

Työhyvinvoinnin kehittäminen komennustyössä



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Työhyvinvointia työmaille -työhyvinvointihankkeen loppuraportti 10.6.2019

Kalle Kaasalainen ja Maaru Seikola

SISÄLLYS

SISÄLLYS	2
1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA HANKKEEN TAUSTA	3
2 TYÖHYVINVOINTIA TYÖMAILLE -HANKE.....	4
2.1 HANKKEEN TAVOITTEET	4
2.2 HANKKEEN KUVAUS.....	4
2.3 HANKKEEN MERKITYS HAKIJALLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle	5
3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS	7
4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	8
5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	12
6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	16
7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ.....	17
8 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	19

1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA HANKKEEN TAUSTA

Prosessiteollisuuden komennustyössä kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Kilpailu osaajista on entisestään kiristynyt markkinoille tulleiden uusien toimijoiden myötä. JS-Group Oy:ssä havaittiin tarve kehittää työn arjen kokemusta ja kehittyä entistä paremmaksi työpaikaksi työhyvinvoinnin keinoin. Erityisenä haasteena havaittiin puutteet etäjohtamiskäytännöissä. Henkilöstö työskentelee vaihtuvissa projekteissa laajalla maantieteellisellä alueella, eikä päivittäinen lähijohtaminen ole työn luonteesta johtuen yrityksessä mahdollista. Lisäksi yritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina, ja henkilöstöjohtamiskäytännöt eivät olleet enää riittävät yrityksen kokoon ja projektityön määrään nähden.

Työn ja perhe-elämän yhdistäminen on komennustyössä muita työn tekemisen muotoja haastavampaa, koska työ edellyttää työntekijältä jatkuvaa matkustusta ja pidempiaikaista poissaoloa kotoa. Komennusten pituudet ja kohteet ovat vaihtelevia, mutta hyvin yleistä on, että työskentely edellyttää majoittumista työviikon ajaksi työkohteen paikkakunnalla. Komennustyölle tyypillistä on, että moni hakeutuu uusiin työtehtäviin mahdollistaakseen työn ja perhe-elämän sujuvamman yhdistämisen. JS-Groupissa on vahva tahtotila edistää tätä yhdistämistä niin, että myös komennustyön ja perhe-elämän voisi jatkossa yhdistää entistä luontevammin.

2 TYÖHYVINVOINTIA TYÖMAILLE -HANKE

2.1 HANKKEEN TAVOITTEET

Lähtötilannetta kartoitettiin yrityksen johtoryhmän kesken ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Etäjohtamisen käytännöt olivat vaihtelevia ja yrityksen voimakkaan kasvun myötä johdon säännöllinen läsnäolo työkohteissa oli vähentynyt. Hankkeen myötä pureudutaan henkilöstöjohtamisen käytäntöihin sekä luodaan sellaiset johtamiskäytännöt, jotka tukevat menestyksekkästä esimiestyötä myös hajallaan toimivassa organisaatiossa ja komennustyössä.

Perhemyönteisyydestä yritys on saanut jopa kehuja henkilöstöltään, mutta ollakseen alansa edelläkävijä työn ja perhe-elämän yhdistämistä pyritään hankkeen avulla edistämään entisestään.

JS-Group Oy tähtää "Työhyvinvointia työmaille" -hankkeella toimialansa parhaaksi työpaikaksi. Hanke edistää työhyvinvointia perinteisessä teollisuudessa ja komennustyössä. Komennustyön arkea kehitetään aidosti ja edistyksellisesti perhemyönteiseksi ja hajautetun organisaation henkilöstöjohtamista kehitetään liiketoiminnallisia tavoitteita tukevaksi. Hankkeen tavoitteena on, että komennustyön houkuttelevuus lisääntyy, henkilöstön sitoutuminen yritykseen kasvaa ja hyvinvoiva henkilöstö ja työympäristö lisäävät yrityksen tuottavuutta.

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen. Avustus oli merkittävä tuki työhyvinvoinnin edistämiseksi.

2.2 HANKKEEN KUVAUS

Työhyvinvointia työmaille -hankkeen yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena oli yrityksen henkilöstöjohtaminen. Hankkeen avulla kehitettiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä tukemaan työn sujuvuutta että kehittämään henkilöstön osaamista.

Yhtenä toimenpiteenä kehitettiin kiertävän johtamistyön malli, jonka avulla yrityksen johdon läsnäolo työkohteissa lisääntyy. Läsnäolon lisääntymisestä huolimatta, liiketoiminnan ollessa projektityötä asiakaskohteissa laajalla maantieteellisellä alueella, johtaminen tapahtuisi suurimmaksi osaksi etänä. Tästä syystä oli tarpeen rakentaa myös säännöllisen etäjohtamisen käytännöt varmistamaan osaavan henkilöstöjohtamisen myös silloin, kun yrityksen johto ei olisi läsnä työkohteissa. Hankkeen aikana kehitettiin säännöllinen palaverikäytäntö etätyökaluja hyödyntämällä.

Työn ja perhe-elämän yhdistämisen edistämiseksi puheenvuoro annettiin hankkeessa aiheen asiantuntijoille, henkilöstölle. Henkilöstölle ja heidän perheenjäsenilleen järjestettiin perhepäivä, missä kartoitettiin työn ja perhe-elämän yhdistämisen toteutumista JS-Groupissa sekä osallistettiin henkilöstö ideoimaan työn ja perhe-elämän yhdistämisen edistämiskeinoja.

Työhyvinvoinnin tilan arvioiminen organisaatiossa, joka toimii hajautetusti, on haasteellisempaa kuin organisaatiossa, missä henkilöstö kohtaa päivittäin ja yhteiset kokoukset ja päivittäinen keskustelu ovat mahdollisia. Hankkeessa selvitettiin työhyvinvoinnin mittaamisen vaihtoehtoisia työkaluja, jotka toimisivat myös komennustyössä, jossa saattaa kulua pitkiä aikoja, kun henkilöstö ei kohtaa keskenään.

2.3 HANKKEEN MERKITYS HAKIJALLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle

Työhyvinvointityötä on tehty laajasti asiantuntijaorganisaatioissa, mutta työarjen ennakkoluulottomasta kehittämisestä JS-Group Oy:n kaltaisessa toimintaympäristössä ei monilla työhyvinvoinnin pioneereillakaan ole laajaa kokemusta. Hanke tarjoaa tältä osin jopa urauurtavaa kokemusta komennustyön maailmassa. Käytäntöön sovellettavaksi odotettiin syntyvän erityisesti uusia ratkaisuja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteeseen.

Hanke on lisännyt myös asiantuntijana toimineen Seikolan entuudestaan vankkaa kokemusta työhyvinvoinnin kehittämisestä. Seikola on perehtynyt etäjohtamiskäytäntöihin työskennellessään hajautetussa organisaatiossa, mutta JS-Group Oy:n hanke kehitti lisäksi Seikolan käytännön kokemusta mallien jalkauttamisessa.

3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS

Hankkeessa sovellettiin etäjohtamisen kehittämiseen Miikka Wakkolan pro gradu -tutkielmaa ”Lähi- ja etäjohtamisen erot ja etäjohtajan taitovaatimukset” (2017) sekä The Work Design Collaborative, LLC:n tutkimusta ”Managing a remote work force: proven practices from successful leaders” (2010). Perhe- ja työelämän yhdistämisen edistämiseksi hankkeessa sovellettiin työryhmän Toppinen-Tanner tutkimusta ”Työ ja perhe-elämä-ohjelma 2013-2015”, Työterveyslaitoksen kyselytutkimusta ”Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla 2014 ja 2015” (Toppinen-Tanner ja Kirves) sekä psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvää hyvinvointitutkimusta Suomessa 2010-2013 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hankkeen käynnistyessä henkilöstö nosti esiin, että he toivoivat johdon läsnäoloa työkohteissa aiempaa enemmän. Tiiminvetäjien haastatteluissa nousi lisäksi esiin, että henkilöstöjohtamisen taidot esimiehillä olivat vaihtelevia. Osa tiiminvetäjistä oli omaksunut esimiesroolin, mutta osa koki olevansa tiimiläistensä työkaveri, ns. nokkamies, jonka vastuulla oli joitain hallinnollisia tai asiakasvastuullisia työtehtäviä työntekijöihin verrattuna. Oli tarpeen kehittää tiiminvetäjien esimiesosaamista ja terävöittää heidän rooliaan niin lähiesimiehenä kuin liiketoiminnasta vastaavana tahona projektijohdon alaisuudessa. Tiiminvetäjän työtehtävänimike vaihdettiin organisaatiossa työnjohtajaksi ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ryhdyttiin jalkauttamaan yritysjohton lisäksi myös työnjohtajille. Johdon läsnäolon lisääminen työkohteissa edistäisi jatkossa myös työnjohtajien osaamisen kehittämistä, kun kehityskohteet nousisivat läsnä tapahtuvissa kohtaamisissa etäjohtamista paremmin esiin.

Johdon aktiivisempi läsnäolo projekteissa mahdollistaisi aktiivisen keskustelun sekä lisäksi se olisi mahdollisuus valmentaa yksilöllisesti työnjohtajia antamalla heille henkilökohtaisesti tukea osana työn arkea. Wakkolan tutkielmankin (2017, 22) mukaisesti työhyvinvoinnin seuranta ja työn arjen havainnointi ei etänä tyypillisesti toteudu yhtä hyvin kuin olemalla läsnä. Etänä tapahtuvissa keskusteluissa on tyypillistä, että niissä keskitytään enemmän työsuoritteisiin ja työn tuloksiin, kuin työntekijän tilanteeseen tai hyvinvointiin. Wakkolan mukaan (2017, 28) vahvan esimies-alaisuuteen edellytys on kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset, joita ei voida korvata teknologian avulla tapahtuvalla viestinnällä. Myös luottamuksen rakentamisen näkökulmasta läsnäolo erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa on tärkeää. Wakkolan tutkielman tuloksissa (2017, 54) nousee esiin, että nykyteknologia tuo mukanaan runsaasti hyödyllisiä mahdollisuuksia asioiden hoitamiseen, mutta henkilöstön keskuudessa esimies mieluusti kohdataan lisäksi kasvokkain.

Läsnäolon lisäämiseksi yritysjohton kesken rakennettiin ns. kiertävän läsnäolon malli. Työkohteiden jakaantuessa laajalle maantieteelliselle alueelle ja

huomioiden lisäksi projektien lukumäärän, yksittäisen esimiehen läsnäoloa ei olisi mahdollista toteuttaa useissa samanaikaisissa projekteissa. Sen sijaan projektit jaetaan yrityksessä johdon kesken niin, että läsnäolo nimetyssä kohteessa on mahdollista järjestää.

”Managing a remote work force: proven practices from successful leaders” (The Work Design Collaborative, LLC, 2010) -tutkimuksessa on selvitetty toimivia etäjohtamisen käytäntöjä. Tutkimus keskittyy erityisesti yrityksiin, joissa etäjohtaminen on vaihtoehto läsnä tapahtuvalle johtamiselle, mutta onnistumisen edellytykset ovat pääpiirteissään samat myös organisaatiossa, joka toimii hajautetusti. Tutkimuksessa nostetaan esiin erityisesti strategisen ja johdonmukaisen toimintatavan merkitys: palaveri etänä on monesti yhtä toimiva ratkaisu kuin läsnä tapahtuva kokous, mutta ne tulee järjestää säännöllisesti ja sovittuja toimintatapaperiaatteita noudattaen. Myös etätyöskentelyyn kouluttaminen ja totuttautuminen on tarpeen, jotta etätyökalut ja etänä tapahtuva tapaamismuoto tulevat tutuksi. Tutkimuksen mukaan etätyöskentelytapojen tehokas, jopa aggressiivinen implementointi on jopa kriittistä etäjohtamisen onnistumiseksi.

Etäjohtamisessa keskitytään työn tuloksiin eikä sen säännölliseen valvontaan. Tulosten mittaamiseksi ja seurannaksi säännölliset palaverit ovat hyvin olennaisessa osassa, jotta työn tuloksista pysytään ajan tasalla. JS-Groupissa haasteen luo lisäksi henkilöstön tavoitettavuus: työ projekteissa on suorittavaa työtä ilman päätelaitteita. Työn organisoimiseksi säännölliset tilannekatsaukset (ja sovituista palavereista kiinni pitäminen) ovat tarpeen myös tavoitettavuusnäkökulmasta, koska projekteissa työskentelevä henkilöstö ei välttämättä ole edes puhelimitse tavoitettavissa muulloin kuin sovittuina aikoina. Jotta tuloksia on mahdollista seurata, tulee niiden mittaamiseksi olla riittävät ja oikeat työkalut. JS-Groupissa on jo aiemmin ollut käytössä projektijohtamisen työkaluja, mutta lähinnä yritysjohton käytössä. Työnjohton kyky hyödyntää näitä välineitä ei sen sijaan ollut riittävää. Osaamista alettiin kehittää jo hankkeen aikana etänä tapahtuvan projektityöskentelyn tehostamiseksi.

Work Design Collaborativen tutkimuksessa (2010, 12) esitetään tehokkaan etäjohtajan kolmena tärkeimpänä toimintatapana selkeä tavoitteenasetanta, henkilöstön tuntemus (oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä) sekä selkeiden ja täsmällisten ohjeiden jakaminen. JS-Groupin projektiluontoisessa työssä ainoa mahdollinen toimintatapa on erillinen aloituspalaveri jokaisen projektin alkaessa, sekä säännöllinen projektinseuranta etukäteen sovituin aikaväleihin (nämä linjattiin hankkeessa).

Etäjohtamisessa tehokkaat etätyön mahdollistamat välineet ja ohjelmistot ovat tärkeitä, mutta niiden käyttämisessä tulee huomioida myös yksilöllisesti hyödyt ja käytettävyys (ei ole yhtä sopivaa IT-ratkaisua kaikille). Tästä syystä säännölliset palaverit toteutetaan etävideoyhteydellä silloin, kun työnjohtajalla on päätelaite käytettävissään ja mikäli yhteyttä tarvitaan esim. materiaalin jakamiseksi. Pienemmissä projekteissa, joissa tilannekatsaus ei edellytä projektityökalujen käyttämistä, myös puhelimitse käytävä keskustelu ajaa asian, kunhan se tulee säännöllisesti suoritetuksi.

Wakkola (2017) viittaa tutkielmassaan Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin tutkimukseen (2013, 21), jonka mukaan työntekijät arvostavat erityisesti tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä johtamistapoja. Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon se, että pelkkä tehtävien delegointi työnjohtajille ei olisi mahdollista, vaan koulutusta ja tukea etäjohtajalta tarvitaan. Tavoitteeksi JS-Groupissa asetettiin viikoittaiset keskustelut johdon ja työnjohtajien välillä.

Wakkola (2017, 24-29) nostaa esiin luottamuksen merkityksen etäjohtamisen onnistumisessa. JS-Groupissa pyydettiin työntekijöitä arvioimaan luottamustaan johtoon, ja se sai projektin alkaessa arvosanan 7,33.

Työ ja perhe-elämä -ohjelman (2013–2015) sekä Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvän työhyvinvointitutkimuksen (2010–2013) mukaisesti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tukeva kulttuuri on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Perhemyönteisissä yrityksissä sitoutuminen yrityksiin on

vahvempaa ja työpaikan vaihtamisaikomukset näissä yrityksissä muita vähäisempiä. Johdon kiinnostus henkilöstön hyvinvointiin sekä pyrkimys järjestää työntekijämyönteisiä ratkaisuja sekä edistää työn lisäksi myös muun elämän sujuvuutta parantaa sekä työssä viihtyvyyttä että työhön sitoutumista.

Työn ja perhe-elämän yhdistämistä edistäviä tekijöitä kartoitettiin yrityksen henkilöstölle ja heidän perheilleen järjestetyssä perhepäivässä. Työ ja perhe-elämä -ohjelman (2013-2015) mukaisesti huomiota kiinnitettiin erityisesti joustavuuteen työajoissa, sekä perhearkea helpottaviin ratkaisuihin. Työntekijöitä pyydettiin sekä arvioimaan työpaikan perhemyönteisyyttä että ottamaan kantaa työn ja perhe-elämän yhdistämistä edistäviin käytäntöihin tai ratkaisuihin. Työaikajousten osalta selvitettiin mm. kiinnostusta osa-aikatyöhön, työaikapankin käyttöön, yksilöllisten työaikaliukumien käyttöön, säästövapaiden tai lomarahavapaiden käyttöön satunnaisiin poissaolotilanteisiin. Osa yleisesti perhemyönteisiksi koetuista ratkaisuista, kuten etätyö, jouduttiin rajaamaan pois työn luonteesta johtuen, koska sitä ei läsnäoloa vaativassa työssä olisi mahdollista toteuttaa.

Työhyvinvoinnin säännöllinen seuranta ja arviointi on hajautetussa organisaatiossa haasteellisempaa kuin organisaatioissa, joissa johto ja henkilöstö kohtaavat kasvokkain ja säännöllisesti. Hankkeessa kartoitettiin teknologian mahdollistamia ratkaisuja työhyvinvoinnin ja työn arjen sujuvuuden mittaamisen. Sähköiset kyselyt eivät kuitenkaan saaneet kannatusta henkilöstön keskuudessa. Enemmän kannatusta sai työtyytyväisyyden kartoittaminen henkilökohtaisissa keskusteluissa. Mielekkäimpänä koettiin käytäntö, jonka mukaisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät huomioidaan työn arjessa käytävissä keskusteluissa. Haasteena tässä toteutustavassa on kuitenkin esimiesten vaihtelevat henkilöstöjohtamistaidot ja kyky arvioida työssä viihtyvyyttä tai mahdollisia epäkohtia työhyvinvoinnissa työn suorittamisen lomassa. Keskusteluyhteys JS-Groupissa kuitenkin koetaan pääsääntöisesti hyväksi.

5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Työhyvinvointia työmaille -hankkeen myötä yritykseen on rakennettu työhyvinvointia tukevaa, entistä perhemyönteisempää ja osaavan henkilöstöjohtamisen kulttuuria. On selvää, että kulttuurin muuttaminen on pitkäkestoinen tavoite, ja tuloksia on mielekkäintä arvioida pidemmällä aikavälillä.

Organisaatiossa vallitsevaa luottamusta johtoon kartoitettiin sekä ennen hankkeen käynnistymistä että hankkeen päättyessä. Projektin alkaessa luottamus sai arvosanan 7,3, ja projektin päättyessä vastaava tulos oli 9,0. Luottamus nousi esiin myös työnjohtajien haastatteluissa: positiivisena koettiin se, että työnjohtajan roolissa saa vapaat kädet ja yrityksen johto antaa vastuuta toteuttaa omaa työtään. Työnjohtavat kokivat, että tukea on saatavilla tarvittaessa.

Hankkeen aikana linjattiin johdon kiertävän läsnäolon malli työmaille. Yrityksen kasvun myötä vajaiksi osoittautuneet henkilöstöjohtamisen resurssit eivät mahdollistaneet mallin käyttöönottoa hankkeen aikana suunnitellussa laajuudessaan, mutta käytäntöön siirrytään vuoden 2019 aikana.

Hankkeen aikana luotiin säännöllinen palaverikäytäntö johdon ja työnjohtajien kesken. Tavoitteeksi asetettiin viikoittaiset keskustelut johdon ja työnjohtajien välillä. Aikataulupaineista ja yrityksen kasvun aiheuttamasta resurssien vajavaisuudesta johtuen mallia ei vielä hankkeen aikana ollut mahdollista jalkauttaa täydellisesti. Yrityksessä on kuitenkin reagoitu kasvuun rekrytoimalla lisäresursseja, joiden avulla johdon omaa aikaa vapautetaan jatkossa enemmän myös etäjohtamiseen.

Tiedottaminen ja projektien aikataulutus koettiin suurimmaksi kehityskohteeksi työnjohtajien keskuudessa sekä työtyytyväisyyskyselyssä, joka teetettiin hankkeen päättyessä. Kyseiset haasteet nousivat esiin jo hankkeen aikana, ja epäkohdan havaitsemisen myötä käynnistettiin rekrytoinnit lisäresurssien hankkimiseksi töiden organisointiin. Ennakoitavuuden odotetaan lisääntyvän

merkittävästi, kun projektien organisointi on keskitetysti vastuhenkilöillä ja päällekkäisyydet vähenevät. Tiedottamisen haastetta lisää se, että henkilöstö ei työskentele toimistoympäristössä tai käytä säännöllisesti päätelaitetta työssään. Etäjohtamisen välineet mahdollistavat yhteisen palaverin tai kokouksen henkilöstön ollessa fyysisesti eri paikoissa, ja siten ne ovat välttämätön edellytys yhteydenpidolle ja esim. projektiseurannalle. Yksinään ne eivät kuitenkaan ole riittäviä yhteydenpidon ja kommunikoinnin välineitä, vaan läsnäoloa ja perinteisiä puhelinkeskusteluja tarvitaan keskustelun ylläpitämiseksi.

Wakkolan tutkielmankin mukaisesti tiedonkulun kehittäminen lisää myös luottamusta. Esimiehen kiinnostuksen osoittaminen etäjohtamisessa vielä tärkeämpää kuin lähijohtamisessa, mitä voidaan osoittaa sekä kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa että puhelinkeskusteluissa, jotka mielletään henkilökohtaisemmaksi keskusteluksi kuin esim. videokokous.

Yrityksen henkilöstö arvioi työpaikan perhemyönteisyyttä perhepäivässä. Osallistumisaktiivisuus tilaisuuteen ja perhemyönteisyyden työpajaan jäi odotettua alhaisemmaksi, mutta toisaalta yritys sai perhemyönteisyydestään kiitettävän arvosanan (9). Eräs vastaaja mm. kommentoi, että työn ja perhe-elämän yhdistäminen JS-Groupissa toteutuu jo nyt niin hyvin, kuin se ylipäättään komennustyössä voi toteutua. Osin osallistumisaktiivisuutta saattaakin selittää se, että työn ja perhe-elämän yhdistämisen onnistuminen on riippuvaista kokonaisvaltaisista olosuhteista, eikä työpaikan järjestelyillä ei merkittävästi voida muuttaa yhdistämisessä esiintyviä haasteita.

Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla 2014 ja 2015 tutkimuksen mukaisesti tärkeimpiä työpaikan keinoja, joilla voidaan edistää työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, ovat työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvät työntekijälähtöiset joustot. JS-Groupin perhepäivän perusteella merkittävämmäksi työ ja perhe-elämän yhdistämistä edistäväksi tekijäksi nousi myös JS-Groupissa työaikapankin käyttö sekä työaikaliukumien käyttö yksilöllisesti sopimalla. Nämä ratkaisut ovatkin olleet käytössä JS-Groupissa jo entuudestaan.

Työn ja perhe-elämän yhdistämiseen liittyvänä kehityskohteena nousi esiin aikataulumuutokset työssä ja osin työkohteiden ja niissä tapahtuvien muutosten heikko ennustettavuus. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista koettiin edistävän töiden parempi ennakoitavuus, joka mahdollistaisi entistä paremmin muun elämän suunnittelun. Yrityksessä reagoitiin haasteeseen organisoimalla töiden aikataulutusta ja resursointi uudelleen rekrytoimalla lisäresursseja. Ratkaisun uskotaan parantavan jatkossa myös komennuskohteiden ennakoitavuutta ja töiden parempaa aikataulutusta.

Lapsiperheen arkea tukevista ratkaisuista mikään esitetty vaihtoehto ei noussut esiin erityisen suosittuna, eikä toisaalta henkilöstö itse nostanut esiin sellaisia käytäntöjä, jotka erityisesti edistäisivät työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Yksittäiset työntekijät kokivat esim. sairaan lapsen hoitopalvelun, muun lasten hoitoavun tai lasten kuljetuspalvelun harrastuksiin sellaisina palveluina, jotka helpottaisivat lapsiperheen arkea. Työaikajoustoihin verrattuna nämä palvelut saivat kuitenkin siinä määrin vähän kannatusta, että niiden voitaisiin katsoa edistävän merkittävämmiin työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista henkilöstön keskuudessa.

Yhtenä mittarina työhyvinvoinnin kehittymiselle käytettiin työsuhteen pituuden kehitystä. Yritys kasvaa voimakkaasti, ja hankkeen aikanakin yrityksen palveluksessa aloitti lukuisia uusia työntekijöitä. Keskimääräinen työsuhteen pituus JS-Groupissa on täten melko karkea mittari sitoutuneisuuden mittaamiseen, koska uudet työsuhteet vaikuttavat merkittävästi keskiarvoon, mutta eivät luonnollisestikaan kerro sitoutuneisuuden laskusta. Kehityssuuntana odotettiin työsuhteiden keston kuitenkin hankkeen myötä kasvavan. Näin tapahtuikin: keväällä 2018 keskimääräinen työsuhteen pituus oli 3,6 vuotta, kun se vuotta myöhemmin oli kasvanut 4,3 vuoteen. Sitoutumisen kuvaamiseksi ja kartoittamiseksi työsuhteen pituutta on mielenkiintoista tarkastella, mutta vasta pidemmän aikavälin seurannalla voidaan tehdä laajempia johtopäätöksiä sitoutumisen kehityksestä.

Työhyvinvoinnin kehittymistä kartoitettiin hankkeen päättyessä työtyytyväisyyskyselyllä. Monet työhyvinvoinnin merkittävistä osa-alueista, kuten aiemmin mainittu luottamus yritysjohtoon sekä yrityksen perhemyönteisyys sai aiempaa paremmat ja kiitettävät arvosanat. Työtyytyväisyyden saama kokonaisarvosana kuitenkin laski 7,9:stä 7,4:ään. Vastausaktiivisuus (19,5%) jäi kyselyssä vuonna 2019 huomattavasti edellistä vuotta alhaisemmaksi (48,7%), eikä otoksen voida katsoa edustavan kattavasti koko henkilöstöä. Merkittävimpinä kehityskohteina nousi esiin jo edellä mainittu tiedottaminen sekä töiden organisointi ja aikataulutus, joiden kehitystyö alkoi jo hankkeen aikana. Tuloksetkin tukevat sitä, että hankkeessa käynnistetyt toimenpiteet ovat oikeita, mutta käytännöt pitää pystyä jalkauttamaan pysyväksi osaksi työn arkea.

6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hanke toteutui pääosin suunnitelman mukaisesti. Yrityksen voimakkaan kasvun myötä resurssien riittävyys erityisesti esimiestyöhön ja töiden organisointiin loi haasteen, johon reagoitiin jo hankkeen aikana. Tulosten valossa hankkeessa käynnistetyt toimenpiteet tukevat työhyvinvoinnin kehittymistä, kun ne saadaan vietyä käytäntöön ja niistä muodostuu yrityksen pysyvät henkilöstöjohtamisen toimintatavat. Vastaavasti voidaan arvioida, että ilman kehitystoimenpiteiden aktiivista jalkauttamista työhyvinvoinnin edistymistä ei ole odotettavissa.

Jatkotoimenpiteinä organisaatiossa jatketaan hankkeen aikana käynnistettyjen toimenpiteiden käyttöönottoa ja ylläpitämistä. Mahdollisena jatkotoimenpiteenä on esimiestyön kehittäminen koko organisaatiossa ja esim. johtamisvalmennuksen järjestäminen työnjohtajille. Lisäksi tulevaisuudessa on tarpeen varmistaa riittävät esimiesresurssit: pienessä yrityksessä on tyypillistä, että henkilöesimiehenä toimitaan muiden työtehtävien ohella, mutta tällöin riskinä on, että aikaa ei ole riittävästi henkilöstön tukemiseen ja kouluttamiseen sekä aktiiviseen kuunteluun ja epäkohtien havaitsemiseen.

7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen etenemisestä ja sen sisältämistä toimenpiteistä on viestitty henkilöstön yhteisessä (sähköisessä) tiedotusryhmässä. Lisäksi hankkeesta on tiedotettu ulkoisesti yrityksen internet-sivuilla sekä LinkedIn-sivustolla. Yrityksessä järjestetystä perhepäivä sai näkyvyyttä myös riippumattomassa mediassa, kun paikallinen sanomalehti Laitilan Sanomat teki jutun yrityksen tapahtumasta.

Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan merkittävästi vaikuttaa työn sujuvuuteen ja työn tuottavuuteen. Perinteisillä toimialoilla työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen eivät välttämättä ole olleet toiminnan keskiössä, mutta toisaalta juuri suorittavassa työssä henkilöstöä arvostava ja työhyvinvointia tukeva toiminta voi merkittävästi edesauttaa myös liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Esimiestyöhön ja henkilökunnan aktiiviseen kuunteluun tulee varata riittävästi resursseja sen sijaan, että nämä vastuut pyrittäisiin hoitamaan muiden työtehtävien ohella. Erityisesti komennustyössä tai hajautetuissa organisaatioissa yhteydenpidolle ja kommunikoinnille sekä työn tulosten säännölliselle seurannalle tulee varata riittävästi aikaa. Etätyövälineet mahdollistavat kommunikoinnin, tulosten seurannan sekä myös tuen antamisen työntekijälle myös työskenneltäessä maantieteellisesti eri paikoissa, mutta tällöin on erittäin tärkeää, että sovitusta käytännöistä pidetään tiukasti kiinni ja yhteydenpito toteutuu säännöllisesti. Yrityksen edustajien ja esimiesten läsnäolo työkohteissa koetaan myös osoituksena työn arvostamisesta ja sen tukemisesta, mistä syystä johtamisen ei tulisi tapahtua ainoastaan etänä, jos läsnäoloa on mahdollista edes satunnaisesti järjestää. Perhemyönteisyyttä edistää jo tahtotila kehittää työn ja perhe-elämän yhdistämistä ja avoin keskustelu sekä henkilöstön aktiivinen kuuntelu aiheen tiimoilta. Vaikka kaikkia edistäviä ratkaisuja ei olisi järkevää tai

mahdollista toteuttaa, on parempi selvittää mahdollisia kehityskohteita kuin olla tekemättä mitään.

8 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT

Työhyvinvointia työmaille -hanke toteutettiin JS-Group Oy:ssä.

Vastuhenkilö hankkeessa:

Kalle Kaasalainen, myyntijohtaja JS-Group Oy, puh. 040 5154 331,
kalle.kaasalainen@jsgroup.fi

Ulkopuolinen asiantuntija:

HR-konsultti Maaru Seikola, Henkilöstötoimisto Maanantai Oy, puh.
044 564 875, maaru@hr-maanantai.fi