



AIVOYSTÄVÄLLISEN TYÖPAIKAN KEHITTÄMISHANKE
Hankennumero #180129

Loppuraportti

1. Aivoystävällinen työpaikka -kehittämishanke

1.1. Taustaa kehittämishankkeelle

Työhyvinvoinnin näkökulmasta asiantuntijatyö on erityisen haastavaa. Mielenkiintoinen työ vie usein mennessään. Liiallinen flow saattaa johtaa työn liialliseen kuormittavuuteen. Asiantuntijatyössä työn henkinen kuormittavuus voi olla merkittävän suurta. Henkistä kuormittavuutta voivat aiheuttaa työn määrä, aikataulut, työn vaativuus, asiakassuhteet jne. Kuormittavuuden seurauksena pahimmillaan voi johtaa krooniseen ja kumuloituvaan stressiin sekä pahimmillaan työuupumukseen. Asiantuntijatyössä erityisen kuormituksen kohteena ovat työntekijän aivot.

Asiantuntijatyössä henkisen kuormittavuuden ohella voi ilmetä myös fyysistä kuormittavuutta. Fyysinen kuormittavuus asiantuntijatyössä syntyy pääsääntöisesti liian vähäisestä fyysisestä kuormittavuudesta. Stabiilit ja mahdollisesti huonot työasennot aiheuttavat staattista lihasjännitystä, joka ilmenee erilaisina kiputiloina ja kehon kuormittumisena.

Into Seinäjoen työntekijät ovat asiantuntijatyötä tekeviä tietotyöläisiä. Työ on monipuolista ja haastavaa sisältäen useita erilaisia hankkeita ja kehittämistoimenpiteitä sekä runsaasti asiakas- ja sidosryhmäkontakteja. Työn mielekkyydestä huolimatta työntekijät ovat työstressin ja kuormittavuuden osalta riskiryhmää.

1.2. Hankkeen kohderyhmä, toteutusaika ja hankkeen keskeiset toimijat

Tämän hankkeen kohderyhmänä oli Into Seinäjoki Oy ja sen koko henkilöstö. Hanke käynnistyi hankesuunnitelman mukaan 15.10.2018 ja se päättyi 30.6.2019.

Into Seinäjoesta hankkeen toteutukseen osallistui henkilöstötiimi, johon kuuluvat palvelupäällikkö Eeva Jussila, kehittämispäällikkö Hannemari Niemi, assistentti Tarja Jouppi, henkilöstö- ja talouskoordinaattori Satu Rämäkkö ja toimitusjohtaja Leena Perämäki. Henkilöstötiimin työpanos yhteenlaskettuna oli 1 henkilötyökuukausi. Lisäksi toteutukseen on osallitunut johtoryhmä, johon kuuluvat Leena Perämäki, Jukka Pajunen ja 31.5.2019 saakka Hannu Kantonen.

Triforma Oy:stä hankkeen asiantuntijoina ovat toimineet Tiina Koivuniemi ja Ari Koivuniemi. Asiantuntijoiden työpanos oli hankesuunnitelman mukaan 32 työpäivää. Osassa työpäivistä työskentelyyn osallistui kaksi asiantuntijaa samanaikaisesti.

Into Seinäjoen koko henkilöstö on osallistunut hankkeen toteutukseen työpajoissa sekä verkon välityksellä (kommentoinnit, vaihtoehtojen arvottaminen, kyselyihin vastaaminen). Koko henkilöstön osalta henkilötyökuukausien määrä oli 3,5

2. Hankkeelle asetetut tavoitteen ja niiden toteutuminen

Hankkeelle oli asetettu sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Hankkeen laadullisina tavoitteina oli:

- 1) Kehittää Into Seinäjoesta Aivoystävällinen työpaikka,
- 2) Kehittää yksi itsearviointityökalu, sen käyttöohjeet sekä suositukset jatkotoimiin,
- 3) Luoda Into Seinäjoen aivoystävällisen työpaikan pelisäännöt,
- 4) Laatia luotujen pelisääntöjen pohjalta perehdyttämisaineisto ja
- 5) Toimia esimerkkinä aivoystävällisyydestä muille alueen toimijoille ja luoda positiivista työnantajakuva.

Hankkeelle asetetut laadulliset tavoitteet toteutuivat pääsääntöisesti erittäin hyvin.

Aivoystävällinen työpaikka

Ensimmäisenä laadullisena tavoitteena oli kehittää Into Seinäjoesta aivoystävällinen työpaikka. Tämä edellytti ensimmäiseksi aivoystävällisen työpaikan määrittelemistä ja mallin kehittämistä. Mallin kehittäminen käynnistyi aivoystävällisen työpaikan määrittelyllä. Määrittely toteutettiin koko työyhteisön yhteisenä työskentelynä. Määrittely aloitettiin yhteisessä workshopissa, jonka aikana kerättiin perusmateriaali hyödyntämällä osallistavia menetelmiä, joiden kautta jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä määritelmästä. Tämän jälkeen työskentely jatkui verkkotyöskentelynä siten, että jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus kommentoida määritelmää ja asiantuntijat kehittivät sitä saadun palautteen pohjalta. Määrittelyssä toteutettiin kaksi kierrosta workshopin jälkeen ja lopputuloksena syntyi Into Seinäjoen aivoystävällisen työpaikan määritelmä:

”Into Seinäjoki on dynaaminen, elinvoimainen ja eteenpäin menevä ammattitaitoinen toimija. Työntekijöille aivoystävällinen Into Seinäjoki on voimaannuttava, innostava, innovoiva ja kokeilunhaluun innostava työpaikka, jossa on hyvä flow. Into on salliva ja joustava sekä samalla turvallinen työpaikka. Se on luontaisesti aivoystävällinen. Ilmapääri on rento ja kupliva, mutta kuitenkin tasapainoinen.

Into Seinäjoessa viestitään asioista avoimesti ja ennakoivasti. Ihmiset kuuntelevat ja kertovat. Työpaikka on tietyissä raameissa salliva ja ihmisiä rohkaistaan kokeilemaan erilaisia itseohjautumisen malleja. Into Seinäjoessa ymmärretään ihmisten erilaisuus ja erilainen tapa toimia. Ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti, heihin luotetaan ja heidän osaamistaan hyödynnetään. Yhteistyö ja toisten auttaminen ovat normaali arkipäivän tapa toimia. Aivoja haastetaan, asiakkaita kuunnellaan ja maailman menoa seurataan innovatiivisesti. Into Seinäjoessa pidetään huolta yhteisestä maapallosta toimimalla ympäristöystävällisesti, energiatehokkaasti ja kierrätys huomioiden.

Aivoystävällinen Into Seinäjoki huolehtii työntekijöistään huolehtimalla kuormittavuuden tasapainosta ja osaamisesta ja tukemalla yhteisöllisyyttä. Into Seinäjoki mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhteen sovittamisen sekä luo toimivan, viihtyisän ja turvallisen työpaikan. Aivoystävällinen Into Seinäjoki ratkaisee ongelmat ja haastavat tilanteet avoimesti keskustellen kuitenkin varmistaen luottamuksen säilymisen. Ongelmat ja haastavat tilanteet käsitellään

viivyttlemättä ajallaan. Johtaminen ja esimiestyö aivoystävällisessä Into Seinäjoessa on kannustavaa.

Työntekijöitä kohdellaan arvostavasti ja tasapuolisesti. Into Seinäjoessa johto ja esimiehet varmistavat keskustelevan ilmapiirin ja tukevat työntekijöitä. Johto toimii ripeästi tehden päätökset ajallaan ilman turhaa viivyttelyä.”

Aivoystävällisen työpaikan malli muodostuu kahdesta osasta: aivoilleen ystävällisestä yksilöstä ja aivoystävällisestä työpaikasta. Aivoystävällisyys edellyttää aina yksilön omia valintoja, joten aivoystävällisyys ei ole pelkästään työpaikkasidonnainen asia. Aivoystävällinen työpaikka luo edellytyksiä aivoystävällisyydelle, mutta viime kädessä yksilön omat valinnat, ajatusmallit ja toimintatavat ratkaisevat, toteutuuko aivoystävällisyys vai ei.

Aivoystävällinen työpaikka mahdollistaa aivoystävällisyyden toteutumisen yksilötasolla. Käytännössä useat elementit ovat entuudestaan tuttuja työhyvinvointityöstä. Aivoystävällinen työpaikka syntyy aivoystävällisyyttä tukevista toimintamalleista, selkeistä rakenteista, yhteistyöstä ja säädoistä. Aivoystävälliset toimintamallit ovat selkeitä, kuormitusta vähentäviä ja riittävän yksiselitteisiä. Työpaikan rakenteet ovat selkeät ja mahdollistavat aivoystävälliset toimintatavat. Rakenteisiin kuuluvat myös työn tekemisen edellyttämät tilat, laitteet ja IT-järjestelmät. Yhteistyö on sujuvaa, tiimirajat ylittävää ja yhteisöllisyyttä tukevaa. Työpaikalla kannustetaan yhteiseen tekemiseen.

Yksilötasolla aivoystävällisyyden toteutumisen ratkaisee yksilön tekemät henkilökohtaiset valinnat ja osittain aivoystävällisen työpaikan toimintatavat. Ravinto, uni, liikunta ja terveys ovat osa-alueita, jotka ovat yksilön hallinnassa. Työpaikka voi tarjota yksilön hyviä valintoja tukevia ratkaisuja, kuten esimerkiksi mahdollisuuksia työpaikkaruokailuun, mahdollisuuksia liikuntaharrastuksiin tai työterveyshuollon palveluita terveyden edistämiseksi. Viimekädessä valinnat ovat kuitenkin aina henkilökohtaisia. Vahvasti yksilösidonnaisia ovat myös itsensä johtaminen, asenteet, tasapaino ja onnellisuus.

Edellä mainituista asenteilla on suuri merkitys yksilötasolla aivoystävällisyyden toteutumiseen. Tutkimusten mukaan tyytyväinen ja positiivinen työntekijä kykenee 20 % parempaan tuottavuuteen kuin tyytymätön ja negatiivisuuteen taipuvainen työtoverinsa. Edellisen lisäksi tyytyväinen ja positiivinen työntekijä keskittyy enemmän työhönsä, on luovempi ja kykenee tehokkaampaan ongelman ratkaisuun. Negatiivisen asenteen levittäminen työyhteisössä heikentää työilmapiiriä, aiheuttaa ristiriitoja ja vähentää yleistä työtyytyväisyyttä. Työpaikan toimintatavat, rakenteet, yhteistyö ja säädät vaikuttavat työstä aiheutuvaan stressiin ja siitä palautumiseen. Tähän ryhmään kuuluu myös kiireen hallinta. Viime kädessä yksilötasolla kiireen hallitsee työntekijä itse, mutta työpaikan tavat toimia ja kiireen hallinnan työkalut tekevät sen mahdolliseksi. Hyvä osaaminen on yksi tae työkyvyn säilymiselle eläkeikään saakka. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat sekä työpaikan että yksilön vastuulla.

Aivoystävällisessä työpaikassa jokaisella on vastuu aivoystävällisyyden toteutumisesta. Vastuut voidaan jakaa kahteen ryhmään: Johdon ja esimiesten vastuu ja työntekijöiden vastuu. Tarkasteltaessa alla olevaa taulukkoa tehtävistä tulee muistaa, että useat esimiehet ovat samalla myös työntekijän asemassa, joten heitä koskevat molemmissa sarakkeissa luetellut tehtävät.

Into Seinäjoen matka aivoystävälliseksi työpaikaksi alkoi hankkeen aikana. Hankkeen aikana syntyneen mallin täydellinen toteuttaminen on pitkä prosessi ja tästä syystä kehittämistyö Into Seinäjoessa jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen.

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu

Yksi hankkeen tavoitteista oli luoda työhyvinvoinnin itsearviointityökalu. Arviointityökalun kehittäminen oli yksi ensimmäisistä työpaketeista. Itsearviointityökalun kehittämisessä tavoitteena oli tarkastella yksilöllistä työhyvinvointia laajasti useasta eri näkökulmasta.

Itsearviointi toteutettiin linkitettyinä yrityksen kehityskeskusteluihin. Itsearviointin tavoitteena oli aktiivista reagointia edellyttävien asioiden esille ottaminen oman esimiehen kanssa. Itsearviointissa mahdollisesti esiin nousseet kehittämistarpeet käsitellään työntekijän omasta aloitteesta kehityskeskusteluissa ja tarvittavat toimenpiteet käynnistetään mahdollisimman nopeasti.

Kun itsearviointityökalu oli valmis, perehdytettiin sen käyttö koko yrityksen henkilöstölle workshop-päivän yhteydessä. Perehdytyksen aikana henkilöstöä rohkaistiin itsearviointin säännölliseen käyttöön ja aktiiviseen reagointia edellyttävien asioiden esille ottamiseen oman esimiehen kanssa.

Aivoystävällisen työpaikan pelisäännöt

Hankkeen kolmantena tavoitteena oli aivoystävällisen työpaikan pelisääntöjen luominen. Pelisäännöt laadittiin yhteistyössä koko henkilöstön kanssa ja näin varmistettiin jokaiselle mahdollisuus osallistua pelisääntöjen laatimiseen.

Työskentely käynnistyi pienryhmissä. Ennen pienryhmien kokoontumisia osallistujille toimitettiin ennakkomateriaaleina aivoystävällisen työpaikan määritelmä ja malli sekä tietoa tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Näiden lisäksi osallistujat saivat käyttöönsä jo aikaisemmin laaditun ”Inton tapa toimia”-asiakirjan. Työryhmät työstivät pelisääntöjä asiantuntijan johdolla.

Tämän jälkeen asiantuntijatyönä koottiin pelisääntö-työpajojen tulokset. Kun tulokset oli koottu, toteutettiin pelisääntöjen arvotus. Tämä tapahtui siten, että työpajojen tuloksista jalostetut säännöt asetettiin työntekijöiden arvotettavaksi sähköisen työkalun avulla. Työskentelyn tuloksena syntyi kooste henkilöstön merkittävimmiksi kokemista pelisäännöistä. Tämän jälkeen pelisäännöt siirtyivät johtoryhmän käsiteltäväksi. Ennen lopullista pelisääntöjen vahvistamista johtoryhmässä pelisääntöjä hiottiin vielä Into Seinäjoen tyyliin sopiviksi.

Pelisäännöt perehdytettiin henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa toukokuussa.

Perehdyttämisaineisto

Hankkeen eräänä tavoitteena oli kehittää perehdyttämisaineisto. Työskentely käynnistyi olemassa olevan aineiston arvioinnilla. Arviointi osoitti, että Into Seinäjoessa on jo tällä hetkellä suhteellisen hyvä ja kattava perehdyttämisaineisto. Ainut merkittävä haaste perehdyttämisaineistossa oli sen hajanaisuus. Perehdyttämisaineiston osalta hyödynnettiin laajasti olemassa olevaa aineistoa ja täydennys tehtiin aivoystävällisyyden osalta.

Esimerkkinä toimiminen

Hankkeen viidentenä laadullisena tavoitteena oli toimia esimerkkinä aivoystävällisyydestä muille alueen toimijoille ja luoda positiivista työnantajakuva. Tämän tavoitteen osalta päädyttiin yhden ison aivoystävällisyyttä käsittelevän tilaisuuden järjestämiseen. Tilaisuudesta tiedotettiin laajasti sidosryhmille eri kanavia hyödyntäen. Lisäksi aivoystävällisyydestä kerrottiin kotisivuilla.

Esimerkkinä toimiminen alueen muille toimijoille on toteutuksen osalta vasta alullaan ja tulee jatkumaan hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen määrälliset tavoitteet toteutuivat suunnitellulla tavalla. Määrällisiksi tavoitteiksi oli asetettu:

- 1) Yksi henkilökohtainen työhyvinvoinnin itsearviointityökalu
- 2) Yksi reaaliaikainen työhyvinvoinnin arviointityökalu
- 3) Positiivinen työhyvinvoinnin kehityssuunta mitattuna skaalautuvalla asteikolla - 3 - + 3

Hankkeen aikana syntyi sekä yksi henkilökohtainen työhyvinvoinnin itsearviointityökalu että reaaliaikaisen työhyvinvoinnin arviointityökalu (malli). Kolmantena tavoitteena mainittu työhyvinvoinnin positiivinen kehityssuunta on myös toteutunut. Työhyvinvoinnin kehityssuunta tutkittiin henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Tulosten mukaan henkilökohtainen työhyvinvointi oli parantunut 62 %:lla vastaajista ja 50 % vastaajista on sitä mieltä, että työhyvinvointi organisaatiossa on parantunut.

Toimenpide	Menetelmät	Toteutunut	Tulos
Aivoystävällisen työpaikan määrittely	Tulevaisuustarina, yhteiskehittäminen ja workshop	Kyllä	Aivoystävällisen työpaikan määritelmä Aivoystävällisen työpaikan malli Aivoystävällisen työpaikan vastuumatriisi
Työhyvinvoinnin itsearviointityökalun luominen	Asiantuntijatyö	Kyllä	Into Seinäjoen tarpeisiin räätälöity työhyvinvoinnin itsearviointityökalu
Työyhteisön työhyvinvoinnin reaaliaikaisen seurannan malli ja toteutus + välitön reagointi: Osallistava työote	Asiantuntijatyö	Kyllä	Työhyvinvoinnin reaaliaikaisen seurannan mallit 2 kpl

Työhyvinvoinnin itsearvioinnin toteuttaminen	Itsearviointi	Kyllä	Henkilökohtaiset itsearvioinnit ja kehityskeskustelut
Työyhteisön työhyvinvoinnin reaaliaikaisen arvioinnin toteutus ja välittömän reagoinnin toimenpiteet	Kyselytutkimus	Kyllä	Raportti Toimenpidesuunnitelma
Aivoystävällisen työpaikan luominen	Aivoystävällisyyden integrointi arkityöhön	Kyllä	Aivoystävällisyys osaksi arkityötä-perehdytys, työskentely jatkuu hankkeen jälkeen
Hyvien käytäntöjen ja ideoiden etsiminen ja benchmarkingin kautta kehittäminen, työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen		Osittain	Benchmarking-työkirja Perehdytystallenne
Aivoystävällisen työpaikan pelisäännöt	Tiimikohtaiset pelisääntötyöpajat Workshop	Kyllä	Pelisäännöt
Pelisäännöistä perehdyttämismateriaaliksi	Työryhmätyöskentely	Kyllä	Aivoystävällisen työpaikan huoneentaulu Perehdyttämismateriaali
Asiakasyritysten ja sidosryhmien innostaminen	Avoin tilaisuus aivoystävällisyydestä	Kyllä	Luetomateriaali
Arviointi ja mittaaminen	Mittaus, raportointi	Kyllä	Yhteenvedo kyselyn tuloksista
Tuloksien toteaminen	Kokemusten jakaminen	Jatkuu	Artikkeli – ei vielä julkaistu

Hankkeen lopuksi toteutetussa henkilöstölle suunnatussa kyselyssä 50 % vastaajista ilmoitti, että ovat omaksuneet aivoystävällisiä työskentelytapoja. Näitä ovat olleet mm:

- Joka päivään hiljaisia, ärsykevapaita hetkiä.
- Hiljaisten tilojen käyttö
- Listojen tekeminen -> 3 tärkeää asiaa, jotka täytyy saada päivän aikana tehdyksi
- Virkistäytymistauko iltapäivällä -> ei puhelinta mukaan
- Tauot työssä luovalle ajattelulle
- Työsähköpostien lukemisen ja vastaamisen vähentäminen iltaisin ja aamuvarhain
- Työkavereiden entistä tarkempi huomioiminen yleisissä tiloissa
- Pyrkimys olla keskeyttämättä työkaverin työskentelyä

3. Mitä hyötyä kehityshankkeesta on laajemmin suomalaiselle työelämälle?

Tässä hankkeessa kehitettiin Into Seinäjokea aivoystävälliseksi työpaikaksi. Hankkeen aikana syntyi aivoystävällisen työpaikan malli, joka on valmis toteutettavaksi myös muilla suomalaisilla työpaikoilla. Aivoystävällisen työpaikan mallissa korostuu ymmärrys yksilön henkilökohtaisesta

vastuusta aivoystävällisyyden luomisessa (aivoystävällinen yksilö). Samalla korostuu arkipäivän leanin merkitys organisaatioissa.

Hankkeessa luotua mallia voidaan hyödyntää muissa kehittämishankkeissa ja organisaatiokohtaisen kehittämisen viitekehyksenä. Se lisää ymmärrystä aivoystävällisyyden merkityksestä niin organisaatiolle kuin yksilölle. Mallin pohjalta on mahdollista tuottaa useampia aihetta koskevia artikkeleita, joiden avulla mallia voidaan levittää laajasti suomalaisessa työelämässä.

Luotua aivoystävällisen työpaikan mallia voidaan käyttää myös keskustelun virittäjänä suomalaisessa työelämässä. Keskustelussa voidaan korostaa aivoystävällisyyden merkitystä arkipäivässä sekä sitä, että organisaatiossa jopa pienillä muutoksilla voidaan saavuttaa merkittäviä työhyvinvointituloksia. Mallin avulla voidaan lisätä yksilöiden tietämystä ja ymmärrystä omien valintojen merkityksestä henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille tilanteessa, jossa vaatimukset työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kohdistuvat pääsääntöisesti työnantajalle.

4. Jatkoideoita tai -toimia kehittämishankkeen tiimoilta

Hankkeen aikana syntyneiden organisaatiokohtaisten kehitysideoiden toteutusta jatketaan Into Seinäjoessa omatoimisesti hankkeen päättymisen jälkeen kuten myös aivoystävällisyyden implementointia arkityöhön. Esimerkkinä tästä mm. toimitilojen osalta uudelleen järjestelyt aivoystävällisyyden ja toimivan yhteistyön varmistamiseksi. Hankkeen aikana syntynyt aivoystävällisen työpaikan malli ja siihen liittyvä oivallus lean- ja flow-yhteneväisyyksistä ovat perusta jatkokehitystyölle.

Aivoystävällisen työpaikan mallin toimivuudesta käytännössä olisi hyvä tehdä tutkimusta. Kyseinen mallin pohjalta voidaan kehittää koulutussisältöjä, koulutusmateriaaleja ja se sinällään voi olla myös työelämän kehittämistä ja työhyvinvointia käsittelevän tietokirjan aihe. Lean-flow innovaatio edellyttää jatkokehittämistä ja mahdollisia pilotointeja toimivuuden toteamiseksi. Tässä hankkeessa kyseinen innovaatio tehtiin niin myöhäisessä vaiheessa, että sitä ei ehditty viedä käytäntöön.