

KEHITÄ LENNOSSA – UUSIA MENETELMIÄ LOGISTIIKKA-ALAN PK-YRITYSTEN TUOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

Mia Pakarinen

Onnistunut liiketoiminnan kehittäminen vaatii pysähtymistä, ja parhaat innovaatiot syntyvät yleensä porukalla: yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön voi tuoda käyttöön arvokasta tietoa, sillä juuri työntekijöillä on usein paras ymmärrys operatiivisen toiminnan kitkakohdista. Monissa logistiikka-alan yrityksissä kuitenkin juuri porukalla pysähtyminen on erityisen vaikeaa.

Erityisesti kuljetusalan operatiivisen toiminnan luonteeseen kuuluu, että työtä tehdään maantieteellisesti laajalla alueella ja eri työvuoroissa. Siksi henkilökunnan saaminen yhtä aikaa paikalle on usein vaikeaa ja voi ajoittain tuntua jopa mahdottomalta. Myös yhteisen kokoontumisen kustannukset voivat nousta korkeiksi ja operatiivisesti vaikeaksi toteuttaa. Tämä tekee koko henkilöstön osallistumisesta kehittämiseen keskimääräistä haasteellisempaa.

Kehittämiseen ja hyvinvointiin panostaminen on logistiikka-alalla haasteellista myös siksi, että osa yrityksistä toimii alihankkijarooleissa, joissa joudutaan pitkälle sopeutumaan toimeksiantajan määrittelemiin prosesseihin. Tiukat aikataulut ja alihankintaan liittyvät sopimusehdot voivat siten vaikeuttaa kehittämistyötä, sillä ne voivat asettaa rajoituksia käytännön kehittämistyölle. Siksi on tärkeää luoda uutta johtamis- ja menetelmäosaamista, joka sopii logistiikka-alan arjen realiteetteihin ja huomioi alan erityispiirteitä.

Euroopan Unionin osarahoittamassa *Osallisuus ja toimijuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden osatekijöinä (OSATTU)* -hankkeessa etsitään ratkaisuja näihin haasteisiin. Tavoitteena on parantaa logistiikka-alan pk-yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia ottamalla työntekijät mukaan liiketoiminnan kehittämiseen. Ratkaisuja logistiikka-alan haasteisiin etsitään kehittämällä ja pilotoimalla menetelmiä, jotka huomioisivat toimialan arjen realiteetit, ja kehittämällä toimintatapoja, jotka mahdollistaisivat henkilökunnan osallistumisen kehittämistyöhön myös niissä yrityksissä, joissa yhtäaikaisten kokoontuminen on käytännössä vaikeaa.

Kotkalainen Kuljettajat.fi lähti kehittämään uudenlaisia tapoja vahvistaa työhyvinvointia ja tuottavuutta

Valtakunnallisen OSATTU-hankkeen ensimmäiseksi osallistujaksi ilmoittautui kotkalainen Kuljettajat.fi. Yrityksen johto ei epäröinyt lähteä mukaan OSATTU-hankkeen kehittämisprosessiin, sillä heillä oli kokemusta Xamkin hanketoiminnasta myös aikaisemmilta vuosilta. Yrityksessä meneillään olevien muutosten keskellä hankkeen tarjoama valmennuksellinen tuki on tärkeä apu matkalla onnistuneeseen muutosprosessiin.



Kuva 3. Kotkalainen Kuljettajat.fi kehittää liiketoimintaansa OSATTU-hankkeen avulla. Yhdessä tähdätään parempaan tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kuva: Kuljettajat.fi Oy.

Kevään ja kesän 2025 aikana OSATTU-hankkeessa pilotoidaan Kuljettajat.fi Oy:n kanssa juuri kuljetusalalle ja heidän liiketoimintansa arkeen sopivia uudenlaisia fasilitoivia menetelmiä. Yritys toimii koko Kymenlaakson alueella, mutta sillä on Kotkassa kaikille yhteinen terminaali ja toimitila, josta työvuorot alkavat ja jonne ne myös aina päättyvät. Yhteistä tilaa voidaan hyödyntää, mutta haasteena on työvuorojen aikana tilassa vietetyn ajan lyhyys ja sijoittuminen eri kellonaikoihin. Siksi uudenlaista luovaa ajattelua tarvitaan osallistumisen mahdollistamiseksi.

Yrityksen koko henkilökunta osallistui hankkeen alussa QWL-kyselyyn (Quality of Working Life), jossa kartoitettiin henkilöstön kokemusta ja hyvinvointia. Jatkotyöskentely räätälöitiin sekä QWL-kyselyn tuloksien että yrityksessä jo aiemmin havaittujen tarpeiden perusteella. QWL-tulokset käytiin ensin läpi sekä ylemmän johdon että esihenkilöiden kanssa, ja yhteisen keskustelun perusteella päätettiin jatkotyöskentelyn painopisteistä.

Osallistumisen ja yhteisen kehittämistyön vaikutuksia mitataan myös valmennusprosessien jälkeen tekemällä yrityksen henkilöstölle uusi QWL-kysely, jossa kartoitetaan mahdollista muutosta ja sen suuntaa. Hankkeen aikana yrityksen henkilöstö ja johto harjoittelevat ja oppivat myös itse käyttämään valmentavia ja fasilitoivia menetelmiä työpaikan arjessa. Tavoitteena on kehittää edelleen sekä tuottavuutta että työhyvinvointia.

Miksi työntekijöiden osallistuminen liiketoiminnan kehittämiseen on tärkeää?

Kehittämistyössä on tärkeä pitää fokus työn hyvin tekemisen edellytyksissä. Jos olosuhteet ovat sellaiset, että omaa työtä on vaikea tehdä hyvin, aiheuttaa se väistämättä kuormitusta ja turhautumista. Jos lisäksi työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet onnistumisen edellytyksiin ovat kovin rajalliset, voi jatkuva turhautuminen muuttua jopa vakavaksi kuormitustekijäksi, joka voi johtaa pidemmällä aikavälillä syntyvään kasautuvaan l. kumulatiiviseen stressiin. Kumulatiivinen stressi voi johtaa jopa vakavaan työkyvyn alenemiseen. Esimerkiksi ammattikuljettajista jopa kolmasosa kärsii suuresta työkuormituksesta (Savinainen 2022), ja siksi alalla on tärkeä huomioida kaikki keinot kuormituksen vähentämiseen.

Turhautuminen työhön voi kuitenkin olla tunteena myös hyödyllinen, sillä se kertoo usein muutoksen tarpeesta. Omaa tai työntekijöiden turhautumista ei siten koskaan kannata vain tukahduttaa pohtimatta ensin, mistä se kertoo. Onko esimerkiksi työpaikan toimintatavoissa jotakin, joka tarpeettomasti vaikeuttaa työtä ja sen perustehtävän suorittamista? Voisiko turhautumisen kautta löytyä oikeaa energiaa työn uudistamiseen (Pakarinen 2022)?

Juuri näiden syiden vuoksi työntekijöiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen on tärkeää. Siten strategistenkin muutosten keskellä pystytään huomioimaan, että organisaation perustehtävän toteuttaminen myös muutoksen jälkeen onnistuu sujuvasti.

Johtamisen näkökulmasta on myös tärkeää huolehtia, ettei yhteinen kokemus työstä ole tarina jatkuvasta riittämättömyyden tunteesta ja alisuoriutumisesta. On tärkeää osata pysähtyä työssä tapahtuviin pieniinkin onnistumisiin – sen sijaan että kiirehditään vain muistuttamaan itseä ja henkilökuntaa siitä, mikä on vielä tekemättä. Jos onnistumiseen

pysähdytään yhdessä, tulevat yhdessä oppiminen ja liiketoiminnan kehittäminen mahdolliseksi. Tällöin voidaan esimerkiksi tehdä tärkeitä havaintoja onnistumisesta: mikä auttoi onnistumaan, miten voisimme monistaa tätä onnistumista? Pohdinta kannattaa, sillä esimerkiksi Carol Dweckin kuvaaman kasvun mielentilan vaikutusta koskeva tutkimus tukee vahvasti näkemystä, että vahvistamalla henkilöstön uskoa onnistumiseen ja uuden oppimiseen voimme konkreettisesti parantaa myös koko yrityksen mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa (Dweck 2006, Pakarinen 2022 mukaan).

Miksi osallistuminen liiketoiminnan kehittämiseen lisää hyvinvointia ja motivaatiota työhön?

Johtamisen diskurssissa viime aikoina keskeiseksi muodostuneen itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 2000) mukaan tarvitsemme erityisesti kolmea asiaa voidaksemme hyvin ja motivoituaksemme:

- 1) Tunnetta siitä, että voimme jotenkin vaikuttaa ja olla vapaita päättämään itse tekemisistämme (**autonomia / omaehtoisuus** l. *autonomy*)
- 2) Kokemusta siitä, että osaamme ja onnistumme, että saamme asioita aikaan (**kyvykyys** l. *competence*)
- 3) Yhteyttä muihin ja tunnetta siitä, että kuulumme joukkoon, että meistä välitetään (**yhteisöllisyys / tarve olla yhteydessä toisiin** l. *relatedness*).

Näitä kolmea perustarvetta (autonomia, kyvykyys ja yhteisöllisyys/yhteys muihin) voidaan pitää myös työhyvinvoinnin kolmena keskeisenä ulottuvuutena. Aalto-yliopiston viimeaikaisen tutkimuksen mukaan vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja on selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokevat itseohjautuvuutta (omaehtoisuus, kyvykyys ja yhteisöllisyys), kokevat myös työnsä merkityksellisemmäksi ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa (Martela ym. 2021).

Halu tehdä omaan työhön liittyviä itsenäisiä päätöksiä, vaikuttaa, onnistua ja myös tehdä asioita yhdessä muiden kanssa sekä kuulua joukkoon ovat kaikki tekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia. Jos omalla työpaikalla ja omassa työroolissa on mahdollisuus näihin kaikkiin, työ yleensä sujuu ja työssä on myös helppoa voida hyvin. Siksi juuri nämä ihmisen perustarpeet on syytä pitää mielessä erityisesti silloin, kun liiketoimintaa kehitetään. Sama koskee jokapäiväistä arjen johtamistyötä.

On selvää, että työrooleissa ja operatiivisissa prosesseissa vaikuttamismahdollisuudet ovat työpäivän sisällä aina rajallisia, ja rajoitteisiin sopeutuminen vaatii työntekijöiltä joustavuutta. Työprosessien asettamat rajat eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, ettei työ mahdollistaisi lainkaan omaehtoista toimintaa. Onkin tärkeää tunnistaa ne asiat, joihin

työntekijä voi itse vaikuttaa, ja toisaalta ymmärtää, mikä merkitys omaehtoisella toiminnalla (autonomialla) on työntekijälle, erityisesti motivaation näkökulmasta.

Innostuksen merkitys työn tuottavuudelle – miksi innostusta kannattaa vaalia?

Työn tuottavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, missä mielentilassa työtä tehdään. Frank Martelan mukaan keskittyminen pelkästään työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen on liian kapea näkökulma silloin, kun pohditaan optimaalista työn tekemisen ja tuottavuuden olotilaa. Martelan mukaan pelkkä hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden näkökulma ei taivoita kaikkia olennaisia seikkoja, koska merkitystä on myös sillä, millaisessa vireystilassa teemme työtä. (Martela & Jarenko 2014, 21.)

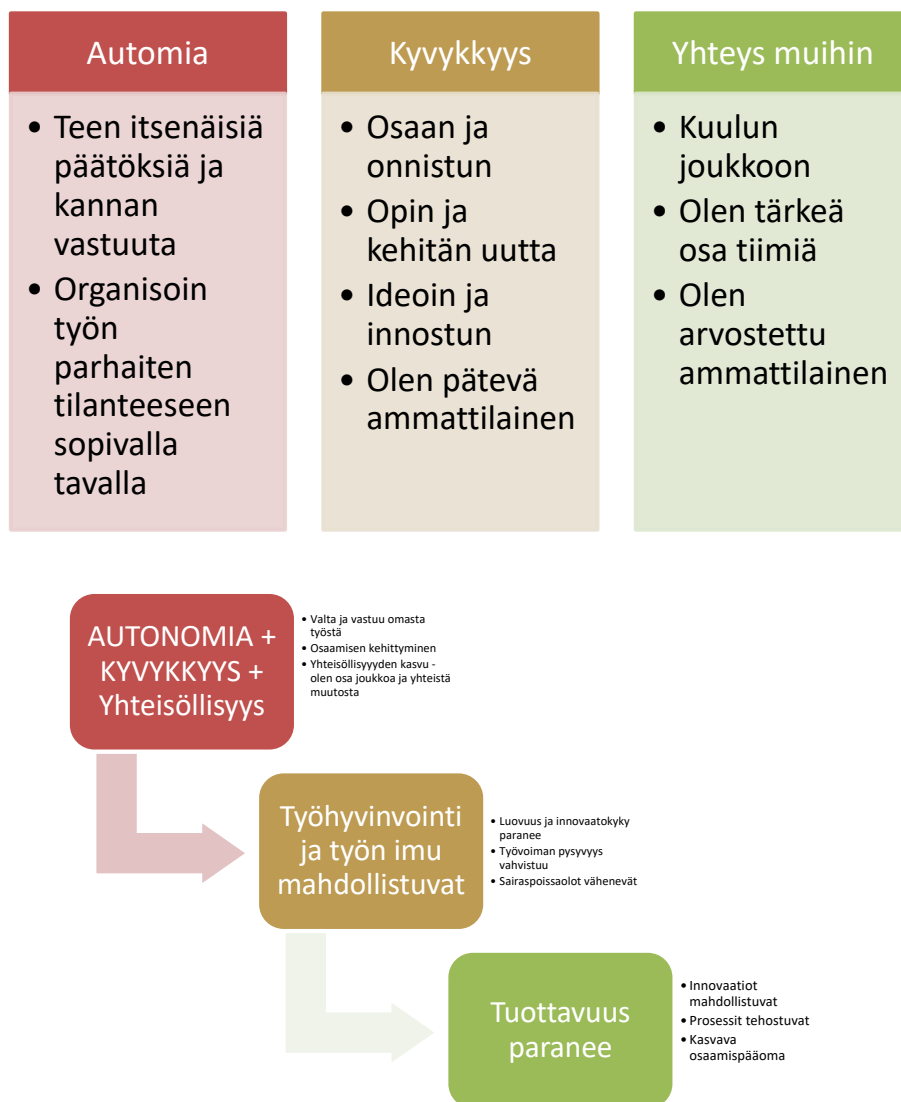
Toimintakykyymme vaikuttaa aina se, millaisessa vireystilassa olemme. Siksi tyytyväisyyden lisäksi on tärkeää tiedostaa aktivaatiotason (vireystilan) merkitys (kuva 1). Korkean aktivaation tiloja ovat sekä innostuneisuus että positiivisen lyhytaikaisen stressin vaikutus mutta myös erityisesti liiasta stressistä syntyvä ahdistus. Pelkkä korkea aktivaatiotaso ei siten välttämättä johda tuottavuuteen. Esimerkiksi pitkittynyt stressi ja siitä syntyvä ahdistus tutkitusti alentavat kognitiivisia kykyjä ja myös päätöksenteon laatua. Siksi on tärkeä huomata jatkuvan stressi- ja ylivireystilan vaarat (Pakarinen, 2024). Sen sijaan innostuksen tunteesta syntyvä aktivaatiotason nousu saa aikaan työn imua, jolloin ihmisen suorituskky on yleensä parhaimmillaan. On vahvaa tutkimusnäyttöä, että innostuksen ja työn imun kokemus nostavat olennaisesti työn tuottavuutta (Martela & Jarenko 2014, 21).



Kuva 1: Tunnekokemusten kaksi perusolotilavuutta (Hakanen 2009, soveltaen Frank Martela, teoksessa *Sisäinen motivaatio tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*).

Oman tunnekokemuksen, työhyvinvoinnin, motivaation ja innostuksen reflektointi on tärkeä osa oman työn kehittämistä ja esihenkilötyöhön liittyviä keskusteluja. On hyvä muistaa, että tunnetila voi myös vaihdella kuvion perusolotilavuuksien välillä: tärkeää on tunnistaa, mitkä asiat tukevat työhyvinvointia ja työn imua ja mitkä mahdollisesti rahoittavat niitä.

Jos tarkastellaan itseohjautuvuusteorian jaottelua ihmisen motivaation perustavista elementeistä (autonomia, kyvykkyys ja yhteys muihin) liiketoiminnan ja työprosessien kehittämisen näkökulmasta, voidaan huomata kuvassa 2 selitetyjä yhteyksiä.



Kuva 2. Itseohjautuvuusteorian jaottelu ihmisen perustarpeista (autonomia, kyvykkyys ja yhteys muihin) ja näiden tarpeiden toteutuminen työntekijän osallistuessa työn ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kuvan inspiraationa Deci & Ryan (2000) motivaatioteoria.

Kuva 2 havainnollistaa, millä tavoin henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön tukee työmotivaatiota ja hyvinvointia itseohjautuvuusteorian näkökulmasta (Deci & Ryan 2000), eli miten kehittämistyöhön osallistuminen voi tukea työntekijän autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Lisäksi kuviossa havainnollistetaan sitä, miten henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön parantaa sekä työhyvinvointia että liiketoiminnan tuottavuutta. Juuri näiden syiden vuoksi investointi ja ajallinen panostus osallistamiseen on liiketaloudellisesti järkevää.

OSATTU hankkeessa kehitetään lennossa – uusia menetelmiä alan tarpeisiin

OSATTU-hankkeessa etsitään logistiikka-alalle sopivia menetelmiä ja ratkaisuja osallistamiseen. Hankkeessa pilotoidaan fasilitoivia valmennusmenetelmiä, jotka huomioivat toimialan arjen realiteetit. Näin voidaan kehittää toimintatapoja, jotka mahdollistavat henkilökunnan osallistumisen kehittämistyöhön myös niissä yrityksissä, joissa yhtäaikainen kokoontuminen on operatiivisista syistä käytännössä vaikeaa. Menetelmät voivat olla avuksi myös silloin, kun kynnys kehittämisen vaatimaan pysähtymiseen on korkea sen aiheuttamien kustannusten vuoksi. Toisaalta uudet menetelmät voivat olla tärkeä apu myös niissä yrityksissä, joissa kehittämisen vaatimia keskustelukäytäntöjä ja säännöllisiä rutiineja ei vielä ole.

Esimerkkinä logistiikka-alan erityispiirteitä huomioivista yhteiskehittämisen malleista ovat ns. mikrointerventiot. Niissä kehittämistyö ja osallistuminen tapahtuvat toistuvissa hyvin lyhyissä yksittäisissä ajanjaksoissa. Näihin fasilitoituihin valmennuksellisiin interventioihin liitetään tarpeiden mukaan etänä tapahtuvaa omaehtoista työskentelyä ja porukalla tapahtuvaa oman työn reflektointia. Tavoitteena on mahdollistaa jokaisen työntekijän osallistuminen oman työn kehittämiseen ja luoda jatkumoa työyhteisön yhteiselle dialogille esimerkiksi yhdistämällä monikanavaista keskustelua, perinteistä kehityskeskustelua ja työpajatyöskentelyä.

Työn monipaikkaisuuden ja etätöyön lisääntyessä myös muilla toimialoilla voi syntyä tarvetta juuri tällaisille yhteiskehittämisen menetelmille. Ne voivat mahdollistaa kokonaan uudentyyppisen henkilöstön osallistamisen kehittämistyöhön. Siksi OSATTU-hankkeen toiminnalla ja tuloksilla on myös logistiikka-alan ulkopuolelle ulottuvaa merkitystä.

LÄHTEET

Deci, E.L. & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Saatavissa: <https://eduskunnankirjasto.finna.fi/Record/ekk.994228304006250> [viitattu 29.3.2025].

Martela F., Hakanen J., Hoang N. & Vuori J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content> [viitattu 29.3.2025].

Pakarinen, M. 2024. Mitä johtajan pitäisi ymmärtää ihmisen vireyden säätelystä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 214–227. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0> [viitattu 29.3.2025].

Pakarinen, M. 2022. Mikroyrityksen kehittäminen ja kasvun mielentila. XAMK kehittää 169. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-376-1> [viitattu 29.3.2025].

Savinainen, M. 2022. Kuljetusala ja työkyky – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kuljetusalalle. Tietoa työkyvystä 3/2022. ISBN 978-952-69499-4-9 (PDF). Varma. Saatavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-kuljetusala.pdf> [viitattu 29.3.2025].