

5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen case-yrityksessä

Riitta Viitala

AIHE: CASE "Kunnossa?"

Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja kokonaisuus, jonka hahmottaminen tapahtuu parhaiten case -yrityksen tai -yksikön kautta. Case-kuvauksen tulee sisältää laaja joukko asioita, jotka jollain tavalla rakentavat työhyvinvointia työpaikoilla ja organisaatioissa. Case-kuvaus voidaan laatia esimerkiksi käyttämällä viitekehystenä Juhani Ilmarisen kehittämää työkykytalo -mallia, joka huomioi laajasti erilaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Tehtävä voi olla valmiiksi kirjoitettu casekuvaus, mutta se voidaan myös tuottaa ryhmätyönä niin, että ryhmä kuvaa haastattelemalla jonkun olemassa olevan työorganisaation tilanteen. Jos se tehdään aitona työelämäcasena, on kohdeorganisaation suotavaa olla riittävän pieni kokonaiskuvan saamiseksi.

Tehtävän ratkaiseminen edellyttää työkyvyn ja työhyvinvoinnin sisältöjen, merkityksen ja hallinnan keinojen selvittämistä. Tässä menetelmäkortissa olevassa casetehtävässä on erityisesti otettava huomioon nuorten työntekijöiden elämänvaiheeseen liittyviä erityispiirteitä, koska casetehtävä on suunnattu opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille.

Tehtävän laadinnassa otetaan huomioon kaksi näkökulmaa: toinen on työntekijän oman vastuun näkökulma ja toinen on yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma. Kaikkea päätöksenteon kannalta oleellista tietoa ei kuvauksesta löydy, joten osallistujat joutuvat tasapainoilemaan myös epävarmuuden kanssa. Heidän on mahdollista täydentää case-kuvausta tarvittaessa.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu hyvin sekä opiskelijoille että esimerkiksi organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden ja esimiesten koulutukseen. Tehtävän pohjana oleva case-kuvaus ilmentää työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, joka voi herättää ajatuksia ja keskustelua myös työyhteisöissä. Se soveltuu esimerkiksi koulutuspäivän yhteyteen tai työhyvinvoinnin koulutustilanteisiin.

Toteutus

Alla oleva ohjeistus on laadittu opiskelijoille tarkoitetun case-tehtävän laadintaan. Case-tehtävää on hyödynnetty henkilöstöjohtamisen maisterioh-

jelman opinnoissa. Se pohjautuu tehtyyn tutkimukseen, jossa tutkittiin yhden yrityksen työhyvinvointiongelmien taustoja ja tehtiin kehitysehdoituksia. Case-tehtävä opiskelijoille on rakennettu tutkimuksen yhden haastattelun pohjalta.

Ohjeet opiskelijoille:

Vaihe 1. Tehtävän tavoite

Tehtävänne on ratkaista Real Power Oy:ssä ilmenneitä, työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Ne selviävät alla olevasta haastattelusta, jossa Vaasan yliopiston johtamisen yksikön haastattelija haastattelee Real Powerin henkilöstö- ja laatu-päällikköä. Haastattelu on tehty osana tutkimusta, jossa selvitettiin pk-yritysten henkilöstöjohtamisen haasteita. (Haastattelu on tämän dokumentin lopussa.)

Real Power on teknologiateollisuuden alan yritys, jossa on noin 140 työntekijää. Heistä noin 110 on työntekijöitä. Yrityksen tuotteet tehdään teräksessä ja ne vaativat tarkkaa hitsaus-, pintakäsittely- ja kokoonpanotyötä. Koska tuotteita käytetään maailmanlaajuisesti erilaisten koneiden osina ja niitä on myös uusittava, yrityksellä on mennyt hyvin myös taantuman aikana. Väkeä on rekrytoitu viimeisten viiden vuoden aikana 53. Samalla yrityksen ikärakenne on muuttunut rajusti: alle 32-vuotiaita työntekijöitä on 45. Monet on otettu kesätöiden ja harjoittelujaksojen kautta suoraan naapurikaupungin ammattioppilaitoksesta tai ammattikorkeakoulun tekniikan yksiköstä. Heistä 38 on miehiä, jotka asuvat tehdaspaikkakunnalla tai lähikunnissa. Tehdas sijaitsee pohjoisessa Suomessa ja melko harvaan asuttua ja maatalousvaltaista aluetta.

Ongelman kuvaus ei ole tyhjentävä. Voitte päätellä ja määritellä itse annettuihin kiintopisteisiin nojaten asiat, jotka eivät suoranaisesti käy haastattelusta ilmi. Tehtävän ratkaisussa tulee nojata internetin kautta saatavissa oleviin laadukkaisiin tietolähteisiin.

Tehtävä nojautuu todelliseen asiantilaan, joskin yrityksen nimi on muutettu.

Vaihe 2. Tehtävän raportointi

Teidän tehtävänne on luoda kokonaiskuva työhyvinvoinnin tilanteesta ja laatia yritykselle työhyvinvoinnin malli (tavoitteet, keinot, tarjoama työntekijöille yms.), joka auttaa johtoa ja työntekijöitä hahmottamaan paremmin ne puitteet, joissa työhyvinvointiasioita yrityksessä hoidetaan. Tehtävässä joudutaan määrittelemään työntekijöiden oman ja yrityksen vastuun rajoja ja keksimään keinoja omaehtoisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja yrityksen työhyvinvointitoiminnan parantamiseen.

Tuotoksena syntyy:

1. Työhyvinvoinnin johtamisen malli
2. Työntekijöille järjestettävän työhyvinvointikoulutuksen esitysmateriaali

Kumpikin osa laaditaan Power Point –esityksen muotoon (sopiva esitettäväksi yrityksen työhyvinvointitilaisuudessa). Tuloksena syntyy yksi ppt-dokumentti, jossa on selvästi erotettu osa 1 ja osa 2. Sivujen sisältö kirjallisuusviitteineen perustellaan notes-osiossa. Lopussa on myös lähdeluettelo.

Osa 1 (malli) esitetään sellaisessa muodossa, että sitä on helppo käsitellä eri sidosryhmien kanssa, kun tarkastellaan yrityksen työhyvinvoinnin tavoitteita ja periaatteita.

Työntekijöille esiteltävä materiaali (osa 2) toimii koulutus- ja valmennusmateriaalina. Siinä käydään läpi työhyvinvointia koskevia tärkeitä näkökulmia, joista jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen. Lisäksi nostetaan esille ne asiat, joista jokaisen tulisi huolehtia itse ollakseen kykenevä suoriutumaan työtehtävistä ja voidakseen hyvin työelämässä. Materiaalin tulisi olla innostava ja vetävä, jotta väki viitsii sitä kuunnella. Sen voi otsikoida rohkeasti.

Vaihe 3. Tehtävän arviointi ja loppukeskustelu

Hyväksytty suoritus edellyttää, että ratkaisuehdotus perustuu maalaisjärjen lisäksi työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Arvioinnissa voidaan huomioida ehdotuksen sopivuus yrityksen toimialaan ja kokoon nähden, sen osumatarkkuus ongelmiin ja tarpeisiin nähden, sen luovuus ja esitystapa sekä kirjallisuuden valossa esitetyt perustelut ehdotukselle. Osallistujat voivat äänestää parhaan ehdotuksen esimerkiksi suljetussa äänestyksessä tai digitaalisesti. Mahdollisen äänestyksen jälkeen on hyvä keskustella yhdessä, miksi kyseinen esitys voitti ja mitä siinä pidettiin erityisen hyvänä. Myös muista esityksistä voidaan nostaa esille onnistumisia ja tärkeitä elementtejä.

Mitä tarvitaan?

Kuvaus jaetaan osallistujille joko sähköisesti tai paperilla. Sen jälkeen alkaa osallistujien itsenäinen työskentely pienryhmissä. Tehtävien esittelyyn ja purkuun on hyvä varata riittävän iso tila sekä tarvittava välineistö esimerkiksi Power Point –esityksille.

LIITE 1. Case-kuvaus

LIITE 1

CASE: HAASTATTELU

Haastattelija: Seuraava asiakokonaisuus, josta keskustellaan, on työhyvinvointi. Mitkä siinä ovat tällä hetkellä teillä tärkeimmät huolenaiheet, jos sellaisia on?

Henkilöstöpäällikkö: Voi hyvänen aika. Mistähän aloittaisin. Tämä on kyllä sellainen suo, että kun yhdestä suonsilmäkkeestä selviää niin uuteen joutuu.... No aivan akuutti asia on tämän kevään flunssakierre. Meiltä on ollut välillä joistakin työpisteistä puolet pois flunssan takia. Aika paljon on pienten lasten vanhempia ja siksi meillä käydään täällä läpi koko maakunnan flunssat, kun päiväkodeista kaikki taudit leviää lasten kautta vanhempiin. Välillä on ollut joidenkin pakko tulla kipeänä töihin, kun ei ole kerta kaikkiaan saatu tuotteita asiakkaille muuten. Jotkut jää ensimmäisestä yskäisystä kotiin makaamaan ja toisten kanssa on sitten ongelmana se, että ne tulee töihin vaikka pää kinalossa ja levittää tautia täällä vielä lisää. Esimiehet on olleet tosi lujilla tämän kanssa.

Haastattelija: Millainen periaate teillä on sairauspoissaolojen kanssa? Miten ne ilmoitetaan?

Henkilöstöpäällikkö: Kolme päivää voi olla omalla ilmoituksella ja sen jälkeen on oltava työterveydestä todistus. Meillä on työterveyspalvelut Terveystalolta. Sen lisäksi yksi toiminimellä työskentelevä hieroja tekee meille max 20 tuntia töitä kuukaudessa, jos väki varaa hierontaa.

Haastattelija: Kerroit aikaisemmin, että teillä on paljon nuoria työntekijöitä. Entäpä minkälainen tilanne on siellä ikähaitarin yläpäässä? Onko työhyvinvoinnin kanssa siinä joukossa ollut erityisiä haasteita?

Henkilöstöpäällikkö: Tämähän se niin kummallista onkin! Meillä on suurin osa työhyvinvointihaasteista tällä hetkellä tuolla nuorimmassa päässä. Tuntuu, että vanhoihin työntekijöihin ei iske edes flunssabakteerit. Ollaankin naurettu, että iän myötä näyttää liha sitkistyvän eikä siihen enää mikään pysty. No muutamalla on selkäongelmia, mutta niitäkin on tuolla nuoremassa päässä kymmenen kertaa enemmän.

Haastattelija: Tämä on minulle vähän yllätys. Mistä tuo voi johtua.

Henkilöstöpäällikkö: Sitä mekin on välillä ihmetelty! Mutta toisaalta onhan se selvää, että jos ei nukuta, ei liikuta eikä syödä muuta kuin grilliruokaa, niin ei voi olla vastustuskykyä. Esimiehet kertoo, että välillä porukka on silmät ristissä kun on pelattu tai katottu matseja aamuyöhön asti. Ei nämä meidän pojat täällä välttämättä niin paljon biletä, mutta muuten elämä on vähän hällä väliä. On aika paljon poikamiehiä joukossa. Monet on muuttaneet omaan kämppään eikä oo enää äiti kattomassa perään.

Haastattelija: No ei ne kaikki äiditkään välttämättä tuon kummemmin elä.

Henkilöstöpäällikkö: No joo, totta on (nauraa). No ehkä vähän yleistän liikaa. On meillä niitäkin, jotka käy punttisalilla ja juoksee tai jotain ja vetävät proteiiniarahkaa kahvipaussilla. Mutta yleiskuvassa on liikaa huonokuntoista väkeä. Tulee aina välillä mieleen, että missä menee työnantajan vastuun rajat. Mitä me voidaan tehdä, jos ihminen itse ei tee mitään oman hyvinvointinsa eteen. Sehän ei ole irtisanomisperuste, vaikka joskus tuntuu, että pitäis olla. Mekin laitetaan kuitenkin joka vuosi iso summa työhyvinvointiin rahaa kiinni.

Haastattelija: Voinko kysyä, että minkälainen summa se on ja mistä se koostuu?

Henkilöstöpäällikkö: Ihan tarkkaa summaa en tiedä. Kyllä se varmaan lähemmäs kaksisataatuhatta on, jos laskee työterveyspalvelujen kustannukset, tykysetelit, hierontapalvelut ja tykypäivät. Meillä on laajat vähän tavallista laajemmat työterveyspalvelut eli niihin kuuluu myös erikoislääkäripalvelut ja jotkut leikkaukset. Viime vuosina on ollut koko ajan muutama pitempi fysikaalinen hoito ja parilla joku leikkauskin. Kasvussa on olleet myös työpsykologipalvelujen käyttö. Meillä saa viisi psykologikäyntiä työnantajan kustannuksella. Tykysetelit ei oikeastaan ole tykyseteleitä, vaan ne on kulttuuriseteleitä. Niillä voi sitten mennä uimaan tai elokuviin tai mihin kukakin haluaa.

Haastattelija: Käytetäänkö niitä ahkerasti? Mihin luulet, että niitä eniten käytetään.

Henkilöstöpäällikkö: Jotkut käyttää ja jotkut ei. Osa käy punttisalilla, jotkut uimahallissa, toiset elokuvissa. Tässäkin voi sanoa, että ne käyttää, joilla on vähiten tarvetta ja ne ei vaivaudu edes hakemaan parinsadan euron arvoisia etuja, joilla olisi siihen eniten tarvetta. Ai niin... unohdin ihan, että meillä on myös keppijumpaa!!!

Haastattelija: Miten sellainen voi onnistua näissä äijäporukoissa?

Henkilöstöpäällikkö: Usko tai älä, mutta se meni kaupaksi. Meillä kävi ensin vetäjä kaksi kertaa viikossa tuonne tuotannon puolelle ja veti vartin keppijumpan. Nyt ne vetää omatoimisesti jumpat pari kertaa päivässä. Joku aina ottaa vetovastuun. Ei siinä tarvita kuin viisi tai kymmenen minuuttia, niin staattiset työasennot saa vertymään. Meillä on tiimeissä hyvä huumori.

Haastattelija: Nyt tuntuu siltä, että teillähän on työhyvinvointiasiat tosi hyvällä tolalla. Mitä enempää enää voisi tehdä?

Henkilöstöpäällikkö: No siinäpä se. Ei me keksitä oikein enää mitään lisää. Tai jos keksittäisiin, pitäisi lyödä rahaa lisää pöytään ja siihen meillä ei ole varaa. Suurin ongelma on siinä, että meillä on koko ajan enemmän poissaoloja kuin meidän alalla keskimäärin. Niitä on liikaa. Liikaa on myös selkävaivoja ja pitkiä sairauslomia, liikaa on psyykkisiä ongelmiakin. Liikaa on väkeä, joilla on niin huono kunto, että töitä ei jakseta tehdä. On unenpuutetta, lihaskunnan puutetta, varmaan vitamiinien puutettakin ja yleistä elämään kylläsymistä. Ja onhan meilläkin joitakin tiimejä, joissa on tosi huono ilmapiiri. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä koko talon ilmapiiri oli vähän laskenut sen tuotantotavoitteiden kiristämisen myötä, mikä tehtiin viime syksynä.

Haastattelija: Miten tämä teidän työhyvinvoinnin tukitoiminta on tällaiseksi muodostunut? Onko siinä ollut koko johtoryhmä mukana?

Henkilöstöpäällikkö: No ei johtoryhmä jaksakaan tällaisiin keskittyä. Silloin lähdetään, kun tuotanto seisoo avaintyyppien poissaolojen takia. Ja silloin, kun työterveyden lasku ja tilastot tulee. Muuten tämä asia on kyllä asioiden takanurkassa... Nämä meidän työhyvinvointikuviot on tulleet yksi kerrallaan lähinnä työsuojeluvaltuutetun ja –päällikön keskinäisistä ideoinneista. Minä olen sitten sanonut ”jee” jos on ollut jotain toivoa, että asiat lähtisi menemään parempaan suuntaan. Niin, tietysti on isommat kustannukset hyväksyttävät johtoryhmällä.

Haastattelija: Teillä ei siis ole mitään työhyvinvointistrategiaa tai –ohjelmaa?

Henkilöstöpäällikkö: Ei ole, vaikka varmaan pitäis olla.

Haastattelija: Asetatteko te mitään selkeitä tavoitteita työhyvinvointiasioille vuosittain?

Henkilöstöpäällikkö: No ei varsinaisesti. Jos tuolla työturvallisuuden puolella on jotain puutteita, niin niitä listataan ”to do” –listalle. Semmosia on olleet vaikkapa turvakenkien ja ilmastoitujen hitsauskypärien hankinta. Tai jotkut turvakaiteet ja valaistuksen parantaminen. Ai niin, oli meillä puhetta pari vuotta sitten, että pitäiskö aloittaa joku tupakoinnin lopetuskampanja, kun meillä varmaan puolet porukasta polttaa. Mutta se kuivui kasaan, kun ei se tupakointi kuitenkaan näyttänyt olevan kovinkaan paljon yhteydessä meidän poissoloihin. Vaikka ei se tietysti terveellistäkään ole. Itsekin poltan.

Haastattelija: Eli ymmärsinkö oikein, että teillä ei ole mitään kirjallista kuvausta siitä, mihin teillä työhyvinvoinnilla pyritään ja millä keinoilla? Eli ei ole mitään dokumenttia, jonka voisi esimerkiksi näyttää työntekijöille, että tällainen on meidän talon työhyvinvointimalli? Tai jonka voisi antaa vaikka työsuojelutarkastajille tai työterveyteen?

Henkilöstöpäällikkö: Ei ole, ei. Ei vaan ole ollut aikaa tehdä sitä. Kaikki on päässä, tai muutaman ihmisen päässä. Niin ja laskuina kirjanpitojärjestelmässä (nauraa).

Haastattelija: Onko teillä ollut mitään sisäisiä koulutuspäiviä tai luentoja tai muita tapahtumia, joissa olisi valistettu väkeä työhyvinvoinnista. Ja esimerkiksi teidän työhyvinvoinnin ongelmakohtista, tai vaikka siitä, että mitä nuo työhyvinvointipalvelut maksavat? Tietääkö väki, missä mennään ja mitä työnantaja heiltä odottaa? Ja mitä tukea työnantajalta saa, jos kuitenkin jotain tarvitsee?

Henkilöstöpäällikkö: No ei ole. Se on mennyt lähinnä työterveyden ja työntekijän välisesti tai sitten työntekijän ja esimiehen välisesti. No, en oikein usko, että meidän esimiehet paljoakaan puuttuu loppujen lopuksi näihin asioihin. Sitten talutettaisiin ulos, jos joku tulisi ihan päissään töihin. Muuten ei kajota näihin asioihin. Kyllä meidän olis ihan vakavissaan nostettava täällä nyt kissa pöydälle.