön on oltava työntekijän vieressä ja läsnä tälle enemmän. Ketään ei saisi jättää yksin heti töiden alettua. Tähän on siis allokoitava vain yksinkertaisesti enemmän aikaa ja laitettava lisää aikaa. Hyvä työhöntulo maksaa itsensä takaisin helposti.

Dokumentaation on oltava kunnossa tai sitä on yhdessä täydennettävä. Myös työpaikan erilaiset käytännöt, palkitsemisen mallit ja tukiverkostot on syytä käydä paremmin läpi. Tätä voi auttaa, jos näitä tiettyjä asioita piirretään läpi ja edelleen kehitetään prosessia, jossa erilaiset perehdytyksen kohdat täytetään.

Yrityksen työohjeet, työkuultuuri, arvot ja vastaavat on hyvä olla piirrettynä auki tai kirjoitettuna johonkin, josta jokainen saa käytyä ne läpi.

4.1.2 Työtehtävien selkeyttäminen

Työn roolit ovat epäselviä, eikä niitä ole teroitettu. Tässä on suurimpia ongelmia ja monet keskustelut johtivat aina tähän. Työssä etenkin korostui kohde yrityksessä käytetty Tech managerin rooli, joka on yhdistelmä perinteistä lähitukea ja account managerin työtä. Monet eivät olleet tallaiseen rooliin tottuneet tai se oli vieras. Rooli tietyllä tapaa ymmärrettiin ns. perintönä, kun yritys oli vasta todella pieni ja tietyllä tapaa jotkut nauttivat tästä roolista. Roolissa on tietyllä tapaa paljon hyvää sillä se antaa vapauksia, se on hyvä kokemus myös, jos haluaa jossain muussa organisaatiossa olla account managerin roolissa.

Epäselvyydet roolin kuvauksissa, vastuissa ja tehtävissä johtavat siihen, että moni tekee roolia vähän eri tavalla. Tietenkin tämä riippuu paljon asiakkuudesta, mutta ongelmaksi tulee helposti, että jokaisella on vähän epäselvyys mikä kuuluu vastuulle ja mikä ei. Viitaten teoriaosuuden työstressin materiaaliin, on todettava, että roolien epäselvyys lisää työstressiä ja altistaa työuupumukselle.

Kehitysehdotus:

Rooli on tehtävä selväksi kaikille, se on piirrettävä auki ja käytävä läpi. Roolien vastuut, toimintamallit ja tarkoitus on oltava yhtenäinen ja dokumentoituna. Etenkin Tech Managerin on saatava tietää mitä häneltä vaaditaan ja miten prosessi toimii töiden kanssa. Kun tämä on yhtenäinen, niin töiden jakautuminen toimii jokaisen asiakkaan kohdalla samalla tapaa. Tämä myös torjuu tiedon kasaantumista yksille henkilöille ja parantaa dokumentaatiosta.

4.1.3 Tulostavoite

Kohdeyrityksessä on käytössä tulostavoite, eli laskutusraja, johon pitäisi pyrkiä. Tämä ei aina ole kaikille selviytynyt tarpeeksi. Joskus joillekin tulee käsitys, että siihen on pakko pyrkiä. Täten se alkaa aiheuttaa stressiä, etenkin jos on hiljaisempi kuukausi. Tämä saattaa myös juontaa juurensa perehdytyksen puutteeseen, jossa ei tarpeeksi korosteta, että tulostavoite on viitteellinen. Joka tapauksessa tietty tavoite asettaa enemmän tai vähemmän stressiä työntekijöille.

Eniten stressiä syntyy, jos laskutustavoite jää täyttämättä monta kuukautta peräkkäin ja siihen vaikuttaa oma työnkuva.

Tulostavoite myös hieman ruokkii työntekijöiden keskinäistä kilpailua. Keskusteluissa oli vahvana osana se, että joillekin työntekijöille tulostavoite saa heidät ajamaan ns. yksin läpi. Eli töitä kahmitaan paljon ja

Toisaalta tykätään nykyisestä laskutustavoitteisessa työssä, jossa jokainen työtehtävä antaa konkreettisen palkitsemisen mallin ja sen näkee saldoissa ja tulostavoitteen kasvamisessa. Jotkut vastaajat eivät tykänneet malleista, jossa on kiinteä hinta ja työstä ei erikseen laskuteta.

Toisaalta managerien workshopissa todettiin, että tietyt tulostavoitteet ja bonusmallit eivät ole aivan selviä kaikille. Myös mekaniikka näiden takana on hankala joillekin työntekijöille tajuta. Bonusmallien metodin pääajatus on palkita tietenkin hyvin suoriutunutta yksilöä mutta myös koko yhteisöä. Ajatuksena siis on, että kun kaikilla on töitä, se auttaa kaikkien palkitsemista enemmän kuin että esimerkiksi yhdellä on enemmän töitä ja kahdella liian vähän.

Kehitysehdotus:

Tulostavoitteet on käytävä läpi ja kerrattava. Erilaisia rahallisia palkitsemismalleja on hyvä kertaistaa ja dokumentoida. Myös mekaniikka tiettyjen palkitsemisjärjestelmien takana on hyvä jalkauttaa uudelleen yritykseen. Tulostavoitteet ovat erittäin suosittuja ja pidettyjä, mutta niiden kanssa kommunikointi ei ole toiminut tarpeeksi hyvin.

4.1.4 Kilpailu töistä

Tulostavoite ja epäselvät roolit johtavat molemmat yhdistettynä usein organisaation sisällä tapahtuvaan kilpailuun. Tämä on siis itseaiheutettu ongelma, joka liittyy vahvasti töiden epätasapainoiseen jakautumiseen. Töiden määrän ollessa jatkuvasti muuttuvaa ja etenkin kun niiden tekeminen suoraan näkyy laskutuksessa, saa välillä ihmiset kahmimaan töitä ja pitämään niitä itsellään. Järjestelmä ruokkii tätä itsettään, sillä palkitseminen tapahtuu yksilötasolla ja täten kaikki yksilön tekemä

työ näkyy konkreettisesti hänelle. Järjestelmässä myös kaikki työ, joka lähtee yksilöltä pois, näkyy konkreettisesti hänen laskutuksessansa.

Epäselvät roolit antavat mahdollisuuden tähän, sillä vastuut ja velvollisuudet ovat joillekin hieman epäselviä. Täten helposti käy niin, että asiantuntija tekee aivan vääriä töitä ja laskuttaa niistä, mikä taas johtaa myös lisääntyneisiin kustannuksiin asiakkaalle. Roolin epäselvyys myös ajaa helposti myös siihen, että äänekkäimmät ja nopeimmat ottavat tarjolla olevat työt itselleen. Tähän antaa lisää saumaa ilmapiiri, missä vastuuta annetaan avoimin käsin. Täten töiden jakautumista esiintyy henkilöille, jotka ovat aamulla ensiksi hereillä ja ehtivät kahmia töitä itselleen, sekä äänekkäät ja proaktiiviset työntekijät. Hiljaisemmat ja myöhempään aloittavat työntekijät jäävät helposti kakoksi ja täten heille ei generoidu töitä, kun taas ahneimmille työntekijöille tulee töitä kaksin kerroin. Tämänlainen järjestelmä johtaa ennen pitkään kilpailuun töistä ja sisäisiin konflikteihin.

Syntyy helposti siis petollinen kehä, jossa ihmiset tekevät töitä yksin, pitävät työt itsellään, laiminlyövät dokumentointia, sekä tiketöintijärjestelmän käyttöä ja menevät ns. yksin läpi. Tämän käytännön jatkuessa pitkään, siitä voi tulla rutiinia ja täten ongelma muuttuu krooniseksi ja siitä voi olla hankala päästä eroon.

Kehitysehdotus:

Bonusjärjestelmän erilaiset mekanismit ovat jalkautettava paremmin työyhteisöön. Kaikille on oltava selvää ajatus niiden takana, mikä selvästi oli managerien mielessä. Töiden jakautuminen taiseemmin palkitsee siis kaikkia paremmin vuosibonusmekanismin seurauksena. Tämä visio ja ajatus bonusjärjestelmän taustalla on tuotava paremmin esiin ja jalkautettava yritykseen. Kyseessä on siis taas lähinnä kommunikaation parantamiseen liittyvä asia: Mekanismit ja ajatus on jo valmiina, mutta sen ilmaiseminen vain enää puuttuu.

Lisäksi työtaakan jakautuessa jää enemmän aikaa perehdytykseen, dokumentaatioon, kehitykseen. On siis siirryttävä enemmän yksilösuoritteista työstä yhteen hiileen puhaltamiseen.

Tämä vahvistaa työyhteisöä ja lisää työhyvinvointia.

Kaikki työt tulee olla tiketöitynä, poissulkien ehkä projektityöt ja vaativimmat kokonaisuudet. Mutta pääasiassa seuraavat:

- Rutiininomaiset työt
- Työpyynnöt asiakkaalta
- Esihenkilön antamat työt
- Hälytykset ja huomiot järjestelmästä
- Pienet ja helpot kokonaisuudet

Tämä auttaa paljon töiden jakamisessa ja visuaalisesti täysin ulkopuolisesti katsottuna tämä on lähes ainoa tapa, jolla voidaan todeta työntekijän työtaakkaa. Ilman tiketöintiä on hyvin vaikeaa siis jakaa ja todeta työtaakan määrää. Tämä myös aiheuttaa liiketaloudellisen riskin, kun työntekijä sairastuu tai jää pois töistä äkillisesti.

4.1.5 Etätöiden ja lähitöiden eroavaisuudet

Eräs tärkeä kohta, joka tuli esiin, ovat erilaiset työmuodot ihmisillä. Kohdeyrityksessä on jo ennen koronaa tehty paljon etätöitä ja etenkin asiantuntijoilla on hyvin vapaat kädet tehdä työt, miten parhaaksi näkee. Tämä on monille ollut suuri positiivinen asia ja ehdoton työhyvinvointia pääasiassa edistävä etu. Tässä kuitenkin hieman salakavalasti ilmenee ongelma, joka ajaa ihmisiä ns. yksinäisiksi sudiksi. Tämä termi lähinnä kuvaa hyvin itsenäistä ja pääasiassa etänä tehtävää työtä. Monet työntekijät toimivat pitkän pääkaupunkiseutua yksinään tai tekevät lähes kokonaan etätöitä. Tällöin tulee helposti tunne, että on yksin ja kaipaa yhteisöllisyyttä. Tämä myös tietyllä tapaa liittyy avainhenkilöiden syntymiseen ja saattaa altistaa yksilöitä kuormitukselle. Kun työntekijä tekee kaiken itse, hänen voi olla vaikea luoda ja jakaa työtehtäviä muille.

Lisäksi ongelmaksi tulee sosiaalinen yhteistoiminta ja työkaverien tunteminen. Jo ennen koronaa jotkut työntekijät sanoivat, etteivät ole välttämättä montaa kertaa vuodessa nähneet tiettyjä työkollegoita. Tämä muodostuu ongelmaksi silloin kun täytyisi toimia työparina ja jakaa töitä. Tällöin saattaa ilmentyä ongelmia:

- Kollegan osaamista ei tunneta
- Kollegan välinen kommunikaatio voi olla hankalaa
- Ylipäätään ei tunnusteta teknologista taustaa

Tällöin siis töiden jakamiseen kasvaa kynnys, eikä osaajia tunnusteta tarpeeksi. Tämä korostuu asiantuntijatehtävissä, joissa osaamista on eritasoista ja käytössä on monenlaista eri teknologiaa, jotka vaativat suurempaa kokemusta tai erikoiskoulutusta.

Myös tiimien hieman häilyvät rajat voivat aiheuttaa ongelmia. Etenkin matalassa organisaatiossa yksilöllä on tavallista enemmän vastuuta suoriutua itsenäisesti erilaisista työtehtävistä. Tässä ei välttämättä ole kyseessä liian korkeasta tasosta, vaan että rutiiniasioita tehdään yksin ja on totuttu toimimaan itsenäisesti. Etenkin vielä roolitus ja erilaiset bonusmetodit hieman salakavalasti tukevat tätä toimintamallia. Tämä yhdistettynä pitkään työuriin voi aiheuttaa sen, että asioita totutaan tekemään yksin eikä tiiminä. Tässä siis ongelmaksi helposti muodostuu se, että yksilö ei käytä

tiiminsä apua tai jaa töitä tiimiin, eikä täten pysty jakamaan töitä rutiininomaisesti muille työntekijöille. Vaarana tässä piilee liian suuren työmäärän kasautuminen yhdelle työntekijälle, joka taas altistaa työntekijän stressin ja työuupumuksen piiriin.

Tiimit ovat siis tärkeä osa työtaakan jakamisessa ja hyvin toimiva tiimi antaa mahdollisuuden jakaa töitä, tuurata avainhenkilöitä lomien aikana ja auttaa torjumaan täten työuupumusta ja stressiä. Myös taloudellisista ja riskianalyysien näkökulmasta hyvin toimiva tiimi ennaltaehkäisee tiedon kaotamista ja vastaavia ongelmia.

Kehitysehdotus:

Yhteistä tekemistä on yhä pidettävä yllä, esimiesten kommunikointia on jatkettava ja tiimien johtamista on hyvä kehittää edelleen. Todettiin tietenkin, että myös yksilön vastuulla on asioita ja kaikkeen ei voi organisaatio tai esimiehet vaikuttaa mutta on pidettävä huoli, että jokaisella on ainakin ovi auki yhteiseen tekemiseen. Lisäksi muiden kohtien ratkaisuehdotukset korjaavat suoraa tätä ongelmaa. Suurimpana näistä roolien selkeyttäminen, jolloin yhtenäistetty työmalli auttaa myös paljon itsesuorittavia työntekijöitä toimimaan ja tekemään asioita siten, että ne tuottavat lisää töitä koko yhteisöön ja riskit stressitekijöiden kasautumisesta yhdelle vähenee.

4.1.6 Liikkuminen pääkaupunkiseudulla

Työpajoissa tuli ilmi, että auton käyttäminen on välillä välttämätöntä ja täten työn jakautumista haittaa liikkuvan työn luonne. Töitä on tietyissä asiakasyrityksissä välillä paljon, mutta ne edellyttävät autoa, sillä asiakaskohteet ovat hankalissa paikoissa ja syrjäseudulla. Jotkut kohteet sijaitsevat peräti 1,5 tunnin matkan päässä, jos käyttää julkisia kulkuneuvoja. Joillekin asiakkaille myös raskaiden ja suurien tavaroiden kuljettaminen tuottaa omat logistiset haasteet, joiden takia autoa on pakko käyttää. Täten tietyille työkeikoille voi olla vaikea saada lisäapua tai sitä voi jakaa, jos työntekijä ei omista omaa autoa. Nykyään pääkaupunkiseudulla pystyy elämään aika hyvin ilman autoa ja itseisassa auton omistaminen voi kantakaupungissa olla hankalaa. Täten jos työntekijällä ei ole ajokorttia tai omaa autoa, voi olla hankala liikkua tiettyihin asiakaskohteisiin ja auttaa avoimissa työtehtävissä. Eli tästä koituu suoraan ongelmia työtaakan jakamiseen.

Myös konttorin keskeinen sijainti ydinkeskustassa ei enää kannusta autoilevaa työelämää juuri-kaan, sillä parkkitilaa ei ihmeemmin ole ja pysäköinti on hyvin kallista. Täten autoa ei koeta töissä tarpeelliseksi ja osa ihmisistä sanoi luopuneensa autosta kokonaan. Autolle ei ole siis tarvetta eikä sitä haluta hankkia töiden takia. Tämä kuitenkin luo kaksi erillistä työporukkaa, auton omistavat ja autottomat, jotka heti rajaavat työtaakan jakamista.

Kehitysehdotus:

Autopilot on järjestelmä, joka helpottaa uusien koneiden asennusta ja auttaa sen tekemistä paikan päällä. Pitkässä juoksussa voidaan siis suosia ratkaisumallia, jossa koneet toimitetaan kohteeseen suoraan laitetarjoajalta ja asennukset tehdään paikan päällä. Tämänkaltaiset ratkaisut, joissa suositetaan kevyempää logistiikkaa vähentää autoilun tarvetta ja tavaroiden kuljettamista.

4.1.7 Avainhenkilöillä ja hiljainen tieto

Tämä liittyy hyvin paljon myös roolien epäselvyyteen. Yrityksessä on useita työntekijöitä, jotka ovat olleet todella pitkään töissä. Puhutaan siis kymmenen vuoden mittaisista työurista. Tämä on osittain yhdistettynä huonoon dokumentaatioon ja roolien tulkittavuuteen luonut vaarallisen ominaisuuden, jossa yritykselle tärkeää tietoa on vain yksillä ihmisillä.

Tässä piilee riski kahteen asiaan, yksilön omaan jaksamiseen ja työssä pärjäämiseen. Sillä jos asiat ovat vain yhden henkilön varassa ja häntä tarvitaan aina. Tästä tulee tietenkin vastuuta, mutta myös lisääntynyttä stressiä. Onkin syytä tiedostaa, että mikä on vastuun lisäämistä ja mikä on yksilön turhaa kuormittamista. Avaintiedon keräytyminen yhdelle henkilölle, ei ole oikea tapa lisätä vastuuta, vaan tässä luodaan ylimääräinen riski koko organisaatiolle.

Toinen asia piilee ihan konkreettisessa liiketoiminnallisessa riskissä. Jos liian moni asia on vain yhden ihmisen varassa, saattaa vaarantua kokonainen asiakkuus tai tietty toiminta. Myös sairaspolisäolot, lomat ja joustava työaika tekevät asioita vaikeaksi, sekä luovat liiketoiminnallisia riskejä tietenkin kuormittaen yksilöä, kuten edellä mainittu.

Kehitysehdotus:

Ratkaisuina tähän pohdittiin erilaisia metodeja jakaa monimutkaista tietoa. Tietoa pitäisi saada ihmisiltä jaettua ja näytettyä. Tietenkin dokumentaatio olisi tärkeää ylläpitää mutta joitain asioita tulisi opettaa ja näyttää useammalle henkilölle. Tähän ideoitiin teemapäiviä, joissa vuorollaan jokainen avaintietoa pitävä työntekijä kertoisi ja näyttäisi omaa osaamistaan yleisimmissä ongelmatapauksissa eri asiakasorganisaatioiden kanssa. Tärkeänä pidettiin, että olisi hetki ja paikka ilman kiirettä, jossa tapauskohtaisesti voitaisiin käydä asioita läpi. Näihin hyviä olisivat teemapäivät tiimien kesken. Lisäksi dokumentaation tärkeyttä on enemmän panostettava ja tuuraajia on koulutettava enemmän.

4.1.8 Dokumentoinnin taso

Dokumentoinnin taso on pidettävä jatkuvasti korkealla ja tähän liittyy etenkin tietovuotojen torjuminen. Muutamassa workshopissa tuli ilmi, että dokumentointia pitää kehittää edelleen. Tietenkin

todettiin, että ongelma on hyvin krooninen koko IT alalla. Todettiin yhdessä, että hyvä dokumentointi auttaa ehkäisemään tietovuotoja, vähentää avainhenkilöille tulevaa taakkaa, helpottaa tiedon etsimisessä ja ylipäättäänkin on käytännöllisin ratkaisu alalla.

Positiivisena asiana kuitenkin todettiin, että osittain dokumentaatio on hyvää ja sitä on tehty, mutta tason ylläpito on pelkästään yksilön vastuulla.

Dokumentointi on tällä hetkellä hyvin vaihtelevalla tasolla. Jotkut asiat ovat dokumentoitu järjestelmällisesti ja hyvin, kun taas jotkut ovat jääneet jälkeen ja tietoa on vain tietyillä henkilöillä. Henkilöstä vaihdokset, monimutkaiset järjestelmät ja dokumentoinnin laati ovat suurimmat asiat, jotka tuntuvat työntekijöiden mielestä vaikuttavan tähän ongelmaan. Työntekijöitä vaihtuu paljon ja täten asioita jää heiltä dokumentoimatta tai esiintyy tietovuotoa. Dokumentointia tekee myös yleensä vain yksi henkilö, eikä sitä tehdä esim. pareittain tai tiimeittään, täten laadunvalvonta dokumentoinnissa on lähes olematonta. Kävi myös ilmi, että dokumentaatiosta ei aina voi laskuttaa, eli silloin siihen käytettävä työ ei ole palkitsevaa ja se koetaan hieman tylsäksi. Tämä johtaa siihen, että dokumentoinnin priorisointi on hyvin alhaisella tasolla ja kiireessä se jää tekemättä helposti, koska työntekijät panostavat enemmän laskutettaviin töihin.

Dokumentoinnin työkalusta kukaan ei valittanut ja se koettiin hyvänä, sekä tietoturvallisena. Tietenkin pieniä ongelmia ja kehitysehdotuksia siitäkin löytyy. Mutta keskusteluissa kävi ilmi, että se on paljon parempi kuin esimerkiksi monet muut. Vaikkakin osa tykkäsi Atlassianin Confluenesta, pidettiin nykyistä ratkaisua hyvin kustannustehokkaana ja siitä tykättiin. Eli johtopäätöksenä dokumentoinnin taso tuskin tulee parantumaan kamalasti työkalua vaihtamalla.

Kehitysehdotus:

Dokumentointia tulisi panostaa enemmän ja siihen olisi hyvä saada jonkinlainen laadunvarmistus tehtyä. Esimerkiksi siten, että sitä tehtäisiin tiimin kesken yhdessä. Myös voidaan korostaa palkitsemista enemmän dokumentaatiosta. Tiiminvetäjien ja asiakasvastaajien on saatava viestittyä paremmin, että dokumentaatio tärkeää ja kannustaa siihen. Myös hyvästä dokumentaatiosta on tärkeää palkita yksilöitä. Dokumentointi täytyisi saada yhtä tärkeäksi työtehtäväksi kuin muuten asiakkaille tehdyt työt ja projektit. Työkalu on hyvä ja sen vaihtaminen tai siirtyminen toiseen tuskin kamalasti ratkaisisi ongelmaa.

4.1.9 Henkilökemiat

Työpajoissa kävi myös hieman ilmi, että ihmisten henkilökemiat merkitsevät hyvin paljon töiden jakautumiseen. Eteenkin kun työyhteisössä tehdään paljon töitä omin päin ja itsenäisesti, korostuu suhteet toisiin työkavereihin hyvin voimakkaasti.

Täten esimerkiksi riidat ja konfliktit haittaavat merkittävästi töiden jakautumista. Ratkaisemattomat erimielisyydet ja eripurat asiantuntijoiden kesken voivat pahimmassa tapauksessa estää yhteisten tekemisen organisaatiossa kokonaan.

Toisaalta hyvät välit auttavat paljon ja tukevat yhteistoimintaa. Asia on siis vähän kuin kaksiteräinen miekka. Positiivisena asiana siis yhteisö on hyvä ja se toimii mukavasti ihmisten palautteen perusteella, mutta sitten taas negatiiviset asiat pääsevät liikaa korostumaan ja ratkaisemattomana heikentämään töiden jakautumista. Tämä myös edesauttaa sitä, että ihmiset tekevät asioita yksin, kuin yhdessä, jos ratkaisemattomia konflikteja on päällä.

Kehitysehdotus:

Tämä onkin hyvin tärkeä tiedostaa ja siihen on puututtava matalalla kynnyksellä. On toki yksilönkin vastuulla pystyä tekemään töitä yhdessä, vaikka tietyistä asioista onkin erimielisyyksiä. Tähän tukena on sitten henkilöstöhallinta, joka sovittelee ja tukee parhaansa mukaan. Eli ihmisten- ja työjohtamisen on kiinnitettävä huomiota. Esimiesten on uskallettava puututtava enemmän erilaisiin konflikteihin ja niiden ratkaisemiseen.

Kokonaisvaltaisella palkitsemisella pystytään saada eripuraisia ihmisiä toimimaan yhdessä ja jakamaan töitä helpommin, kun molemmat osapuolet tunnistavat, että molempien tehokas tekeminen ja suorittaminen auttaa kumpaakin. Myös yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella voi lähentää ihmisiä.

Tietenkin on myös tunnistettava, että konfliktit tiettyyn pisteeseen saakka kuuluvat ihmisen perusluonteeseen ja työpaikoille, etenkin kiireellisissä tilanteissa ja stressin alla. Tärkeintä onkin tunnistaa oma käytös ja kyettävä pyytämään anteeksi tai varmistamaan tilanne jälkikäteen, jottei kenellekään jää paha mieli tai asia pääse kytemällä tulehtumaan.

4.1.10 Kommunikaatiot asiakkaaseen

Kommunikaatiot asiakkaaseen näyttelevät suurta roolia siinä, miltä yksilön työtilanne näyttää. Erilaisilla vastuilla pystyy olemaan yhteydessä asiakkaaseen ja tältä tulevia toiveita ja työtilauksia. Tässä aiheutuu helposti tilanne, jossa yksilölle tulee töitä, mutta sitten henkilöt, joilla ei ole suoraa keskusteluyhteyttä asiakkaaseen eivät saa mitään. Tässä yhdistyy jälleen moni edellä mainittu ongelma, jotka liittyvät bonusjärjestelmän tuottamaan kilpailuun ja yksilösuorittamiseen.

Tästä saattaa tulla tilanne, jossa yksi henkilö tekee kaiken asiakkaalta tulevan työn ja muut eivät saa täten tarpeeksi. Riskinä tässä on myös, että yhdestä henkilöstä tulee liian tärkeä ja hänelle kertyy paljon tietoa.

Voi olla myös huono asia, jos vain yksi henkilö tekee kaiken asiakasyrityksen kanssa. Työelämässä muutoksia ja vaihteluita tulee ja täten jos asiakas on kiintynyt ja tottunut tekemään kaiken yhden henkilön kanssa, voi olla uusi henkilö hankala perehdyttää positioon ja tilanne olla tavallista stressaavampi, jos henkilöstömuutoksia tulee.

Kehitysehdotus:

Työmalli on oltava selvä ja on piirrettävä auki, miten töitä tiketöidään, lajitellaan ja keille ne kuuluvat. Yksin ei saisi mennä läpi vaan töitä on saatava myös tehtyä tiimikavereille ja muille työntekijöille.

Vastuuta pitää pystyä jakamaan ja asioita on tehtävä yhdessä. Tämä ajatustapa vähentää stressiä ja laajentaa työmäärää tasaisemmin.

Tiimien on toimittava tässä ja jaettava asiakkailta tulevat työt tasaisesti tai ainakin jokaisen henkilökohtaisen työtaakan mukaan.

4.1.11 Työaika ja tavoitettavuus

Keskusteluissa kävi ilmi, että työajasta on hyvin erilainen käsitys eri työntekijöillä. Jotkut työntekijät tykkäsivät aloittaa työt omaan rytmiin sopivasti, toiset taas tekivät tunnollisesti aina samaa työaika. Työsopimuksessa on määritelty työaika ja tavoiteltavuus. Tavoitettavuus on kahdeksasta iltpäivä neljään, mutta siitä on hieman erilaisia tulkintoja. Jotkut tulkitsevat, että silloin pitää vastata puhelimeen, jotkut taas tulkitsivat sen siten, että on oltava läsnä ja Teams -työkalussa paikalla. Täten ohjeistus ei välttämättä ole tavoittanut kaikkia ja jokaisella tiimillä on myös hieman erilainen näkökanta tähän. Myös töiden vaihtelevuus työ tähän oman haasteen.

Kohdeyrityksen joustava työaika on ollut markkinoitu etu ja se onkin vahvana osana aineetonta palkitsemista. Tästä on tykätty erittäin paljon ja työpajoissa monet tunnistivat, että se on ollut vahva apu loppuun palamisen ehkäisemisessä ja työhyvinvointia tukevana asiana.

Tämä elementti myös teorian tiedossa oli vahvana osana, sillä työyhteisön tuki näyttelee merkittävää roolia yksilön työuupumuksen torjunnassa, töihin palaamisessa loppuun palamisen jälkeen ja muutenkin yleisesti työssä viihtyvyyttä edistävänä asiana.

Ihmisillä on siis erilaisia elämäntilanteita ja täysin erilaisia päivärytmejä, joita on lähtökohtaisesti mahdoton sovittaa yhteen muottiin. Tämä työpajojen mukaan aiheuttaa hieman ongelmia sillä osa ihmisistä tekee töitä erilaisissa aikatauluissa ja täten ettekin kiireellisten töiden jakamisessa apuun otetaan yksilöitä, jotka ovat töissä.

Kehitysehdotus:

Työajan määritelmä ja vastuut tulevat esihenkilöiltä, näistä olisi hyvä ottaa yhteinen linjaus, jossa käydään läpi, miten yksilöiden ja tiimien on oltava tavoitettavissa.

Tämä on selvästi vain kommunikaatioiden parantelua ja viestinnän kehittämistä yrityksessä.

4.1.12 Osaaminen

Yksi merkittävimpiä ja vaikeimpia elementtejä töiden jakautumisessa on osaamisen hajonta. Tämä on tietenkin yleinen syy myös monissa muissa yrityksissä ja se liittyy alaan. Teknologioita on useita ja tekniikka alalla kehittyä ja muuttuu kaiken aikaa. Täten ihmisten osaamisessa on suuria eroja välillä.

Service deskin työpajassa tätä ei juuri esiintynyt, sillä pienessä tiimissä toimii kaikki saman tekniikan ympärillä ja asioista keskustellaan ja toista autetaan. On toki myös muistettava, että service deskin työtaso on yleensä ensimmäisen asteen tukea, joka on helppoa ja ehkä ei niin monimutkaista, kuin asiantuntijoiden tai managerien tekemä työmäärä. Service deskin työ koostuu pääasiassa Windows koneista ja niihin liittyvistä ongelmista. Myös esimies toimii itse tukea antaen ja auttaen tiimiään. Vaikeista asioista ja tapauksista keskustellaan, sekä oppia jaetaan koko tiimin kesken. Näistä siis voi myös laajentaa kokemusta asiantuntijoiden tiimeihin myös.

Asiantuntijoilla on ongelmana, että tekniikkaa on jo hyvin paljon ja se muuttuu nopeasti. Tähän kuluu monta ongelmaa, jossa osaaminen määrittelee paljon yksilön työntekoa. Näitä ympäristöjä on verkot, palvelimet, pilvi ja yleinen tason kaksi it tuki. Lisäksi on myös hallinnollisia töitä. Näissä osaamista määrittelee jo useamman vuoden työkokemus, yksilön kiinnostus opetella kyseistä teknologiaa ja puhdas erikoistuminen.

Erikoistumisen määrittely on haastavaa, sillä jokaisella on omat ambitiot mihin hän on suuntautunut ja mitkä teknologiat häntä kiinnostaa. Täten kaiken kattava osaaminen jokaisessa ei ole yksinkertaisesti mahdollista, vaan on hyväksyttävä, että eri yksilöillä on erilaisia taitoja ja kokemuksia, jotka suuntautuvat nimenomaan tiettyyn teknologiaan

Tiimien sisällä ei kuitenkaan saisi tapahtua liikaa erikoistumista ja täten tiimissä on kyettävä saman teknologian ympärillä käsittelemään asioita ja oppimaan, tämä helpottaa töiden jakautumista ja on tärkeä osa työntekoa, sillä tiimin on toimittava kunnolla.

Hyvin toimiva tiimi on myös vahva osa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, sillä silloin yksilölle ei tule helposti tunnetta, että hän on yksin. Tässä ongelmana on se, että monet työt ovat budjetin perusteella määriteltyjä vain yhdelle henkilölle. Täten toisen yksilön ottaminen mukaan on suoraan

menokulu ja tämä myös varmasti hillitsee välillä oppimismallia, jossa toinen työntekijä näyttää miten tekee työtä. Toisaalta myös projektit ovat aina hieman erilaisia, joten sekään ei ole aina paras ratkaisu.

Opettaminen ja taitojen jakaminen onkin tärkeä osa tässä ja monissa workshopeissa tunnistettiin ongelma, eli taitoa pitää jakaa tiimin kesken. Tiimin sisällä jokaisella on oltava taitoja, jotta tuuraukset, töiden jakamiset ja vastaavat ovat mahdollisia.

Kehitysehdotus:

Erilaisia tapoja ratkaista osaamisen erikoistunutta ratkottiin muutamassa työpajassa, tämä on osittain hankala ja IT alaan hyvin sidoksissa oleva ongelma, jota on vaikea ratkoa. Etenkin kohdeyrityksessä, jossa teknologioiden skaala on niin laaka, ettei jokaisesta voi tulla mitenkään joka paikan asiantuntijaa. Kaikkia ei myöskään kiinnosta jokainen teknologia, mitä kohdeyrityksestä löytyy.

Jonkin verran on hyvä kuitenkin jakaa osaamista ja sitä myös toivottiin. Ehdotettiin esimerkiksi teemapäivää, joka olisi iltapäivällä kiireiden loputtua. Tässä tunnin tai parin tuokiossa, joku esittelisi omaa osaamista ja teknologiaa. Tallainen vapaamuotoinen paja voisi olla hyvä ja kevyt tapa jakaa osaamista. Tietenkin ihmisten aikataulut ja vastaavat voivat haitata tätä.

On myös olemassa erilaisia kartoitustyökaluja, jolla voi kerätä kasaan ihmisten osaamisen erilaisissa teknologioissa, esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävä yksinkertainen kysely, jossa kysytään osaamisen taso erilaisissa teknologioissa ja kiinnostuneisuus erilaisten tekniikoiden oppimiseen.

4.2 Kohdeyrityksen onnistumisia

Käyn läpi vielä erikseen kaikki positiiviset ja onnistuneet asiat, jotka nousivat esiin ja jotka täyttävät tässä tutkimuksessa läpikäytyjä tärkeitä työhyvinvoinnin, töiden jakautumisen ja palkitsemisen osalualueita.

Kaikissa pidetyissä workshopeissa tuli myös useita positiivisia asioita, joissa yrityksessä on selvästi onnistuttu ja joista pidetään. Näistä moni asia vaikuttaa suoraan teorioisuuden kohtiin, joissa käsiteltiin työhyvinvoinnin lisäämistä, palkitsemisen erilaisia malleja ja tärkeimpänä tietenkin työuupumuksen torjuntaa. Täten näitä asioita käydään tässä myös läpi, sillä teorioisuuden esitettyjen tutkimusten mukaan on todettu, että asioita täytyy pitää yllä ja niitä on osattava tunnistaa. Ilman

tätä ne voi unohtua ja kadota, aiheuttaen itseasiassa negatiivista vaikutusta yritykseen ja yhteisöön.

Nämä tulokset antavat siis kohdeyrityksen johtoryhmään positiivisiakin signaaleja ja tietoa, missä asioissa on onnistuttu. Positiivisten asioiden kirjaaminen tuo myös hyvää kontrastia kehitysehdotuksiin ja asioihin, joissa on parantamisen varaa.

4.2.1 Joustava työaika

Kohdeyrityksessä on käytössä hyvin joustava työaika, joka keräsi etenkin asiantuntijoiden työpaikassa paljon kiitosta. Tämä auttaa todella paljon ihmisiä palautumaan ja sovittamaan työaikaa yhteisen vapaa-ajan kanssa. Monet asiantuntijat sanoivat pitävänsä vapaa-aikaa paljon tärkeämpänä kuin rahallista palkkiota ja täten kohdeyrityksen käytännöstä pidettiin erityisen paljon.

Työajan jousto auttoi myös monissa keskusteluissa ihmisiä saamaan paremmat unet, esimerkiksi pystyi siirtämään töiden aloitusta, ottamaan päiväunet kesken työpäivän tai tekemällä töitä myöhempään ja viettäessä rauhallisemman aamun. Teoriaosuudessa käsiteltiin paljon unen merkitystä ja täten joustava työaika tukee tätä erittäin paljon, sekä siis auttaa työssä jaksamista.

Joustaminen työajassa myös auttoi perheellisiä erittäin paljon ja töiden, sekä perheen sovittaminen yhteen koettiin erittäin helppona.

Joissain keskusteluissa tämä oli suurimpia etuja kyseisessä yrityksessä ja mahdollinen siirtyminen muille työnantajille jatkossa vaatisi jopa samanlaisen järjestelmän vähintään.

4.2.2 Yhteinen tekeminen

Kaikki tykkäsivät poikkeuksetta yhteisestä ajasta ja tekemisestä työajan ulkopuolella. Tämä koettiin suurena plussana ja monet jopa sanoivat, että se oli yksi asia, joka auttoi töissä jaksamiseen. Teoriaosuudessa olevissa tutkimuksissa painotettiin työyhteisön tukea ja työilmapiiriä. Tämä siis liittyy suoraan näiden asioiden parantamiseen.

Moni kertoikin, että on mukavaa jutella ja tutustua työkavereihin työajan ulkopuolella ja jutella muustakin kuin työstä. Hyvän työyhteisön ylläpito vaatii jatkuvasti töitä ja kaikki sanoivat kyllä, että siitä pidetään huolta.

4.2.3 Työyhteisö

Työyhteisö on mukava ja samanlaista porukkaa tuntuu kerääntyvän pitkiin uriin. Kohdeyrityksen työyhteisöä arvostettiin ja yhteisestä tekemisestä pidettiin kovasti.

Työyhteisössä vallitsee myös hyvin lojaali ja tunnollinen ilmapiiri. Ihmiset ottavat työnsä tosissaan ja tekevät sitä hyvin antaumuksella. Ihmiset tuntevat jopa välillä huonoa omatuntoa, jos lopettelevat etuajassa. Jotkut myös vastailevat tunnokkaasti vapaa-ajalla työasioihin.

Pääasiassa pidettiin organisaation porukasta ja yhteisön tuki, sekä merkitys tiedostettiin. Monet mainitsivat mukavan ilmapiirin, jossa voi puhua välillä muitakin asioita kuin töitä.

Tämä asia suoraan siis tukee ihmisten jaksamista vahvan yhteisön tuen avulla. Työstressiä ja jaksamista siis parantaa tallainen yhteisö ja siitä onkin syytä pitää huolta.

4.2.4 Kuukausittainen bonusjärjestelmä

Ihmiset pitivät bonusjärjestelmästä erittäin paljon, pääasiassa sitä arvostettiin ja pidettiin että sellainen on olemassa. Kävi ilmi, että monet pitivät siitä ja se näkyi konkreettisesti ja lisäsi palkitsemisen tunnetta.

Vaikka se ehkä lisää osittain kilpailua keskenään, niin yksilötasolla siitä pidettiin ja pienikin rahallinen palkitseminen tunnustettiin arvokkaana lisänä, eikä itsestäänselvyytenä. Jokaiselle löytyy käyttöä ylimääräiselle rahalle ja muisteltiin myös entisiä organisaatioita, joissa tätä ei ollut.

Palkitseminen bonusjärjestelmän takia oli siis lähes aina suosittu ja pidetty asia. Avainkohta on tietenkin, että kaikki tiedostavat tämän olevan tavoite, mutta ei velvollisuus. Aina ei maaliin pääse joutuessaan hiljaisista kuukausista.

4.2.5 Monitorointi ja mittarit

Kävi myös ilmi, että kohdeyrityksessä mitataan ja puututaan vähinkään kohtuullisen hyvin työtaakkaan ja erilaisia työkaluja käytetään hyvin sen eteen. Tämä on tärkeää, että yksilön työtaakkaa ja mahdollisia oirehtimisia aletaan nähdä mahdollisimman hyvissä ajoin.

Tietenkin myös todettiin, ettei kaikkea pysty mittaamaan ja havainnoimaan. On myös rajallista, miten organisaatio pystyy puuttumaan ja monitoroimaan esimerkiksi yksilön henkilökohtaisen elämän haasteet, jotka vaikuttavat työssä tekemiseen ja käyttäytymiseen.

Todettiin kuitenkin, että pienellä ihmistuntemuksella ja empatiataidoilla yksilöiltä saa kaivettua esiin huolia ja murheita, joihin voidaan sitten tarvittaessa reagoida.

Kaiken kaikkiaan verrattuna teoriaosuuteen tämä oli erittäin positiivinen nosto ja huomio. Voidaan siis todeta, että asioihin on selkeitä toimintamalleja olemassa ja ongelmia ihmisen pahassa olossa tiedostetaan.

4.2.6 Yleinen palaute workshoppeista

Työntekijät antoivat pääasiassa kiitollista palautetta työpajoista. Kasaan tähän muutamia yleisimpiä palautteita:

- Työpajoja pitäisi olla useammin
- Oli hyvä idea, että työpaja oli vain ns. asiantuntijoille
- Työpajan tuloksia pitää kunnioittaa
- Työpaja ei saa kuitenkaan olla ainoa tapa kuunnella työntekijöitä

Eli yleisesti ottaen pajoista saatiin hyvin positiivinen palaute ja vastaavanlaisia hetkiä toivottiin lisää. Etenkin työntekijöiden mielestä oli piristävää istua yhdessä alas ja puhua vapaasti ja mukavassa hengessä vakavistakin asioista. Tässä on kuitenkin huomattava, että työpajojen on oltava osana jatkuvaa kehitystä ja niistä saatu tieto pitää ottaa vakavasti käsittelyyn, tai työntekijät alkavat palautteen mukaan helposti kyseenalaistamaan niitä.

Työpajojen pitämiseen tarvitaan lisäksi resursseja ja ilmapiiri, jossa niitä on hyvä ja helppo järjestää. On myös hyväksyttävä, että työpajoissa voidaan käsitellä vakaviakin asioita ja esittää kritiikkiä asioista, jotka henkilöstö kokee aiheellisiksi.

4.3 Koosteraportti

Tämän opinnäytetyön tuloksista koostetaan raportti, johon kasataan tämän luvun tulokset. Tämä raportti esitetään kohdeyrityksen johtoryhmälle. Raportissa on koostettu kaikki syyt, jotka hankaloittavat töiden jakautumista tasaisesti.

Raportissa on poistettu kaikki henkilöihin viittaava ja anonymiteettia pidetään täten yllä. Tuloksissa on kaikkien kolmen työpajan tuotokset sekaisin koostettuna yhteen.

Koosteraporttiin olen valinnut tulokset, jotka ovat selvempiä ja joista kirjoitin eniten.

- Roolien täsmentäminen
- Kommunikaation terävöittäminen
- Tiimien yhteistoiminnan parantaminen
- Töiden jakautumisen prosessien kiteyttäminen
- Palkitsemismallien kertaamisen

Esittelen raportin yrityksen johtoryhmälle ja luovutan sen heidän käyttöönsä. Ajatuksena on, että raportin avulla pystytään kehittämään töiden jakautumista pitkällä mutta myös lyhyellä aikavälillä ja sitä voidaan käyttää apuna erilaisten aiheeseen liittyvien riskien tiedostamiseen.

Lisäksi raportista voi saada palautetta, missä on onnistuttu ja pystytään tunnistamaan asiat, joita koetaan arvokkaina ja onnistuneina kohdeyrityksen arkisessa johtamisessa. Täten näitä asioida pystytään helpommin ylläpitämään ja tekemään toimia niiden jatkumiseksi.

Raportti on arvokasta tietoa yritykselle. Sen analysointi antaa paljon rahanarvoista tietoa yrityksen yleisistä hyvinvoinnin tiloista ja haasteista. Sen pohjalta kehittäminen on myös paljon helpompaa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksessä esiintyvää työtaakan epätasaista jakautumista. Selvityksessä onnistuttiin ja tutkimuksen tuloksena ovat juurisyyt, jotka aiheuttavat kohdeyrityksessä työtaakan epätasaisen jakautumisen. Nämä tulokset tulivat ilmi tutkimuksessa tehdyissä työpajoissa ja sen jälkeisissä palautekeskusteluissa. Ongelmat johtuvat kommunikaatioon, rooleihin ja palkitsemismalleihin liittyvissä epäselvyyksissä. Ratkaisuna näihin ongelmiin on myös workshoppien perusteella päätelty ja kehitetty erilaisia kehitysehdotuksia, jotka ovat tavoitteiden mukaisesti helppoa ja kustannustehokasta jalkauttaa kohdeyrityksen päivittäiseen arkeen.

Tutkimus onnistui saavuttamaan sille asetetut tavoitteet suunnitelmien mukaan ja luomaan kohdeyritykselle selkeät ratkaisuehdotukset. Työmäärän epäsuhtaisen jakautumisen syyt kohdeyrityksessä esitellään yrityksen johdolle erillisen raportin kanssa, sekä tässä osiossa tiivistetysti. Ratkaisuehdotuksessa on myös suunnitelman mukaisesti laadittu erilaisia toimenpiteitä, joita voidaan jalkauttaa kohdeyrityksen jokapäiväiseen toimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Nämä ongelmien ja ratkaisuehdotusten tieteellinen pohja perustuu teoriaosuudessa esitettyihin tutkimuksiin.

Asiakasvastaavien roolit ovat epäselviä henkilöstölle. Näitä on piirrettävä auki ja kerrattava tarpeen mukaan. Roolien kuvan olisi myös oltava yhtenäinen ja standardisoitu yrityksessä. Asiakasvastaavan rooli näyttölee hyvin vahvaa osaa töiden generoimisessa ja sen takia on äärimmäisen tärkeää, että tämä on kunnossa ja selvänä kaikille. Roolin epäselvyys voi aiheuttaa paljon työtaakkaa yhdelle ihmiselle ja on kriittistä, että täältä tuleva tieto, työpyynnöt ja vastaavat jakautuvat tasaisesti eri tiimeille tai henkilöille, joilla työjono on hiljaisempi. Yksin tehtävän työn sijaan pitää enemmän tehdä töitä tiimissä ja jakaa vastuuta tasaisesti näin useammalle asiantuntijalle.

Tiketointijärjestelmän käyttäminen äärimmäisen tärkeä elementti töiden jakautumisessa ja työmäärän mittaamisessa. Tämä on kirjattava työohjeeseen ja jalkautettava yhä enemmän asiantuntijoiden työhön. Tämä ei tietenkään tarkoita, että kaikkia pitäisi tiketöidä, mutta vähintään kaikki rutiiinomaiset työt ja asiakkailta tai esihenkilöiltä tulevat työpyynnöt. Tämä antaa hyvän kuvan henkilön työtilanteesta ja siihen on helpompi lähteä jatkokehittämään malleja, joissa tikettijonoja voidaan sisäisesti jakaa.

Aineeton palkitseminen on syytä kerrata johtoryhmän kesken läpi uudestaan. Kohdeyrityksessä on todella paljon erilaisia aineettoman palkitsemisen malleja ja järjestelmiä. Näitä on jopa niin paljon, ettei päättävässä asemassa olevat henkilöt välttämättä tajua näistä kaikkia. Aineettoman palkitsemisen konsepti on hyvä käydä läpi ja koostaa yhdelle paperille, jolloin se on selvä kaikille. Monet kohdeyrityksen aineettoman palkitsemisen konseptit eivät vaadi paljoa rahallisesti. On hyvä

tiedostaa, että esimerkiksi esihenkilön antama palaute tehdystä työstä on palkitsemista, eikä se vaadi paljoa.

Muiden palkitsemisjärjestelmien kertaus on hyvä uudelle jalkauttaa henkilöstölle. Työn aikana kävi ilmi, että myös erilaisia rahallisia palkitsemismalleja on enemmän, mitä ihmiset tietävät. Eli rahalliset palkintamallit on hyvä käydä johtoryhmässä läpi, katsoa kaipaavatko ne päivitystä ja tämän jälkeen piirtää tai kirjata auki ja kerrata tai uudelleen jalkauttaa henkilöstölle. Täten jokainen tietää niiden ajatuksen ja tieto on tuoretta. On myös syytä tiedostaa aineeton palkitseminen ja nähdä tämä osana palkitsemisen työkalupakkia. Näitä voidaan käyttää markkinoinnissa ja rekrytoinnissa voimavarana, etenkin jos positioon on vaikea saada hyviä työntekijöitä. Kaikista palkitsemiseen, työhajeisiin ja roolien määrittelyyn liittyvistä dokumenteista on hyvä olla kappaleet kohdeyrityksen sisällä kaikille vapaasti jaossa, jotta niitä voidaan koska vain tarkastella ja kerrata. On myös tärkeää, että palkitsemisen mallit ja metodit käydään läpi perehdytyksessä.

Kaikista tärkein palkitsemisen periaate on, että henkilökohtaisen laskutuksen sijaan on alettava ajattelemaan kaikkien laskutusta. On siis tärkeämpää, että kaikilla on tasaisesti töitä, kuin että yhdellä on liikaa ja toisella liian vähän. Tässä on taustana ihmisten jaksaminen mutta myös taloudellinen perusta. Rahalliset palkitsemiset ovat kaikille paljon isompia, kuin jokaisella on tasaisesti töitä. Tämä on siis hyvä kerrata ja painottaa koko henkilöstölle. Palkitseminen huonosti toteutettuna ja käsitettynä aiheuttaa yksilöille vääränlaista työn jakautumista ja organisaation tasolla töistä kilpailuja, mikä ei lainkaan ole sen tarkoitus. Palkitsemisen kehittämisessä ja kertaamisessa on hyvä pitää tämä mielessä. Yksilön henkilökohtainen palkitseminen on tärkeää, mutta se ei saa johtaa siihen, että töitä kahmitaan ja palkitseminen motivoi yksilöitä tekemään liikaa töitä tai ajaa yksilöitä kiistoihin keskenään. Koko yhteisöä koskevaa palkitsemista on korostettava.

Muuta dokumentaatiota on hyvä käydä läpi säännöllisin väliajoin. Dokumentaatiota pitäisi kannustaa kaikkien tekemän ja siitä on hyvä myös palkita yksilöt. Hyvä ja selkeä dokumentaatio helpottaa töiden jakautumista tietotaidon leviämisellä ja vähentää muutenkin kyselyitä ja töiden keskeytystä. Suurimpana etuna on tietenkin, että kaikki tieto ei ole yksittäisen henkilön päässä.

Yleistä läpinäkyvyyttä on syytä edelleen kehittää. Lähinnä tässä on tärkeää tiedostaa ihmisten turvallisuuden ja vakauden tunne. Vähemmän stressiä ja kuormitusta tulee, kun on selvä tieto liiketöiden tilasta, tulevaisuuden näkymistä ja että yrityksellä on selkeä visio, jota kohti mennään lyhyellä aikavälilläkin. Tämän pitää olla konkreettista ja helposti lähestyttävä, joka kerrataan säännöllisin väliajoin koko henkilöstölle.

Perehdytyksen kehittämistä on syytä jatkaa ja tehostaa entisestään. Siihen on käytettävä enemmän resursseja ja aikaa. Mallia voidaan ottaa service desk tiimistä, jossa sitä on kehitetty erittäin

vahvasti lähiaikoina. Yksilöä ei saa jättää liikaa omineen ja hänellä on oltava tiimi, sekä perehdytyksestä vastaava henkilö tukena tarpeeksi pitkään.

Kroonisena IT alalle ominaisena ongelmana on myös erilainen osaaminen ja laaja kirjo erilaisia teknologioita. Tämä aiheuttaa sen, että tietynlaiset työt voi tehdä vain siihen erikoistunut henkilö. Tämä laajentaa ongelmaa töiden jakautumisesta epätasaisesti ja sitä on tietenkin hankala ratkaista kokonaan. Vahva dokumentaatio, tiedon jakaminen, koulutus ja tarpeeksi riittävä työvoima kuitenkin helpottavat tätä ongelmaa.

Tutkimuksen perusteella työyhteisön yleinen ilmapiiri on tällä hetkellä hyvä. Ihmiset tykkäävät yhteisestä tekemisestä, sekä yhteisöllisyydestä. Tämä on hyvä tiedostaa ja ylläpitää myös jatkossa.

6 Pohdinta

Tavoitteena työssä oli ratkaisukehitysten esittäminen asiantuntijoiden työtaakan jakaminen tasaisemmin ja työhyvinvoinnin lisääminen sen kautta. Tämä tavoite on onnistunut workshoppien ja haastatteluiden kautta. Ratkaisukehityksien kriteerit olivat toisaalta aika tiukat, eli tässä luvussa esiteltävät tulokset ovat helppoja ja kustannustehokkaita jalkauttaa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Täten työtä voi jo lähtökohtaisesti pitää suht onnistuneena ja tässä luvussa esiteltävät tulokset tullaan esittämään johtoryhmälle, joka käsittelee ja ottaa vastuulleen niiden eteenpäin viemisen.

Työn tuloksissa riskinä tietenkin on niiden jalkauttaminen. Eli miten tästä selvinneet tulokset saadaan hyödynnettyä ja kerätty tieto sisäistettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tämän työn tekeminen on ollut aika iso urakka ajallisesti ja siihen on nähty vaivaa muidenkin toimesta kuin kirjoittajan. Onkin siis vältettävä, ettei kaikki tämä valu hukkaan, vaan tuloksia tiedostetaan ja vakavasti pohditaan, sekä nähdään käytännössä.

Isoimpana riskinä työssä oli workshoppien onnistuminen, sillä niin paljon tietoa oli näissä kiinni ja Kohdeyrityksen pitkät työurat mahdollistivat henkilöstöltä suurimman ja arvokkaimman tiedon keräämisen ongelman juurisyyistä, sekä tietenkin myös niiden ratkaisuista. Kuitenkin workshopit onnistuivat hyvin ja niissä oli oikein hyvä osallistujamäärä. Liian alhainen osallistujamäärä olisi voinut haitata tarkan tiedon keräämistä, mutta tällä otannalla se oli tarpeeksi hyvä. Oli myös tärkeää, että tieto on osittain anonyymiä ja kaikilla oli vapautunut tunnelma. Palaute myös oli todella positiivista ja samanlaisia toivottiin jatkossa, mikä yllätti hieman itseni.

Työhyvinvointi on niin kovasti sidoksissa moneen osa-alueeseen organisaatiossa lähtien tuottavuudesta ihmisten vaihtumiseen, joten jatkokehittämiselle on edelleen tarvetta. Työhyvinvointia on syytä edelleen seurata erilaisilla mittareilla ja kyselyillä. Tutkimuksessa on selvinnyt paljon sitä, että työhyvinvoinnin parantaminen on loppujen lopuksi aika kustannustehokasta ja helppoa, kun ongelma ei ole vielä eskaloitunut kamalan suureksi. Omia johtopäätöksiäni on, että pienillä asioilla saadaan aika hyvin torjuttua haittoja, mitä huono työhyvinvointi voi aiheuttaa. Näillä aivan arkisilla asioilla ja yrityksen päivittäisessä toiminnassa olevat pienet parannukset ja muutokset työntekijöiden huomioon ottamiseen ovat suurimmilta osin ilmaisia tai kyse on vain vähintään pienestä rahallisesta panostuksesta vuosittain. Tämä on hyvin halpa hinta verrattuna esimerkiksi edellä mainittuihin EU:n tutkimuksissa tulleisiin lukuihin, kun yksilö sairastuu ja jää pois työelämästä. Tietenkin tämä on suurin ääripää mitä voi käydä ihmiselle, mutta päätelmänä on tietenkin se, että ongelman puuttuminen, kun se ensimmäisen kerran ilmenee, on hyvin edullista. Suurin ongelma on sen

havaitseminen. Täten jatkossa on tehtävä tarpeeksi töitä erilaisten mittareiden, käytäntöjen ja havainnoinnin parantamiseksi.

Opin prosessin aikana henkilökohtaisesti todella paljon erilaisista työuupumuksista ja sen aiheuttamista ongelmista. Mediassa on usein julki aika paljon kaikenlaisia burnouteja ja niistä selviämistä. Aika vähälle on jäänyt tarinat, joissa töiden olemassaolon puute ajaa ihmisiä epätoivoon. Myös tarinat pitkäaikaisista työkyvyn menetyksistä ovat jääneet aika vähälle. Täten monelle ihmiselle, minä mukaan lukien, tuli aika isona yllätyksenä kaikenlaiset suuret ongelmat, joita loppuun palaminen tai työuupumus aiheuttaa yksilölle. Näitä ongelmia ovat tietenkin mielenterveysongelmat ja todella vakavat henkiset vaikeudet. Etenkin yksilön kokeman ammatillisen itsetunnon romutus on todella vakava ongelma. Myös erilaisten mielenterveysongelmien laaja kirjo oli itselle hyvin mykistävä kokemus. Jouduin välillä ottamaan työssä lyhyitä taukoja, sillä jotkut tarinat työuupumuksesta olivat niin karua luettavaa. Minulle oli myös yllätys se, että työuupumus saattoi aiheuttaa myös fyysisiä ongelmia, kuten painonnousua, iho-ongelmia ja hiustenlähtöä. Nämä olivat todella pelottavia vaikutuksia ja mielestäni työuupumukseen ja sen varjopuoliin olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota julkisessa keskustelussa. Myös ilmiö työpaikoilla ja yleensäkin nykyisessä yhteiskunnassa, missä kiirettä, työtä ja vastuullisia tehtäviä pidetään eräällä tapaa suuressa arvossa ja ihailtuna, tulisi enemmän kyseenalaistaa.

Workshoppien lomassa ajatuksiini heräsi, että yhteiskunnassa vallitseva kiireen ihannointi ja oman työasemin pönkittäminen tai vapaa-ajan ongelmien hautaaminen töihin on todella petollinen ja salakavala tapa työuupumuksen tielle. Lähdekirjallisuudessa oli myös mainintoja, että tutkimusten mukaan työuupumus kertyy usein samoille henkilöille. Voisiko olla mahdollista, että yksilö ottaa liikaa töitä alitajuntaisesti, eikä ymmärrä siitä koituvaa vaaraa.

Prosessin työpajat olivat nyt jälkeinpäin ajateltuna aikamoista vuoristorataa itselleni. Tunnelmat näissä työpajoissa vaihtelivat paljon haastavasta ja pohdiskelevasta välillä synkkiin ja myös iloiseen asioihin. Työpajojen vetämisessä tuli paljon suoraa palautetta suodattamattomana ja sen käsittely, kirjaaminen ja analysointi oli yllättävän raskasta ja hieman stressaavaakin. Hyvin harvoin tulee oltua tilanteessa, jossa saa niin monelta ihmiseltä samasta aiheesta erilaista, syvällistä ja suoraa pohdintaa. Myös jonkin verran huolia ilmeni etenkin manager tason workshopissa työjaksamisesta ja ilmapiiristä. Toisaalta palautetta ja kiitosta tuli monesta suunnasta. Olikin miellyttävää nähdä miten tärkeää ja arvokkaana työpajoja pidettiin. Ihmisillä oli aivan aitoa mielenkiintoa asioihin ja jokainen halusi vaikuttaa. Tietenkin osassa työpajoista oli hieman skeptinen asenne tähän selvitykseen ja muutamissa kohdissa jopa hyökkäävää asennetta oli havaittavissa. Kuitenkin rauhoittelu, diplomatia ja rauhallinen ote työpajan vetämiseen auttoi tässä tosi paljon.

Myös työpajojen osallistumisen positiivinen innokkuus yllätti minut. Monet olivat oikeasti asioista kiinnostuneita ja kaikilla oli loppujen lopuksi hyviä ajatuksia. Myös mitään suurta hierarkiasta johtuvaa eripuraa ei ilmennyt tai tahallista työpiirin turmelemista, vaan jokaiselta osallistujalta sai käsityksen, että samaan hiileen puhalletaan ja asioita halutaan aidosti parantaa. Mielestäni siis ei ole olemassa ainakaan osallistujien perusteella täydellistä paatuneisuutta tai kyllästyneisyyttä työpaikkaan, vaan suuri osa epäkohdista kumpuaa pienistä asioista, joihin voi helposti vaikuttaa kommunikointia ja asioiden selventämistä parantamalla. Myös teemojen kehittämisen, parantamisen yms. toimenpiteet eivät maksaneet juuri mitään. Tämä yllätti minut, kun analysoin tuloksia. Hintalapun, joita tietyt parannukset tekivät, oli loppujen lopuksi hyvin pieniä.

Itse työn viimeistely ja kirjoittaminen loppuun oli todella raskasta ja hieman vaikeaa. Tietoa oli tosi paljon, lähteitä oli myös valtavasti ja koko ajan mieleen tuli kaikenlaisia asioita, joita voisi hyödyntää. Tätä ei tietenkään auttanut yhtään tilanne, että mediassa oli esillä koko ajan uusia tutkimuksia, DocVentures keskusteluilta, jossa aiheena oli työuupumus, sekä Työterveyden asiantuntijoiden tuoreimmat selvitykset, jotka julkaistiin alkukeväästä. Jossain vaiheessa oli vain pakko puhaltaa tutkimus loppuun ja viimeistellä työ.

Loppumietteinä tämä työ vahvisti ammatillista osaamistani erittäin paljon ja opin ihmisistä, sekä erilaisista ihmisten käyttäytymismalleista todella runsaasti uutta tietoa. Olen henkilökohtaisesti aina ollut hyvin sosiaalinen ja ihmisten kanssa toimeen tuleva. Täten tuntui, että olen niin sanotusti kotikentällä, kun sain tehdä tutkimusta ja selvitystä ihmisten hyvinvoinnin parissa. Vaikka työ onkin tehty IT alalle, joka on perinteisesti hyvin tekninen ja koneisiin, sekä tietojärjestelmiin perustuva ala, on mielestäni suurimmat haasteet nimenomaan ne ihmiset, jotka työtä tekevät. On totta, että erilaiset muuttuvat teknologiat, tietoturvan uudet haasteet, kriittiset järjestelmät ja modernit fyysiset laitteet näyttelevät suurta osaa alalla. Uskaltaisin tämän selvityksen jälkeen kyllä väittää, että vielä tärkeimpiä ovat ihmiset, jotka näitä järjestelmiä, sekä koneita käyttävät. Koneet ja järjestelmät eivät tee virheitä, mikäli ne ovat rakennettu ja huollettu oikein. Suurin riski tulee ihmisistä, jotka tekevät virheitä, väsyvät, purkavat pahaa oloa tai eivät osaa käyttää niitä.

Olen jo pitkään halunnut suuntautua enemmän käsittelemään tätä inhimillistä ja sosiaalista aspektia alalla. Näen tämän myös omana vahvuutenani kuuntelijana ja keskustelijana, sekä sosiaaliset kyvykkyyteni pääsevät näin parhaiten esiin. Tutkimus siis tuki juuri sitä aspektia alalla, joka minua kiinnostaa ja näkisin toimivani tulevaisuudessa tähän liittyvissä tehtävissä. Vaikka tekniikka ja koneet ovat tietenkin mielenkiintoisia ja tärkeitä, haluan jatkossa suuntautua enemmän johtamaan ihmisiä, toimimaan työntekijöiden prosessien ja olojen parantamisessa, sekä tekemään työpaikasta joustavamman, tehokkaamman ja mukavamman paikan. Tämä työ ei välttämättä ammatillisesti muuttanut minua, mutta se vahvisti, että kuljen oikealla polulla.

Lähteet

Alaräisänen, P. 1.4.2014. Palkitseminen työelämässä

URL: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf

Aminoff. Suomalainen liikuntabarometri 2002. Suomen kuntoilu-urheiluliitto.

Asikainen, M. & Tuomilehto, H. 2016. Ravinto, uni, liikunta – Tasapainota keho kuntoon ja taltuta stressi arjen valinnoilla. Readme Oy.

Cheng, Yiling. 1998. Physical activity and health: Studies from the Cooper Institute for aerobics research. University of South Carolina ProQuest Dissertations Publishing.

Eläketurvakeskus. 8.4.2020. Mielen terveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy.

URL: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielen-terveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>

Hakonen, N. 23.3.2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista

URL: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>

Hulkko-Nyman, K. 2022. Mandatum Palkitsemistutkimus.

URL: https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D_Mandatum_palkitsemistutkimus_2022.pdf

Hanna, H. 2014. Voiko stressi tappaa? Näin katkaiset kierteen. Minerva.

Hannonen, H. 23.3.2023. Työpaikan Vihreät Loput. Helsingin Sanomat.

Hansen, A. 2017. Aivovoimaa. Näin vahvistat aivojasi liikunnalla. Otava.

Huitti, M. 2016. Stressikupla – Hyvää elämää ilman ahdistusta, Viisas Elämä Oy.

Hakanen, J. Kaltianen, J. 2022. Stressi ja työuupumus.

URL: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum.

Juvani, A. 13.5.2019. Työstressin vaikutus työuriin.

URL: <https://www.duodecimlehti.fi/duo15224>

Karjalainen, M. 1.1.2021. Työuupumus on nykytyöelämän työtaturma – ja siksi sitä pitää torjua yhdessä työsuojelun keinoin

URL: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf

Keyriläinen, M. 26.5.2020. Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö.

URL: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kohler, L. 26.7.2022. Why Boredom At Work Is More Dangerous Than Burnout

URL: <https://www.forbes.com/sites/lindsaykohler/2022/07/26/why-boredom-at-work-is-more-dangerous-than-burnout/>

Lacinai, A. 5.1.2017. Vieraskynä: 5 vinkkiä kohti parempaa workshopia.

URL: <https://blog.venuu.fi/vieraskirjoitus-5-vinkkia-kohti-parempaa-workshopia/>

Lamberg, E. 13.1.2023. Becoming workers: How young women negotiate their imagined futures in the Finnish work society

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9086-3>

Liukkonen, J. Jaakkola, T. Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-Työelämäpalvelut Oy.

Martikainen, T. Toukko, T. 2022. Vahvan johtajan tauti, Value books.

Marila, R. Valonen, L. 2020. Työuupumuskirja. Docendo.

Mattila, P., Tikkanen, H., Huhtala, J-P., & Vaniala, I. (2021). Suuryritystutkimus 2021.

Mellanen, A. Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – miten meitä tulisi johtaa. Atena.

Microsoft. 2013. Microsoft survey on enterprise social use and perceptions.

URL: <https://news.microsoft.com/download/presskits/enterprisesocial/docs/ESCResearchSumPPT.pdf>

Nykänen, E. 2009. Eroon työstressistä - Kymmenen askelta parempaan elämään, Docendo WSOYpro.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Sanoma Pro.

Raportti ESENER 2019 -tutkimuksesta

URL: <https://osha.europa.eu/fi/publications/esener-2019-policy-brief>

Tech Data. 2018. Is “technostress” making workers less productive?

URL: <https://www.techdatanewsflash.co.uk/trendingit/istechnostress-making-workers-less-productive/376>

Uusitalo-Arola, L. Tuisku, K. Rossi, L. 18.8.2022. Lääkärikirja Duodecim. Kustannus Oy Duodecim.

Uusitalo-Arola, L. 2019. Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin, Tuuma.

Uusitalo-Malmivaara, L. 9.8.2017. Positiivinen pedagogiikka ja luonteen vahvuudet.

Uusitalo, H. Ruosala, R. 2019. Kognitiivinen kuormitus.

URL: <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/126507/Tyosuojeluvalvonnan+toimintaymparisto-analyysi>

Otala, L. Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi Tuloksetekijänä, WSOYpro.

Rantala, R. Milanoff, T. 21.3.2023. Docventures Talk Show: The Happy Worker.

URL: https://yle.fi/aihe/a/20-10004532?fbclid=IwAR0qQmDcCUNdpl_JBSu-cDEHwS-Rzui56l8U8aje4_sMsuv2AeUqAlyYLHeo

Ruokoski, E. 12.11.2017. Mitä onnistunut fasilisointi vaatii?

URL: <https://www.smartup.fi/2017/11/12/mita-onnistunut-fasilisointi-vaatii/>

Taimela, S 2005. Liikunta työkäisillä. Kuopion Yliopisto.

Työaikalaki, 1.1.2020

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2020. Psykososiaalinen kuormitus.

URL: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Sanfilippo, M. 21.2 2023. How to Improve work life balance. Business news daily

URL: <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html?fbclid=IwAR3nc-JvMRs2rYpQjYMO3U5QfmjCRBn5d6lr6wT5oT7i7>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Suomen Virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.

URL: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Siintola, A. 2014. Aineeton palkitseminen ja työn palkitsevuus

URL: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/135518>

Virtanen, A. Kaltiainen, J. Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työhyvinvointilaitos.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>

Vänni, K. Viteli J. 1.2019. Teknostressi, työn tuottavuus ja organisaatioiden suorituskyky

URL: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf