

Merja Mäkelä

Esimiesten ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen hajautetussa organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

9.5.2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Merja Mäkelä Esimiesten ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen hajautetussa organisaatiossa 99 sivua + 2 liitettä 9.5.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	tutkintovastaava Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli edistää toimeksiantajayrityksen, Sto Finexter Oy:n henkilöstön työhyvinvointia järjestämällä tykypäivä Vierumäellä. Työhyvinvointipäivän ja henkilöstökyselyn pohjalta haettiin vastauksia ja ratkaisuja siihen, miten henkilöstön yhteistyötä voidaan parantaa yrityksen Suomen organisaatiossa.</p> <p>Työssä tutkittiin, miten työhyvinvointia ja yhteistyötä hajautetussa organisaatiossa voitaisiin kehittää tarkastelemalla työn ja yksilön voimavaroja eri näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmana ei ollut lähteä hakemaan ratkaisuja yksistään ongelmien kautta, vaan selvittää miten jo olemassa olevia vahvuuksia voidaan entisestään vahvistaa ja kehittää työyhteisössä. Teoriaosuus pohjautui vahvasti Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin, joka perustuu mm. työn imuun, positiiviseen psykologiaan ja voimavarakeskeiseen ajattelutapaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote yhdisti sekä laadullista että määrällistä otetta. Kyselyssä selvitettiin osallistujien kokemuksia työhyvinvointipäivästä ja henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Kysely lähetettiin yrityksen koko organisaatiolle Suomessa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että tykypäivällä onnistuttiin parantamaan yhteishenkeä. Vaikka tykypäivät eivät poista työpaikalla olevia ongelmia, työntekijöillä on niissä mahdollisuus viettää yhteistä aikaa rennommin ja työroolit unohtaen. Tykypäivän ohjelma oli hyvin suunniteltu ja sopivan väljä; aikaa jäi avoimelle keskustelulle. Vastaavanlaisia tilaisuuksia toivotaan järjestettävän tulevaisuudessakin.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että yleisesti ottaen työntekijät viihtyvät ja ovat tyytyväisiä työssään. Työyhteisössä on paljon olemassa olevia voimavarakkeja, jotka toimivat, mutta joita kannattaa vahvistaa ja ylläpitää muuttuvissakin tilanteissa. Jokainen voi vaikuttaa ja kehittää sekä omaa että toisten hyvinvointia ja viihtyvyyttä työyhteisössä.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, työn imu

Author Title Number of Pages Date	Merja Mäkelä Improvement of cooperation between superiors and subordinates in a decentralized organization 99 pages + 2 appendices 9 May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to improve personnel's well-being at work by organizing a recreation day in Vierumäki for a company called Sto Finexter Oy. The recreation day and a personnel inquiry were used as a source for finding solutions on how to improve cooperation between employees in the organization's Finnish subsidiary.</p> <p>In this study, resources of work and individuals were examined from different point of views in order to find a solution to the question how to improve well-being at work and cooperation in a decentralized organization. The standpoint of this study was not to find solutions solely through problems but by investigating how the existing strengths can be further reinforced and improved in the work community. The theory is strongly based on Marja-Liisa Manka's well-being at work theory model which emphasizes e.g. positive psychology and work engagement.</p> <p>This study combined both qualitative and quantitative research methods. The personnel inquiry examined participants' experiences of the recreation day and the current situation of well-being at work. The inquiry was carried out as a web inquiry and it included structured and open questions. The inquiry was sent out to the entire personnel in Finland.</p> <p>The results of this study show that the recreation day improved team spirit in the company. Even though recreation days cannot remove problems which appear at the office, the event allows employees to spend time together in a more relaxed environment and to forget the roles they have at work. The program of the recreation day was well planned and enough loose; there was also time for open conversations. The employees welcome similar kind of events warmly in the future as well.</p> <p>Generally speaking the employees are satisfied at work. There are a lot of existing strengths in the work community which work well but which should be reinforced and maintained even when changes occur. Everyone can impact and improve both their own and others well-being and satisfaction at work.</p>	
Keywords	Well-being at work, work engagement

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	1
1.3	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.4	Työn rajaus	2
1.5	Keskeiset käsitteet	2
2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli	4
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys	4
2.2	Hyvinvoiva organisaatio	7
2.3	Sosiaalinen pääoma johtamisessa	10
2.4	Toimiva työyhteisö	13
2.4.1	Yhteisöllisyyden merkitys	13
2.4.2	Avoin vuorovaikutuskulttuuri	14
2.5	Työn voimavarat	15
2.6	Yksilö	19
2.6.1	Psykologinen pääoma	19
2.6.2	Yksilölliset voimavarat	21
2.6.3	Työn imun kääntöpuoli	23
2.6.4	Yksilöllisyyden huomioiminen	23
2.6.5	Hajautettu ryhmä	25
3	Johtamisen voimavarat hajautetussa organisaatiossa	26
3.1	Osallistava ja kannustava johtaminen	26
3.2	Työyhteisötaidot: Esimies- ja alaistaidot	28
3.2.1	Esimiehen vuorovaikutustaidot	29
3.2.2	Alaistaitoinen työntekijä	31
3.3	Luottamus ja arvostus työyhteisössä	34
3.4	Motivaation merkitys työssä	38
3.4.1	Työn muokkaaminen	39
3.4.2	Virtuaaliryhmän motivointi	40
3.5	Viestintäfoorumit	42
3.6	Palaute	47
4	Aiemmat tutkimukset	51
4.1	Tietoa tutkimuksesta	51

4.2	Tutkimustulokset	51
5	Työhyvinvointipäivän järjestäminen	53
5.1	Tausta ja tavoitteet	53
5.2	Suunnittelu	53
5.3	Toteutus	54
6	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely	56
6.1	Tutkimusote ja aineistonkeräysmenetelmä	56
6.2	Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus	58
6.3	Aineiston keruu ja käsittely	59
7	Tulokset	59
7.1	Työhyvinvointipäivän onnistuminen	59
7.2	Työhyvinvoinnin nykytila	65
7.2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	65
7.2.2	Työn ja työyhteisön voimavaroja kartoittavat kysymykset	69
7.2.3	Motivaatiotekijät Stolla	77
8	Johtopäätökset	81
8.1	Johtopäätökset tutkimuksista	81
8.1.1	Työhyvinvointipäivä	82
8.1.2	Hyvä ilmapiiri	83
8.1.3	Työhön vaikuttavat tekijät	84
8.1.4	Esimiehet ja alaiset työyhteisössä	87
8.2	Työn arviointi	93
8.2.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	93
8.2.2	Oma arviointi onnistumisesta ja työn merkitys organisaatiolle	94
	Lähteet	95
	Liitteet	
	Liite 1. Työpäivän ohjelma	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointipäivän järjestäminen toimeksiantajayrityksen henkilöstölle ja selvittää, millä tavoin henkilöstön yhteistyötä erityisesti esimiesten ja työntekijöiden välillä voidaan parantaa Suomen organisaatioissa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Sto Finexter Oy myy, markkinoi ja maahantuo julkisivu-, betoni-, lattia- ja sisätilatuotteita. Toimeksiantajayritys on osa isoa, kansainvälistä organisaatiota. Konsernin pääpaikka on Saksassa, mutta suomalaisen yrityksen emoyhtiö toimii Ruotsissa. Suomessa on pieni organisaatio, joka toimii kolmella paikkakunnalla: Vantaalla, Tampereella ja Turussa. Vantaa on yrityksen pääpaikka Suomessa. Vakituksia työntekijöitä on 24 tällä hetkellä. Sesonkiaikaan, kesällä työntekijöitä on keskimäärin 30. (Sto Finexter Oy 2015.)

Osalla työntekijöistä esimies on joko Suomessa toisella paikkakunnalla tai emoyhtiössä Ruotsissa. Kiinnostukseni opinnäytetyöaiheeseen heräsi, kun suomalainen lähiesimieheni vaihtui Ruotsissa työskentelevään esimieheen. Minua alkoi kiinnostaa, miten työntekijät kokevat työskentelyn etäjohtajuuden alaisuudessa ja puolestaan, miten esimiehet kokevat johtamistyön hajautetussa organisaatioissa

Kaikki työntekijät eivät välttämättä ole aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään, kun toimeksiantajayritys toimii usealla paikkakunnalla ja Vantaallakin kahdessa eri rakennuksessa. Usein yhteydenpito on puhelimen ja sähköpostin varassa, jolloin kasvokkainen kanssakäyminen on vähäisempää. Tämä on havaittavissa myös esimies-alaisuhteissa, kun fyysinen välimatka kasvaa heidän välillään. Tämä tuo omat haasteensa luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Jotta etäsuhde voi toimia ja kehittyä, se edellyttää molemmilta osapuolilta mm. aktiivisuutta ja yhteisten pelisääntöjen sopimista. Yrityksessä on tehty vuosina 2011-2014 työtyytyväisyyskyselyjä Nordic-tasolla. Tulosten perusteella parantamisen varaa koetaan Suomessa erityisesti viestintään ja Nordic-yhteistyöhön liittyviin asioihin. (Sto Finexter Oy 2014.)

1.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Työn tutkimusongelma on: Miten henkilöstön yhteistyötä voidaan parantaa Suomen organisaatiossa? Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien kysymyksen pohjalta:

- Miten hajautettu organisaatio vaikuttavat yksilön ja työn voimavaroihin?
- Mikä lisää ja mikä vie yksilön ja työn voimavaroja?
- Miten yksilön ja työn voimavaroja voidaan hyödyntää kehitettäessä yhteistyötä organisaatiossa?
- Mitä jokainen yksilö voi itse tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää toimeksiantajayrityksen, Sto Finexter Oy:n henkilöstön työhyvinvointia järjestämällä työhyvinvointipäivä Vierumäellä. Opinnäytetyön tutkimusote yhdistää sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimuskyselyä että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimuskyselyä. Tutkimuskyselyssä selvitetään osallistujien kokemuksia työhyvinvointipäivästä ja henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa yleisesti. Haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Saavutettiinkö päivälle asetetut tavoitteet? Mitä voimavaroja ja vahvuuksia työyhteisössä on? Mitkä tekijät vaikuttavat voimavaroja heikentävästi?

1.4 Työn rajaus

Tutkin työssäni, miten työhyvinvointia ja yhteistyötä hajautetussa organisaatiossa voidaan kehittää tarkastelemalla työn ja yksilön voimavaroja eri näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmana ei ole lähteä hakemaan ratkaisuja yksistään ongelmien kautta, vaan selvittää miten jo olemassa olevia vahvuuksia voidaan entisestään vahvistaa ja kehittää työyhteisössä. Fyysinen hyvinvointi rajataan tässä työssä pois. Teoriaosuus pohjautuu vahvasti Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin, joka perustuu mm. työn imuun, positiiviseen psykologiaan ja voimavarakeskeiseen ajattelutapaan.

1.5 Keskeiset käsitteet

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvistä ryhmistä ja ihmisistä muodostunutta organisaatiota, jossa työskennellään yhteisen toimeksiannon to-

teuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa tieto- ja viestintäteknologiaa hyväksikäyttäen. Hajautettuun organisaatioon kuuluvat maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot, ajallisesti hajautuneet organisaatiot ja organisaation rajat ylittävät organisaatiot. (Humala 2007, 9.) Hajautettu organisaatio voi toimia saman rakennuksen eri huoneissa tai kerroksissa, eri rakennuksissa ja paikkakunnilla tai kokonaan eri maissa (Varriainen & Kokko & Hakonen 2004, 38).

Havaittu organisaation tuki eli HOT tarkoittaa työntekijän näkemystä siitä, kuinka työnantaja arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää työntekijän hyvinvoinnista (Hakonen 2011, 62).

Positiivinen psykologia tutkii onnellisuutta, menestystä, suorituskykyä ja taitoja sekä sitä, miten niitä voi edistää. Tieteellisten tutkimusten perusteella työtä ja työssä menestymistä ja viihtymistä voidaan tehokkaasti parantaa positiivisen psykologian avulla. Tämä tarkoittaa siis vahvuuksien tutkimista, analysointia, mallintamista ja jalostamista. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010,15.)

Sisäisessä motivaatiossa ihminen tekee häntä innostavia asioita aktiivisesti, ilman pakon tunnetta välittämättä siitä, onko saatavilla ulkoisia palkkioita vai ei. Se on proaktiivista. Itse tekeminen palkitsee tekijäänsä. Sisästä motivaatiota on lähtökohtaisesti kaikessa toiminnassa, jos henkilö tuntee imua tekemäänsä asiaan, mikä viehättää tai innoittaa häntä. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Tykytoiminta on työnantajan, työntekijöiden ja työpaikan yhteistyöorganisaatioiden yhteistyötä, jolla edistetään ja tuetaan jokaisen työyhteisön jäsenen työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa tilanteissa. Ammattitaitoisella ja pitkäjänteisellä tykytoiminnalla tuetaan työssä jaksamista ja työkyvyn ylläpitämistä. (Työterveyslaitos 2015.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, joita liittyy yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön. Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja osaaminen ovat perusta työhyvinvoinnille. Kuten ovat myös vuorovaikutteinen toimintatapa ja myönteinen yrityskulttuuri. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010,7.)

Työn imu eli work engagement on hollantilaisten työhyvinvointitutkijoiden Schaufelin ja Bakkerin määritelmä työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kokemuksiin. Työn imu on

pysyväisluonteinen sekä myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imua kuvaa tarmokkuus, omistautuminen työlle ja siihen uppoutuminen. (Kaivola & Launila 2007, 130.) Tarmokkuutta kokeva henkilö on energinen ja hän haluaa panostaa työhön eikä pelkää vastoinkäymisiä. Omistautuminen kuvaa työssä koettuja merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraatioiden, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemuksia. Kun henkilö on työhönsä uppoutunut, hän tekee työtään syvästi keskittyneenä, paneutuneena ja saa näistä nautintoa. Hän ei huomaa ajan kuluja ja irrottautuminen työstä voi olla vaikeaa. Työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Hän on tuottava, aloitukykyinen ja tukee toisia työyhteisön jäseniä saavuttaakseen tavoitteet. (Hakanen 2011, 23, 39.)

Virtuaalijohtaminen on hajautetussa organisaatiossa tapahtuvaa johtamista (Humala 2007, 15, 18).

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa voidaan viitata sosiaalisiin taitoihin, työyhteisötaitoihin, esimies- ja alaistaitoihin. (Kuusela 2013, 41-42.)

Yrityksen aineetonta pääomaa ovat immateriaalioikeudet ja inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma voidaan jakaa rakenteelliseen, sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan. Rakenteellinen pääoma näkyy organisaation toimintatapoina ja menetelminä. (Hammarsten 2012, 39.) Sosiaalinen pääoma muodostuu hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden toimivista keskinäisistä suhteista. Psykologinen pääoma muodostuu yksittäisen työntekijän omista asenteista ja henkisistä voimavaroista. (Manka & Larjovuori 2013, 8.)

2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Liikuntasetelit, tykypäivät ja työviihtyvyysskyselyt ovat yksittäisiä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Jotta työhyvinvointia voidaan aidosti kehittää, on ymmärrettävä työhyvinvoinnin kokonaisuus ja ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy. Työelämä on muuttunut ja vaatimukset kasvaneet sen myötä: Tietoa saadaan kaiken aikaa monilta eri tahoilta. Teknologian kehittyminen tuo uusia työvälineitä, jotka eivät enää sido tekijäänsä

yhteen paikkaan: Työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologia, työmenetelmien ja toimintatapojen kehitys lisäävät tarvetta jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. (Kehusmaa 2011, 11, 55.)

Työhyvinvoinnin painopisteet ovat muuttuneet: Fyysisen työturvallisuuden haitta- ja vaaratekijät ovat pienentyneet, mutta vastaavasti työn henkinen kuormittavuus on kasvanut. Tämä johtuu osittain organisaatioiden kasvu- ja kannattavuusvaatimuksista, jotka ovat lisänneet kiirettä ja henkisiä paineita työntekijöillä. (Kehusmaa 2011, 56.) Työhyvinvointia pitäisi tarkastella siis liikestrategisesta näkökulmasta: Yrityksen johdon pitäisi mieltää työhyvinvointi yhtenä tärkeänä strategisena kysymyksenä. Jos työhyvinvointiasioita ei huomioida organisaation pitkän tähtäimen menestykseen, niin työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus jäävät lähinnä puuhasteluasteelle. (Nivaro 2014, 7.) Yritykset, joilla on hyvä maine hyvinvoinnin edistäjinä, herättävät positiivista kiinnostusta myös osaavien ja motivoituneiden työnhakijoiden keskuudessa (Virtanen & Sinokki 2014, 140). Hyvä työkyky on siis taloudellisesti merkittävä tekijä (Björkman 2015).

Myös työvoiman rakenteessa tapahtuu muutoksia: Eri sukupolvet, osa-aikaisuus sekä työn joustovaatimukset työntekijöitä kohtaan kasvavat. Muutokset haastavat myös esimiesten toimimisen monimutkaistuneissa organisaatioissa, jossa työskentelee eri-ikäisiä ja erilaisissa työsuhteissa olevia ihmisiä. Esimiesten pitäisi osata huomioida kaikkien tarpeet tasapuolisesti. (Manka 2011, 11.) Hyvällä johtamisella luodaan työyhteisöön hyvää henkeä, joka antaa yksilön työhön sekä energiaa että tuottavuutta. Oikein toimien muuttuva työelämä voidaan nähdä suurena mahdollisuutena. Kaikesta huolimatta yrityksiä on taattava henkilöstölleen henkisesti turvallinen ja kannustava työympäristö, jossa myös työn tuottavuus pysyy korkeana. (Björkman 2015b.)

Vähitellen työpaikoilla ymmärretään, että työhyvinvoinnin käsite sisältää fyysisen työsuojelun lisäksi myös työn tekemisen tavat, johtamisen, ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osaamisen. Samalla myös kohde on vaihtunut: Ongelmien sijaan tarkastellaankin työnteon voimaannuttavia ominaisuuksia positiivisen psykologian keinoin. Jokainen työ sisältää sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä, mutta pitämällä työn innostavat asiat isompina kuin ongelmat, voidaan paremmin. Ongelmat on kuitenkin hyvä nostaa esille ja samalla vahvistaa työniloa nostattavia piirteitä. (Manka & Bordi 2014, 13.) Työn voimavarojen lisäksi myös henkilökohtaisilla voimavaroilla on merkitystä työnilon kasvuun. Toisaalta usea ongelma jää muodostumatta ajan mittaan itseensä luottavassa ja itseään arvostavassa työyhteisössä. (Hakanen 2011, 14.)

Innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan inhimillistä pääomaa, joka edistää organisaation menestymistä edistäviä aineettomia, henkilöstöön liittyviä voimavaroja. Yksilön osaaminen, psykologinen pääoma ja asenteet ovat näistä esimerkkejä. Inhimilliseen pääomaan kuuluu henkilöstön keskinäinen suhdepääoma eli sosiaalinen pääoma. Rakennepääomaan kuuluu resursseja, jotka taas takaavat inhimillisen pääoman tuottaman kilpailuedun jatkuvuuden. Rakennepääomaa ovat muun muassa esimiestyö, henkilöstökehittämisen ja -johtamisen käytännöt, työkalut ja työprosessit. (Manka 2015, 10.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2014, 13).

Yritysten kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota aineettoman pääoman kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulevaisuudessa, sillä sen uskottu vaikutus organisaation tulokseen on 50–90 prosentin luokkaa, kun taas aineellisen pääoman vaikutus on vain 10–50 prosenttia. Organisaation aineeton pääoma on monella tapaa sidoksissa työhyvinvointiin. (Manka 2011, 34-35.)

Mikä tekee työstä tärkeän ja mielekkään? Milloin työhyvinvoinnista tulee kaikkien työpäivällä työskentelevien selvä etu ja vahvuus? (Hakanen 2011, 20). Kun töiden sujuvuutta

ja työhyvinvointia lähdetään kehittämään, on hyvä miettiä, millaista työhyvinvointia pyritään kehittämään. Seuraukset voivat olla hyvinkin erilaiset riippuen siitä, mihin asioihin puututaan. Lisäksi on huomioitava, että työntekijöiden hyvinvoinnin tila voi olla hyvinkin erilainen henkilöltäin. Samassa työyhteisössä voi olla näin monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja. Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on huomattavan vaikea tehtävä organisaatioiden työhyvinvointitoimille. Yrityksien on kehitettävä yhtäaikaaisesti toimintamalleja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi, leipääntyneiden työn imun vahvistamiseksi ja jo työn imua kokevien ylläpitämiseksi. Työpaikalla on kyettävä sekä yhteisölliseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Hakanen 2011, 23.) Yksilön työhyvinvoinnin tila on selvimmin havaittavissa sanattomien viestien kautta kasvokkain toimivissa tiimeissä. Työntekijät voivat työskennellä yhteisen päämäärän eteen fyysisesti etäällä toisistaan, jolloin on kyse hajautetusta tietoteknisesti verkottuneista työyhteisöistä. Verkko on sekä kommunikoinnin väline että yhteinen työskentelytila jotta esimies pystyy tunnistamaan työntekijöiden ylikuormittuneisuuden, hänen on opittava siis tuntemaan tiimin jäsenten keskinäistä viestintää. (Humala 2007, 137-138.)

Työntekijän kyvyt, lahjat ja vahvuudet voidaan haaskata ja toisaalta saadaan menestymään monella tapaa. Kaikessa työssä voidaan vahvistaa työn palkitsevuutta ja arvostusta. Kun oikea henkilö sijoitetaan oikealle paikalle, hänen omia kykyjään ja vahvuuksiinsa voidaan hyödyntää paremmin juuri siinä työssä. Työntekijälle lisätään mahdollisuuksia, että hän voi kokea olevansa hyvä työntekijä ja arvostettu työyhteisön jäsen. Perustarpeiden tyydyttyessä riittävästi töissä työntekijä voi tuntea työn imua. (Hakanen 2011, 34.)

2.2 Hyvinvoiva organisaatio

Tavoitteellisuus on hyvinvoivan organisaation piirre. Tällöin organisaatiolla on tulevaisuudesta selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Strategiatyö ei ole ainoastaan yritysjohton asia, vaan siihen kannattaa ottaa koko henkilöstö mukaan. Näin saadaan koko henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan tavoitteisiin. Työhyvinvointi vaatii siis systemaattista johtamista, se ei synny itsestään organisaatioissa. Kyse on siis: Strategisesta suunnittelusta, toimenpiteistä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvasta seuraamisesta. Tämä voidaan liittää osaksi organisaation strategiatyötä, jolloin asetettuja tavoitteita ja saavutuksia voidaan arvioida. (Manka 2011, 79-80.) Näin työhyvinvoinnin edistäminen tulee olemaan vahvasti

organisaation rakenteissa (Mönkkönen & Roos 2010, 248). Huomioitavaa on, että jokainen työntekijä on henkilökohtaisessa vastuussa omasta työhyvinvoinnista; sitä ei voida sysätä yksistään työnantajan vastuulle (Manka 2011, 79-80).

Robertsin mukaan organisaatiossa on tärkeää, että jokainen organisaation työtehtävä voidaan perustella strategisilla tavoitteilla (Roberts 2004, teoksessa Virtanen & Sinokki 2014, 118). Työn vastuullisuus kasvaa, kun työntekijä pystyy ymmärtämään oman työtehtävän merkityksen organisaation tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa tuleviin haasteisiin. Tämä mahdollistaa myös organisaation toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden. (Virtanen & Sinokki 2014, 121.)

Jos organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria muutetaan, se on hidas ja vuosia vaativa prosessi. Organisaation arvot ja yhteisön jäsenien asenteet ja uskomukset vaikuttavat moniin hyvinvointiin liittyviin asioihin. Jos työhyvinvointia halutaan aidosti edistää kauaskantoisesti, vaatii se lähes aina asennemuutosta, organisaation todellisen tilanteen tunnistamista ja myös tosiasioiden tunnustamista. Organisaation työhyvinvointia edistävä kulttuuri edellyttää nollatoleranssia asioissa, jotka vahingoittavat hyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 121-122.) Yritykset tekevät joka päivä päätöksiä liittyen työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen. Asennemuutosta koskevissa päätöksissä on tärkeää tarkastella asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta. On tärkeää muistaa, että työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä ja näiden merkitys organisaation pitkäkestoisen menestyksen kannalta on huomattava. (Kehusmaa 2011, 176.)

Kun organisaatorakenteisiin lisätään joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, saavutetaan hyvät kehittämistulokset. Tämä edellyttää myös tiedostamisen lisäämistä eli tunnistetaan työpaikalla vallitsevat toimintatavat ja työntekijöiden omat ajattelumallit. Joustava toimintakulttuuri perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen, mikä mahdollistaa näin nopean reagoinnin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Kaikkonen & Manka & Nuutinen 2007, 4, 9.) Tällöin jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saa tietoa työnsä pohjaksi. Tiedonkulku paranee ja aloitteellisuus kasvaa. Onnistuneen joustavan organisaation toimintaedellytykset ovat:

- moderni, voimaannuttava johtaminen
- yhteiset pelisäännöt ja
- hyvät työyhteisötaidot. (Manka 2011, 84.)

Organisaation tilasta, työyhteisön psykososiaalisista olosuhteista kerätty tieto on työn ilon mahdollistavan toiminnan perusta. Tietoa voidaan kerätä säännöllisillä työhyvinvointikyselyillä, ilmapiirikyselyillä ja kehityskeskusteluilla. (Manka 2011, 82.) Toisaalta tutkimusyhtiö Corporate Imagen tekemien henkilöstötutkimusten perusteella, hyvinvoiva organisaatio ei välttämättä saa tulosta aikaan. Näin ollen yrityksiä pitäisi mitata työtyytyväisyyden sijaan innostumista, engagementia, jolla on suora yhteys tuloksentekoon. Corporate Imagen mielestä engagement kuvaa työntekijöiden suhtautumista omaan työhön, organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin sekä työntekijöiden valmiutta tehdä ylimääräisiä ponnistuksia organisaation tavoitteiden aikaansaamiseksi. Engagement kuvaa työntekijän omia odotuksia ja kuinka johtaminen vastaa näiden odotuksia. Corporate Imagen tutkimus osoittaa, että suomalaiset suhtautuivat 20 vertailumaata heikommin arvioitaessa johtamiskulttuuria kuten oikeudenmukaista palkitsemista, uskoa ylimmän johdon kyvyistä ja valinnoista, selkeää viestintää strategiasta ja muutosten toteuttamisesta. (Hammarsten 2011, 30.)

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää osaamisen jatkuvaa kehittämistä työyhteisössä. Oppiminen on samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa niin yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla. (Manka 2011, 84.) Oppivan organisaation ehtona on positiivinen yhteisöllisyys, joka luo oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Se on samalla sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Oppivassa organisaatiossa opitaan ihmisten välityksellä ja kaikki sen jäsenet ovat vastuussa oppimisesta. Jäsenillä on oltava riittävä yhteinen käsitys tavoitteista, toimintaympäristöistä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista. Oppiminen edellyttää luottamusta. (Kaikkonen ym. 2007, 16.)

Psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön lisäksi on huomioitava fyysinen, tekninen ja toiminnallinen työympäristö työhyvinvoinnin kannalta. Näiden kehittämisessä on otettava huomioon työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys sekä kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt. Kun nämä asiat ovat kunnossa, mahdollistetaan jokaiselle työntekijälle, laadukkaat, turvalliset, viihtyisät ja tarkoituksenmukaiset työskentelyolosuhteet. Toimimalla siistissä ja hyvässä kunnossa olevassa työympäristössä vahvistetaan positiivista yritysmielikuvaa myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. (Rauramo 2008, 101.)

2.3 Sosiaalinen pääoma johtamisessa

Hyvä esimiestoiminta voidaan jakaa perinteisesti suorituksen ja ihmisten johtamiseen. Suorituksen johtaminen on asijahtamista (management), jossa asetetaan tavoitteita, ohjataan ja neuvotaan sekä annetaan palautetta työsuorituksista. Ihmisten (leadership) johtaminen on työntekijöiden kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Näistä kahdesta johtaminen painottuu enemmän asijahtamiseen. Modernissa johtamisessa on kyse tilannejohtamisesta ja vuorovaikuttamisesta, missä limittyy sekä ihmisten että suorituksen johtaminen. Esimiehellä ja alaisella on omat roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa, jolloin johtaminen on vuorovaikutteista. Hyvällä johtamisella luodaan hyviä työyhteisöitä ja päinvastoin. Ihmisten johtamisen taidot koetaan tärkeimmäksi kehittämiskohteiksi johtajuustutkimuksien mukaan. Voimaannuttavassa, valtautavassa, jaetussa tai aidossa johtamisessa esimies luo toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävät tulevat hoidettua. Esimies motivoi ryhmäänsä yhteisiin tavoitteisiin. Huomio kiinnittyy vielä enemmän sekä sisäisiin että ulkoihin tuloksiin, joita johtamisella saavutetaan. (Manka 2011, 95-96, 111.)

Voimaannuttavassa ja tuloksellisessa johtamisessa on kyse oman henkilöstön ja työyhteisön palvelemisesta. Palvelevan johtamisen (servant leadership) ydinajatus on siinä, että esimiehellä on ensin halu palvella ja sen jälkeen syntyy tietoinen halu johtaa. Palveleva johtaminen on uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista, joka edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, kasvua ja mahdollisuuksien toteutumista. Tätä kautta syntyy työn imua, jolloin työntekijät haluavat tehdä parhaansa työssä ja työpaikat menestyvät pitkällä aikavälillä. Palvelevan esimiehen valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen. Hän on "primus inter pares eli ensimmäinen vertaistensa joukossa." (Hakanen 2011, 76-77.)

Palveleva esimies on rehellinen sekä itselleen että toisille. Hän toimii eettisesti oikealla tavalla ja oikeudenmukaisesti. Hän on aito esimiestyössään ja ammatillisessa roolissaan eli toimii omana itsenään, teeskentelemättä tai olematta mitään muuta. Palvelevalla esimiehellä on nöyryyttä tuntea hyvin omat vahvuutensa ja puutteensa. Tuntiessaan omat puutteensa, hän hakee itseään täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Tämän takia hän kykenee toimimaan ja arvostamaan itseään osaavampien ja tietävämpien työntekijöiden esimiehenä. Hän on empaattinen ja ymmärtää toisten tunteita. Esimiehenä hän pystyy antamaan anteeksi, ei katkeroidu eikä ole kostonhaluinen. Tämä osoittaa luottamuksen rakentumista, jolloin jokainen

voi kokea hyväksytyksi tulemisen tunteita ja uskallusta ottaa uudistushakuisia riskejä työssään. (Hakanen 2011, 78.)

Hyvä itsetuntemus on hyvän johtajuuden pohja. Johtajalla, joka tunnistaa omat vahvuutensa ja omat kehityskohteensa, on hyvä itsetuntemus. Hän kykenee arvioimaan omaa käyttäytymistään ja ymmärtää toimintansa ja päätöksensä taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Ihmisten arvostus näkyy luottamuksena. Ihmisiä arvostava johtaja arvostaa ihmisten yksilöllisyyttä ja heidän osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Organisaatiolle annetaan vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Johtaja kykenee tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, tunnistamaan syy- ja seuraussuhteita ja ymmärtämään eri asioiden välisiä yhteyksiä. Hän tukee organisaatiota keskittymään olennaisiin asioihin ja karsimaan epäolennaisia. Monen johtajan kehittämiskohteina tulee olemaan nyt ja tulevaisuudessa yksinkertaistaminen, turhien asioiden karsiminen ja keskittyminen olennaiseen. (Kehusmaa 2011, 119-120.)

Yrityksen johto vastaa, että esimiehet eivät ole ainoastaan kykeneviä ja ammattitaitoisia, vaan myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiehellä on siis huomattava vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Vaikka työhyvinvointia edistää jokainen työyhteisössä, lopullinen vastuu on organisaation ylimmällä johdolla. Esimiehellä on siis keskeinen rooli työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa. Esimieskin tarvitsee tukea. Hyvä työyhteisö tukee sekä auttaa esimiestä kehittymään. Työyhteisö ei saa jättää esimiestä yksin eikä esimiehen pidä eristäytyä työyhteisöstään. Henkilökohtainen arvostus ja tuki ylemmältä johdolta ovat myös merkittäviä esimiehen jaksamisen kannalta. (Rauramo 2008, 145-147.)

Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita toiminnan kehittämisestä, työntekijöiden hyvinvoinnista ja oman esimiestyön kehittämisestä. Nämä esimiehet kykenevät arvioimaan ja pohtimaan sekä työyksikön kokonaistilannetta että omaa esimiestoimintaa. He ovat valmiita kohtaamaan sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta ja heillä on motivaatiota kehittää yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 147-148.) Tosin joillakin esimiestehtävissä ja myös ylimmässä johdossa toimivien henkilöiden asenteet ja arvot ovat sellaiset, etteivät voi ikinä sisäistää työhyvinvointia osaksi omaa johtamistapaansa. Jos organisaatiossa sallitaan työpahoinvointia aiheuttavaa johtamista ja siedetään huonoa esimiestoimintaa tuloksiin vedoten, työhyvinvoinnin arvoa aitona kilpailuetuna ei ole sisäistetty. Huono esimiestyö vie voimia työyhteisöltä. (Kehusmaa 2011, 120, 177.)

Perinteiset alais-esimiessuhteet tulevat muuttumaan lisääntyvien verkosto- ja virtuaaliorganisaatioiden myötä (Kehusmaa 2011, 117). Uudenlaisessa johtajuudessa on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta, sillä päätöksiä tehdään nopeasti alati muuttuvissa organisaatioissa eikä näin ole aikaa kierrättää kaikkia päätöksiä esimiehen kautta. (Manka 2011, 96.) Virtuaalijohtamisen osaamistarpeet ovat varsin haasteelliset. Siinä on kiinnitettävä huomioita johtamisprosessiin, jossa esimiehen ja alaisen roolit ovat selvillä. Esimiehen ja alaisen luottamussuhdetta tuetaan riittävällä raportoinnilla ja vuorovaikutuksella. (Humala 2007, 18.)

Esimiesten on hallittava perinteisten johtamistaitojen lisäksi verkossa olevat pelisäännöt ja uudet, teknologiset, verkkotyöskentelyä tukevat työkalut. Sähköiset työkalut eivät kuitenkaan korvaa ihmisten koolle kutsumista ja puhumista kasvokkain, kun tilanne sitä edellyttää ja se on mahdollista. Verkkoviestintä vaikuttaa työtapoihin. Virtuaalijohtajan on osattava valita oikeanlaiset työssä käytettävät välineet ja kommunikaatiotavat tietäen, koska asiat vaativat samanaikaista yhteydenpitoa ja koska voidaan hoitaa eriaikaisesti. (Humala 2007, 20.) Virtuaalijohtamisessa on kyse pitkälti osallistuvasta johtamisesta, jossa valta ja vastuu jakaantuvat laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä (Humala 2007, 23).

Virtuaalijohtajuus vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin perinteinen johtajuus. Virtuaalijohtaja saattaa joutua hylkäämään entiset toimintamallit, jos ne eivät enää toimi, kyseenalaistamaan nykyiset olettamukset ja uskomukset sekä kyettävä rikkomaan monia vanhoja sääntöjä. (Humala 2007, 20.) Johtajan on mahdollisesti löydettävä uusia tapoja johtaa: Miten motivoidaan ihmisiä, joita ei nähdä joka päivä. Miten viestitään ihmisille visiosta ja luodaan yhteistä kulttuuria. Mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää. Kuuntelemisen taitoa kannattaa myös hioa. (Gaulat 2006, teoksessa Humala 2007, 21.) Viestiminen yhteisistä työn tavoitteista osoittautuu entistä tärkeämmäksi kuin määrätä toisia tekemään jotakin virtuaalityössä (Zigurs 1993, teoksessa Humala 2007, 22). Verkossa johtamisessa on kyse ihmisten eikä teknologioiden yhdistämisestä ja että ihmisten johtamisen merkitys on tärkeää (Annunzio 2001, Kortelainen 2004, teoksessa Humala 2007, 20).

2.4 Toimiva työyhteisö

Hyvin toimivassa työyhteisössä ymmärretään työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskennellään nimenomaan niiden eteen. Kaikkien tekemä työ on tärkeää. Työyhteisössä ymmärretään erilaisten roolien ja tehtävien merkitys osana kokonaisuutta. Yksilöiden erilaista asiantuntemusta ja taitoja käytetään hyväksi monipuolisesti. Oman työn sisältöön, prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin on mahdollista vaikuttaa. (Kehusmaa 2011, 116.)

2.4.1 Yhteisöllisyyden merkitys

Viime aikoina on puhuttu työelämässä yhteisöllisyydestä, joka tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys työssä luo yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisön jäsenille. Ihmisillä on sisäsyntyisenä ominaisuutena liittymisen tarve. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää olla osa jotakin kokonaisuutta, jonka tuntee hyväksi ja merkitykselliseksi. (Kaivola & Launila 2007, 77-78.) Yhteisöllisyys painottaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Kaikilla on oikeus vaikuttaa tulokseen yhteisöllisessä johtamisessa. (Kehusmaa 2011, 106.) Virtuaalitiimissä me-henki ja yhteisöllisyys aikaansaadaan yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän avulla. Missä määrin työskennellään erilaisten sähköisten viestintävälineiden avulla ja korvataan tapaamiset kasvotusten. Tällöin sähköisillä työvälineillä työskentely mahdollistuu etäisyydestä ja eripaikkaisuudesta huolimatta. (Humala 2007, 44.) Toisaalta hajautuminen teihin ja meihin sekä Not Invented Here -syndrooma aiheuttavat työyhteisössä, että omaa paikallista toimintaympäristöä pidetään erikoisasemassa olevana enemmän kuin muualla olevia toimipisteitä (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 67).

Kun yksilö voi samaistua organisaation tai työyhteisön arvoihin, siihen liittyminen on uskottavampaa. Työpaikoilla toimitaan pinnallisella tasolla, jolloin aitoon kohtaamiseen ei jää sijaa. Ollaan fyysisesti paikalla, mutta ei läsnä. Yhteisöllisyyden rakentamiseen tarvitaan edellytyksiä ja mahdollisuutta aitoon, ennakkoasenteista vapaaseen kohtaamiseen. Jokainen on vastuussa tämän tilan saavuttamisesta. (Kaivola & Launila 2007, 78.) Hyvässä yhteisössä tuetaan jokaista jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa (Manka 2011, 115). Työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja saavat tarvittaessa apua toisiltaan. Työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, missä voidaan keskustella vaikeistakin asi-

oista. Ongelmia ratkaistaan yhdessä. Työyhteisö uusiutuu ja uudistaa yhteisen, kokemuksellisen oppimisen kautta. Yhteisöllisyys vahvistuu yhteisten kokemusten kautta. Epäonnistumisia käsitellään yhdessä syyllistä hakematta. Virheistä opitaan yhdessä. Me-tunne kasvaa sekä yhteisten onnistumisten että yhteisten epäonnistumisten kautta. (Kehusmaa 2011, 116-117.)

Virtuaalityössä tunne ja ilmapiiri ovat tärkeitä asioita: Miten johdettavat kokevat virtuaalisen johtamisen ja millainen ilmapiiri työskentelyssä vallitsee. Ilmapiirin ollessa hyvä, empaattisuus ja kuunteleminen näkyvät jokaisena hetkenä. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työilmapiiriin, mutta esimies silti enemmän kuin muut. (Humala 2007, 43.)

Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyyden ja työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Se voi olla vertikaalista eli esimiehen ja työntekijöiden välistä ja horisontaalista, työntekijöiden välistä. Se on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma lisää tavoitteiden saavuttamista ja on kumulatiivinen: se kasvaa, kun sitä käytetään. Toisaalta sosiaalisella pääomalla voi olla myös päinvastaisia vaikutuksia. Jos erilaisuuteen suhtaudutaan negatiivisesti, yhteisöllisyys voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit, sosiaaliset suhteet voivat aikaansaada ei-toivottavia ilmiöitä kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta työyhteisössä. Riippuen sosiaalisen pääoman määrästä ja laadusta, sillä on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. (Manka 2011, 116.)

Psykososiaaliset mekanismit kuten affektiivinen eli emotionaalinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen ja arvostus, vaikuttavat sosiaaliseen pääomaan. Yhteisöllisyydellä voidaan torjua stressin negatiivisia vaikutuksia. Sosiaalista pääomaa kasvattavat vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toimiminen kaikkien yhteiseksi hyväksi. Tämän takia on tärkeää, että työpaikoilla kannustetaan lisäämään suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta niin työntekijöiden kuin työntekijöiden ja esimiesten kesken. (Manka 2011, 117-118.)

2.4.2 Avoin vuorovaikutuskulttuuri

Luottamuksen syntymiseen tarvitaan avointa vuorovaikutuskulttuuria työyhteisössä. Esimiehen on luotava olosuhteet, jotka tekevät mahdolliseksi yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista. (Manka 2011, 121.) Tarvitaan keskustelua siitä, mikä on tärkeää ja oikea tapa toimia yhteistyössä ja jokapäiväisissä tilanteissa

(Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 54). Työntekijöiltä vaaditaan valmiutta ja aktiivisuutta keskusteluun. Uudenlaisen vuorovaikutus- ja työkuulttuurin luominen edellyttää vanhoista toimintamalleista luopumista, uusia asenteita ja ajattelumalleja, jokaisen osallistumista, sitoutumista ja harjoittelua. (Manka 2011, 121-122.) Sopimalla toimenpiteistä avoimen keskustelun ja kriittisen arvioinnin avulla poistetaan vähän kerrallaan työyhteisöjen pullonkauloja ja autetaan muuttamaan niiden toimintatapoja (Lankinen ym. 2004, 54).

Esimerkiksi työn organisoinnissa on nähtävissä hyvien työyhteisötaitojen tulokset. Työ on tavoitteiden ja työprosessien osalta selkeä kokonaisuus eikä pieniin osiin jaettuja vastuita. Työyhteisön taitoja voidaan kehittää parhaiten käytännössä mm. osallistavan strategiatyön, strategisten suunnitelmien ja erilaisten muiden organisaation yhteistyötapojen muodossa. (Kehusmaa 2011, 180.) Yhteisöllisyys ja yhteisön voimaantuminen vahvistuvat organisaation sisäisissä verkostoissa. Verkostoissa työ monipuolistuu, edellytykset työssä oppimiseen ja kehittymiseen lisääntyvät. Erilaisissa verkostoissa toimiessaan yksilön vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Verkostoitumisen muodot monipuolistuvat entistään. (Kehusmaa 2011, 106.)

Yhteisellä keskustelulla kootaan ja hyödynnetään yksilöiden käsityksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä näkymätöntä eli hiljaista tietoa. Yhteinen kokemuksellinen oppiminen mahdollistaa uudistumisen ja kehittymisen voimaantuneessa, tunneälykässä organisaatiossa. Ihmisten erilaista asiantuntemusta ja osaamista osataan käyttää hyväksi tällaisessa organisaatiossa. Yksilötasolla jokainen haluaa kehittää omaa, muiden ja koko yhteisön asiantuntemusta. Mitä paremmin yksilö osaa tuoda lisäarvoa hyödyntämällä yhteisön osaamista ja omaa osaamistaan koko organisaation eduksi, sitä tärkeämpi ja kiinteämpi osa yhteisöä hän on. (Kehusmaa 2011, 107.) Työyhteisötaitoja tulee tarkastella siis sekä yksilö- että yhteisötasolla, sillä kyse on aina yhteistoiminnallisesta prosessista (Mönkkönen & Roos 2010, 116).

2.5 Työn voimavarat

Positiivisen psykologian tutkijoiden mielestä työelämässä tarvitaan terveitä, innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Manka 2011, 139). Työ voi olla mielekäästä, kun se koetaan merkitykselliseksi. Työllä on tarkoitus. Työntekijä arvostaa omaa työtään ja saa työyhteisöltä arvostusta omaa työtään kohtaan. Se, kuinka työntekijä kokee oman roolinsa työ-

yhteisössä, vaikuttaa työn mielekkyyteen. Työn mielekkyyttä on tarkasteltava yksilötasolla. Työntekijöitä motivovat erilaiset asiat. Näin ollen organisaatiota ei voida tarkastella kokonaisuutena, vaan on otettava huomioon kunkin yksilön odotukset, toimintaympäristö ja tilanne. Tämä edellyttää tunneälyä. (Kehusmaa 2011, 113-114.)

Työlle luodaan merkityksiä, kun oma työ nähdään osana isompaa kokonaisuutta. Kun osataan liittää oman työn tavoitteet organisaation yhteisiin tavoitteisiin, oman roolin merkitys tulee konkreettiseksi kokonaisuudessa. (Kehusmaa 2011, 114.) Työntekijä voi kokea työssään iloa, kun työssä on selkeät tavoitteet, mahdollisuus keskittyä, suorittaa työ loppuun, saada palautetta ja hallita itse toimintaa (Manka 2011, 141). Hajautetussa ryhmässä haasteena voi olla koordinoinnin heikkous: Työntekijöillä ei ole välttämättä selkeää kuvaa omasta ja toisten rooleista ja vastuualueista. Rooliepäselvyys lisääntyy entisestään matriisiorganisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 66-67.)

Psykologian professori Csikszentmihalyin (2007) mielestä haasteet ja taidot kuvaavat flown dynamiikkaa. Flow on mahdollista siinä tapauksessa, kun haasteet ja taidot ovat riittävän korkealla. Toisaalta jos taidot ovat puutteelliset ja haasteet liian korkeat, se ahdistaa tekijäänsä. Päinvastainen tilanne taas aiheuttaa ikävystymistä. (Mönkkönen & Roos 2010, 251.) Työ on tärkein flow-tilan mahdollistaja (Ojala & Ahonen 2003, 95). Kun työssä on mahdollista kokea flow-tiloja, tämä heijastuu myös vapaa-aikaan: Työntekijät ovat energisempiä ja vähemmän stressaantuneita (Martela & Jarenko 2014, 25).

Työn voimavaroilla kuten työn fyysisillä, psykologisilla, sosiaalisilla tai organisatorisilla ominaisuuksilla voidaan vaikuttaa siihen, miten työn vaatimukset ja tavoitteet saavutetaan. Näin voidaan puhua ulkoisesta motivoinnista. Kun tyydytetään psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja menestymisestä tai pärjäämisestä, puhutaan työn voimavarojen sisäisestä motivoinnista. (Hakanen 2011, 49-50.) Työtä voidaan pitää mielekkäänä, kun nämä kolme sisäistä perustarvetta täyttyvät. Kun omaa elämänsä ja toimintaansa voi säädellä, täyttyy itsenäisyyden tarve. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän toimii omasta vapaasta tahdostaan. Yhteenliittymisen tarve täyttyy, kun työntekijällä on läheisiä ihmissuhteita ja tuntee yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Työntekijä tuntee kuuluvansa sellaiseen yhteisöön, jolla on yhteisiä päämääriä ja voi saada keskinäistä tukea. Tällaisessa työyhteisössä on arvostuksen ilmapiiri. Kun työntekijä voi hallita omaa toimintaympäristöään eli näkee toimintansa positiiviset tulokset, tuntee onnistumisen kokemuksia ja saa itsevarmuutta sel-

viytyä uusista haasteista, täytyy menestymisen tarve. (Hakanen 2011, 31-32.) Näin olen työn voimavaroilla saadaan aikaan yksilön kehittymistä, kasvua ja oppimista työssään. Sisäisellä ja ulkoisella motivoinnilla voidaan voimistaa työn voimavaroja, jonka seurauksena työn imua ylläpidetään ja lisätään. (Hakanen 2011, 49-50.)

Työn voimavarat voidaan jakaa vielä tehtävään, työn järjestelyihin, vuorovaikutukseen ja organisatoriseen tasoon. Työtehtävätason voimavaroja voidaan pitää työn imun ja mielekkyyden avainlähteinä. Usealle nämä voimavarat ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työssään. Toisaalta työn sosiaalisten tai organisatoristen voimavarojen puute saattaa vähentää työn imua kuten tilanteessa, jossa oma työ koetaan tärkeäksi ja samaan aikaan toiset eivät arvosta sitä riittävällä tavalla. *Tehtävää koskevia työn voimavaroja* on:

- Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ
- Riittävä itsenäisyys työssä
- Välitön palaute työsuorituksesta
- Tehtävän merkityksellisyyden ymmärtäminen
- Asiakastyön palkitsevuus. (Hakanen 2011, 51-54.)

Työn järjestelyjä koskevien työn voimavarojen avulla voidaan selvittää työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraavilla työn voimavaroilla on yhteys hyvään johtamiseen:

- Selkeät työroolit ja työtavoitteet
- Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon
- Työaikojen joustavuus. (Hakanen 2011, 55-56.)

Jokainen työyhteisön jäsen voi rakentaa ja voimistaa *työn sosiaalisilla voimavaroilla* työn imua päivittäin. Voimavarat ovat yleensä ilmaisia ja niiden kehittäminen ei ole suhdanteista riippuvainen. Näitä ovat:

- Työyhteisön ja esimiehen tuki, ohjaus ja palaute haastavissa työtilanteissa
- Oikeudenmukaisuus
- Luottamus
- Palaute ja arvostus
- Jokapäiväinen huomaavaisuus ja ystävällisyys
- Työn imun tarttuvuus
- Ryhmän yhteisölliset voimavarat. (Hakanen 2011, 56-60.)

Työn organisatoriset voimavarat ovat ensisijaisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon keinoja säilyttää ja voimistaa työn imua. Työn organisatoristen voimavarojen on mentävä rinnakkain työn tehtävä- ja sosiaalisten voimavarojen kanssa ja on tuettava voimavarojen toteutumista työssä. Näitä ovat:

- Havaittu organisaation tuki (HOT) eli työntekijän mielikuva organisaation arvostuksesta hänen antamalleen työpanokselleen ja hyvinvoinnin välittämisestä
- Psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä
- Työpaikan leppoisa ja vapautunut ilmapiiri, missä työntekijät ja esimiehet kannustavat ja rohkaisevat toisiaan
- Rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt; uuden ja yrityksestä pois lähtevän työntekijän kuunteleminen ja haastatteleminen
- Kehityskeskustelut
- Ulkoiset palkitsemisen tavat: Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, hyvät uranäkymät ja niiden myötä tulevat uudet haasteet
- Perhemyönteinen työkuultuuri mahdollistaa työn ja perheen sovittamisen yhteen, tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista työpaikkaansa
- Työn varmuuden kokeminen ja psykologinen turvallisuus eli työntekijä voi olla oma itsensä ja olla aidosti läsnä työssään
- Teknologia tukee työn sujuvuutta, edistää viestintää ja vuorovaikutusta, kun kasvokkain tapahtuva viestintä ei ole mahdollista
- Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä: Johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, luottamushenkilöiden ja henkilöstön kesken. (Hakanen 2011, 61-69.)

Työn voimavarat voivat olla erilaisia eri töissä ja eri aikoina. Jokainen työ sisältää omia ainutlaatuisia voimavaroja, jotka edesauttavat työstä selviytymistä ja työn imun kokemista. Näiden lisäksi työn imuun vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden yksilölliset voimavarat. Työn voimavaroja voidaan tarvittaessa uudistaa ja muokata työyhteisössä. Useat työn voimavaroista ei maksa mitään ja ovat suhdanteista riippumattomia. Jokainen työyhteisön työntekijä, ryhmä, esimies ja johto tai kaikki yhdessä voivat vaikuttaa ja vahvistaa työn voimavaroja. (Hakanen 2011, 50-51.)

2.6 Yksilö

Inhimillinen pääoma on yritys- ja organisaatiotason voimavara, joka pohjautuu yksilön ja työnantajan väliseen sopimukseen. Yrityksen johto ei voi hallita inhimillistä pääomaa eikä jakaa sitä eri osastoihin ja toimintoihin. Työntekijät käyttävät oman motivaationsa mukaan inhimillistä pääomaansa työnantajaa hyödyttäen. Motivaatioon voidaan vaikuttaa pitämällä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Johtamisessa on huomioitava työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, ominaisuudet ja elämäntilanteet. Johtamista voidaan edistää esimerkiksi vuorovaikutteisella ja työntekijöitä osallistavalla johtajuudella, osallistavilla henkilöstökäytännöillä, työn joustoilla ja hallinnan mahdollisuuksien lisäämisellä. (Manka 2015, 10-11.)

Ihmiset havaitsevat ympäristöään ja tulkitsevat sen tapahtumia asenteidensa kautta, jotka vaikuttavat suhteellisen pysyvästi käyttäytymiseemme. Tämän takia ihmiset näkevät työpaikkansa eri tavalla. Osaaminen, terveys ja fyysinen kunto joko vähentävät tai edistävät yksilön työhyvinvointia. Työntekijöiltä vaaditaan sopeutumistaitoa työelämän muutostilanteissa, mutta myös yhä enemmän taitoa olla itse muutoksen ohjaajina. Varsinaisen ammattiosaamisen lisäksi vaaditaan uudenlaisia taitoja ja valmiuksia. Yksi tärkeimmistä ihmisen persoonallisuuteen liittyvä sisäinen voimavara, elämänhallinnan tunne, vaikuttaa ihmisen tapaan käsitellä vaikeita tilanteita ja ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Elämänhallinnan tunteeseen sisältyy tärkeitä työelämävalmiuksia kuten aktiivisuutta, myönteisyyttä, sinnikkyyttä ja kuuntelemisen taitoa. Työntekijöiden hallinnan tunnetta voidaan lisätä, kun esimies kiinnittää huomioita työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä vähentää epävarmuutta. Onnistumisen kokemukset lisäävät elämänhallintaa, kun otetaan huomioon työntekijöiden toiveet, kyvyt ja tavoitteet työsuunnitteluvaiheessa. Kasvumotivaatiossa ihminen haluaa kehittyä ja oppia uutta jatkuvasti. Kehittymisen halua auttaa haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki. Työn henkisellä ja fyysisellä rasittavuudella, työstä palautumisen mahdollisuudella, terveydentilalla, ravinnolla ja unen määrällä on vaikutusta koettuun työkykyyn. (Kaikkonen ym. 2007, 8; Manka & Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 4.)

2.6.1 Psykologinen pääoma

Yksilöön kohdistuvat vaatimukset voivat tuntua liian suurilta välillä. Psykologisessa pääomassa ajattelutapa on toivoa antava ja lohdullinen. Yksilö voi aina oppia ja kehittyä

ihmisenä iästä huolimatta. Viimeisimmän aivotutkimuksen mukaan aivot ovat muuntutumiskykyiset. Suurin este oppimiselle on yksilö itse ja hänen ajatuksensa siitä, ettei opi tai työpaikan uskomukset. Henkisistä voimavaroista 40 % on itse kehitettävissä psykologisen pääoman tutkijoiden mukaan. Jokainen voi kehittää henkisiä voimavarojaan miettimällä, mikä itsessä on hyvää ja arvokasta: tavoitteisiin, elämäntehtäviin ja päämääriin. Myös vastoinkäymiset antavat uusia voimia selviämään uusista haasteista. Sinänsä omien voimavarojen etsiminen voi olla jo palkitsevaa ja näin saada aikaan positiivisia tunnetiloja. (Manka ym. 2014, 4.)



Kuvio 2. Psykologisen pääoman osa-alueet ja niiden ilmeneminen (Manka ym. 2014b, 8).

Itseluottamus, sitkeys tai sinnikkyys, realistinen optimismi ja toiveisuus ovat psykologisen pääoman ydinulottuvuuksia. Itseluottamusta pidetään ehkäpä eniten ihmisen suoriutumiseen ja toimintakykyyn vaikuttavana voimavarana lukuisten tutkimusten mukaan. Itseluottamusta on usko omiin kykyihin saavuttaa haluttuja tavoitteita. Hallinnan tunne kuuluu itseluottamukseen eli voi vaikuttaa omaan toimintaan. Ihmiset, joilla on hyvä itseluottamus, asettavat itselleen korkeampia tavoitteita, ottavat vastaan vaikeampia tehtäviä ja nauttivat niistä. Yksilön itseluottamusta vahvistaa tietoisuus siitä, että toiset uskovat selviytyvän tehtävistä hyvin. Henkilö, joka on palautumiskykyinen ja joustava, on sitkeä. Hän ei myöskään lamaudu vastoinkäymisistä, vaan etsii ja kokeilee uusia keinoja ja toimintatapoja. (Manka ym. 2014, 6.)

Hyvinvoinnin perusasioita on kyky olla realistisesti optimistinen. Optimisti kykenee näkemään enemmän positiivisia asioita, mahdollisuuksia kuin negatiivisia asioita. Optimisti ymmärtää oman toiminnan merkityksen onnistumisten aikaansaamisessa. Toisaalta optimisti kykenee halutessaan pohtimaan syvällisemmin syitä epäonnistumisiinsa ja osaa olla armollinen itselleen. Realistisessa tai perustellussa optimismissa voidaan varautua

jo etukäteen mahdollisiin ongelmiin ja haasteisiin. Toiveikkuus on voima, joka ylläpitää tavoitteellista toimintaa. Tavoitteiden merkityksellisyys ja keinot ylläpitävät toiveikkuutta. Jotta päämäärät voidaan saavuttaa, on oltava luja tahto, keinot ja välineet. Jos toiveikas ihminen kohtaa vaikeuksia päämäärien saavuttamisessa, hän yleensä löytää vaihtoehtoisia keinoja päämäärien saavuttamiseen. (Manka ym. 2014,7.)

2.6.2 Yksilölliset voimavarat

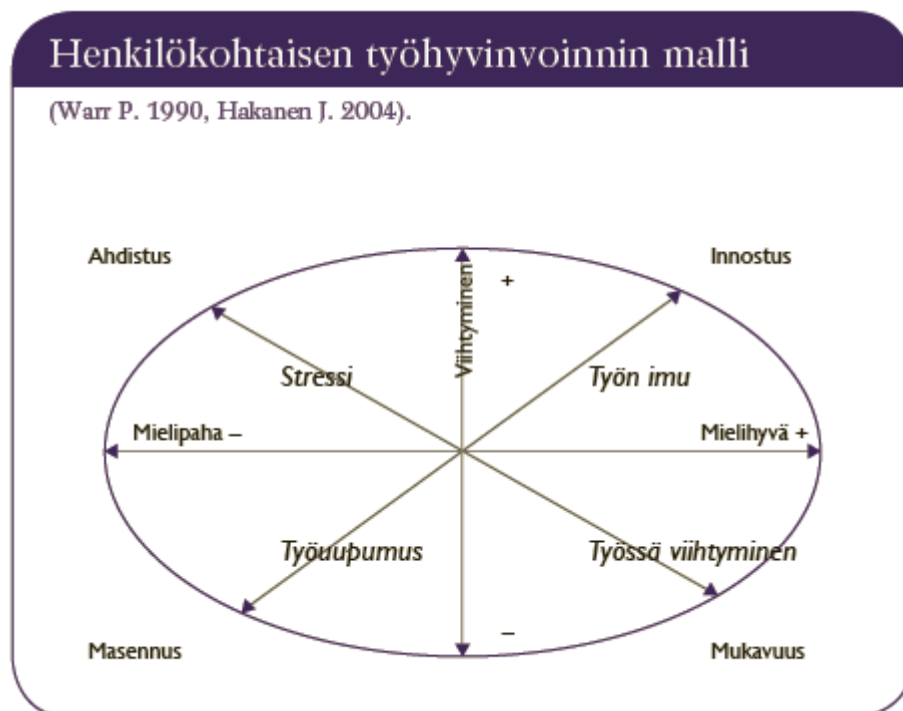
Työn imun myönteiseen tilaan vaikuttavat yksilön käytettävissä olevat työn voimavarat. Suoraan ja välillisesti olevat työntekijän yksilölliset voimavarat ovat merkityksellisiä työn imulle. Nämä voimavarat ovat suhteellisen pysyviä, mutta ovat myös jokseenkin muutoksille alttiita. Yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi:

- optimismi eli luottamus ja positiivinen suhtautuminen omaan tulevaisuuteen
- myönteinen käsitys omasta ammatillisesta kyvykkyydestä
- kimmoisuus eli sinnikkyyttä ja kykyä selviytyä vastoinkäymisistä
- itsetunto eli kyky luottaa omaan arvoon
- systeemiäly eli kyky saada aikaan positiivisia vaikutuksia ja selviytyä sekä järkevästi että luovasti mutkikkaissa vuorovaikutustilanteissa
- perhe, ystävät ja työyhteisö (sosiaaliset voimavarat)
- riittävästi lepoa, liikuntaa ja rentoutumista (fyysiset voimavarat). (Hakanen 2011, 71.; Hakanen & Ahola & Härmä & Kukkonen & Sallinen 2009, 15.)

Yksilöllisillä voimavaroilla on vaikutusta siihen, miten työ ja työn voimavarat koetaan. Toisaalta, jos työssä on paljon työn voimavaroja, ne vahvistavat yksilöllisiä voimavaroja, kuten itseluottamusta ja suoriutumisen tunnetta. Toisaalta työn voimavarat ja työn imu voivat kasvattaa toinen toisiaan tukevia kehiä. Näiden lisäksi työn imun positiiviset vaikutukset saattavat ulottua vapaa-aikaan, jolloin myönteiset kokemukset rikastuttavat ja vaikuttavat myönteisesti kotona ja harrastuksissa. Voimavaroilla on näin voimaannuttava merkitys. (Hakanen 2011, 71-72, 122; 132.)

Jokainen työntekijä voi halutessaan itse ylläpitää ja kasvattaa työn imuaan eli työssä kokemaansa tarmokkuutta, innostusta, omistautumista ja uppoutumista. Vaikka työssä ja työyhteisössä on negatiivisia ominaisuuksia, työn imua on silti mahdollista kokea, kun työntekijä suostuu hyvän mahdollisuuteen. Hän kykenee suhtautumaan ongelmiin ratkaisukeskeisesti ja antaa kollegoilleen mahdollisuuden, luvan ja tilaa iloita onnistumisista

ja työstä. (Hakanen 2011, 82.) Toisaalta työn imu voi tarttua töissä lähikollegojen tai kotona puolisoitten välillä, joiden kesken on paljon vuorovaikutusta tai vuorovaikutus on intensiivistä. Työpaikalla vallitseva myönteinen ilmapiiri saattaa lisätä työn imun siirtymistä ihmiseltä toiselle. Huomaavainen työkaveri voi auttaa toista ilman, että toinen edes pyytää apua. Molemmat saavat kokea myönteisiä tunteita, jotka synnyttävät halun vastavuoroiseen käyttäytymiseen; annetaan hyvän kiertää. Kun työn voimavarat kannattelevat riittävästi työyhteisössä, mahdollisuudet työn imun tarttumiseen kasvavat. Pienet, hyvät teot ja aidot sanat luovat hyvää työssä ja vapaa-ajalla. (Hakanen 2011, 132-135.)



Kuvio 3. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Kaikkonen ym. 2007, 6).

Työhyvinvointi muodostuu yksilön ja työympäristön vuorovaikutussuhteessa. Työntekijä vastaa omalla osaamisella, motivaatiolla ja muilla edellytyksillä työn tekijälleen asettamiin vaatimuksiin. Vastaavasti työntekijällä on työtä koskevia toiveita, joita ovat esimerkiksi työn tarjoamat mahdollisuudet, itsenäisyys ja sosiaalinen vuorovaikutus. Kun työntekijä kokee tasapainoa työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä toiveiden ja edellytysten kesken, hän on tyytyväinen ja voi hyvin. (Vartiainen ym. 2004, 147-148.)

2.6.3 Työn imun kääntöpuoli

Organisaatiossa voi ilmetä työn imun vastakohtana työhön kyllästymistä eli leipääntymistä ja työpahoinvoinnin erilaisia tiloja; työholistisuutta ja työuupumusta. Jotkut työntekijät eivät koe työn imua ja useimpien työn imu kokemukset voisi olla korkeammalla tasolla. Jos työn voimavarat puuttuvat työssä, työntekijät uupuvat, kuormittuvat ja taistelevat terveysongelmien kanssa. Työholistit tekevät pakkomielleisesti töitä, kuormittavat kohtuuttomalla työskentelyllä itse itseään ja eivätkä jätä riittävästi aikaa palautumiseen. Nämä työntekijöihin, työskentelyyn ja työyhteisöön negatiivisesti vaikuttavat tilat on otettava huomioon organisaatiossa. (Hakanen 2011, 103.)

Kun työntekijä ei ennäätä nauttimaan työnsä tuloksista, hän kokee samanaikaisesti työn imua ja voimavarojen vähenemistä. Työntekijä saattaa pitkästyä, leipääntyä, jos ei voi kokea riittävästi haasteita työssään. Hän vain viihtyy työssään työpäivän verran. Jos omasta työstä puuttuu kokonaan työssä viihtymisen alue, voidaan miettiä, miten palautetaan työpäivän koitoksista, kohdataan työkavereita ja lisätään päivään yhteisiä kahvihetkiä. (Manka 2011, 144.)

Parhaimmillaan stressi voi olla positiivista, jolloin se motivoi työntekijän huippusuoritukseen. Jokaisen työntekijän on osattava tunnistaa itsessään ylikuormittumispiste, kun positiivinen stressi kääntyy negatiiviseksi paineeksi. Väsyminen tapahtuu vähitellen ja voi johtaa ylisuorittamiseen. Tällöin työntekijä ei kykene enää hahmottamaan tärkeitä asioita työssään. Liiallinen kiire ja itselle asetut korkeat vaatimukset saattavat johtaa virheiden lisääntymiseen. Työstä palautumiseen ja innovointiin ei jää aikaa. Työuupumuksessa työhön käytetty aika, taidot ja panostukset eivät enää anna vastinetta kuten tyydytystä, sisältöä ja ammatillista kehitystä. Ristiriitainen tilanne on jatkunut jo pidemmän aikaa, kunnes se näkyy uupumuksena. Työuupumus ilmenee väsymyksenä, kyynisenä asenteena työhön ja työkavereihin ja heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. (Manka 2011, 144-145.)

2.6.4 Yksilöllisyyden huomioiminen

Yksilöllisyys ja yksilöllisyyden huomioiminen työyhteisössä sisältää sekä hyviä että huonoja puolia. Kun työyhteisössä huomioidaan työntekijän yksilöllisyyttä ja arvostetaan erilaisuutta, on se hyvän työelämän ja työhyvinvoinnin perusta. Sama palkka, työaika, edut ja tehtävät -sopimusmalli on häviämässä ja tilalle tulee yksilöllisiä työsopimusmalleja.

Työntekijän elämäntilanteita ja erilaisia uravaiheita voidaan ottaa huomioon työajan ja työtehtävien joustoilla. Alentunut työkyky ei aina tarkoita sairauslomaa, vaan töitä ja työskentelyolosuhteita voidaan järjestää niin, että työskenteleminen on mahdollista osa-aikaisesti. Jotta yksilöllisyyden on mahdollista kasvaa työyhteisössä, vaatii se suvaitsevaisuuden lisääntymistä työyhteisössä. Välttämättä epäluulot, epäluottamus, keskinäinen kilpailu ja kateus työyhteisössä eivät tue yksilöllisyyttä. Yksilöllinen kohtelu edellyttää tasa-arvoista kohtelua, jolloin pelisäännöt ovat läpinäkyviä ja koskee koko työyhteisöä. (Kehusmaa 2011, 193-194.)

Joustavissa työaikaratkaisuisissa otetaan huomioon työpaikan olosuhteet, henkilöstörakenne, asiakasodotukset ja toimintaympäristö. Organisaatiot ratkaisevat itse, mikä malli kullekin sopii parhaiten. Joustavuuden on oltava vastavuoroista; ratkaisuja ei tehdä yksipuolisesti työnantajan taholta, vaan otetaan henkilöstö mukaan valitsemaan sopivaa työaikamallia. Tämä on haaste tietotyössä, jossa puhutaan harmaan työajan käsitteestä eli vapaan ja työajan välimaastosta. Tietotyöläinen on esimerkiksi tavoitettavissa sähköpostitse tai puhelimitse 24/7, lomalla ja iltaisin. Vastavuoroisuus toimii useinmiten huonosti harmaan työajan joustoratkaisuisissa, jolloin työyhteisöissä tarvitaan selkeämpiä rajoja ja pelisääntöjä. Työyhteisöissä on ymmärrettävä, miten riittämätön palautuminen työstä vaikuttaa niin työntekijän kuin työyhteisön työhyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 197-198.)

Hajanainen työ ja liiallinen kuormittava tiedon määrä vaikuttavat usean työntekijän keskittymiskykyyn ja hyvinvointiin, jolloin aivojen hyvinvointiin on tärkeä kiinnittää huomiota stressiä ja palautumista tasapainottamalla. Myös monet sairaudet ovat stressiperäisiä. Unella, liikunnalla, ravinnolla ja positiivisilla kokemuksilla on vaikutusta aivojen palautumiseen. Aivojen toimintaan positiivisesti vaikuttavat ympäristötekijät, sosiaaliset suhteet ja älylliset haasteet. Positiivinen stressi on kuitenkin tarpeen. Mutta jos elimistö kuormittuu liikaa, työmuisti heikkenee, keskittyminen, isojen kokonaisuuksien ja luova toiminta hankaloituvat. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 2-3.)

Työnhallinnan tunne vaikuttaa henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Kiirekokemus, joka aiheuttaa riittämättömyyden tunteita tekijälleen, uhkaa työnhallinnan tunnetta tänä päivänä. Pitkään jatkuessaan riittämättömyyden tunteet vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Organisaatio ja esimies voivat puolestaan vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee työnhallinnan tunnetta ja näin kykenee hallitsemaan kiirettä. (Aarnikoivu 2010, 109.)

2.6.5 Hajautettu ryhmä

Virtuaaliryhmän jäsenen hyvinvoinnin arvioiminen edellyttää aktiivista johtamista ja vuorovaikutteista viestintää (Humala 2007, 140). Jäsenen hyvinvointia voidaan arvioida ja seurata vapaamuotoisilla keskusteluilla, kehityskeskusteluilla ja luotettavilla hyvinvointimittareilla hajautetussa työssä. Kuormitustekijät ja voimavaratekijät poikkeavat hieman verrattaessa paikallisen työn vaatimukseen. Hajautetussa työssä työskennellään usein joko yksin tai pienissä alaryhmissä maantieteellisen etäisyyden takia, jolloin kommunikointi muun ryhmän ja johdon kanssa tapahtuu eriaikaisesti. (Vartiainen ym. 2004, 148.) Pienilläkin etäisyyksillä on merkitystä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrään, jolloin työntekijöiden kuormitustekijät mutkistuvat. Työntekijät saattavat kokea vieraantumisen, irrallisuuden, eristäytyneisyyden ja epävarmuuden tunteita. Työntekijöillä voi olla jatkuvaa kovan työtahdin aiheuttamaa, pitkälle kehittyntä työuupumusta tai tyytyväisyyttä ja itsenäisyyden tunnetta työssään. Toisaalta esimiehen on myös helppoa unohtaa etäällä työskentelevä ryhmä tai sen jäsen. (Vartiainen ym. 2004, 38-39, Humala 2007, 137.)

Yksilön persoonallisuus, voimavarat ja odotukset vaikuttavat kuormittuneisuuden kokemuksiin (Vartiainen ym. 2004, 148). Etäällä työskentelevän esimiehen on vaikea auttaa työntekijää, jollei hän tiedä kuormitustekijöistä. Hän ei voi aistia ja nähdä kuormittuneisuuden kasvua kuten paikallinen esimies. Hyvinvoinnin turvaamiseksi kannattaa sopia yhteisistä pelisäännöistä. Mitä enemmän asioista on keskusteltu ja sovittu etukäteen yhdessä, sitä vähemmän vaikeuksia muodostuu. (Humala 2007, 140.)

Viestintä on enimmäkseen asiapainotteista, kun hajautuneen ryhmän työntekijöihin ollaan yhteydessä pääosin puhelimitse ja sähköpostitse. Työn laadullista kuormittavuutta voidaan vähentää hajautetun ryhmän työntekijöiden ammattitaitoa ylläpitämällä. Tällöin työ ei tunnu liian vaikealta, kun osaaminen on hallussa ja ammatillinen itsetunto paikallaan. Liian suuri työ- ja tietomäärä kertovat tiimin tai projektin vajavaisesta aloittamisesta ja sopimatta jääneistä asioista. Hajautetun ryhmän työntekijöiden työmäärä pysyy kohtuullisena, kun yllättäviä lisätehtäviä ja pyyntöjä delegoidaan helpommin paikallisissa toimistoissa työskenteleville kollegoille kuin kaukana oleville tiimin jäsenille. Tehtäviä jätetään helposti delegoimatta, koska asioiden selittämiseen ja neuvomiseen menee puhelimesta enemmän aikaa kuin itse tehtävän tekemiseen. Esimiehen on osattava huomioida kunkin etäällä istuvan alaisensa työtilanne, kun tehtäviä ja pyyntöjä jaetaan. Lähellä olevan esimiehen on helpompi nähdä ja arvioida, voiko alaiselle antaa lisätehtäviä vai

onko hän ylityöllistetty, mutta hajautuneen ryhmän jäseniltä tätä on kysyttävä aina etukäteen. (Vartiainen ym. 2004, 149-151.)

Hajautetun ryhmän työntekijältä odotetaan sietokykyä työskennellä yksin, rohkeutta ja taitoa ratkaista itsenäisesti ongelmia ja tehdä päätöksiä sekä osata priorisoida töitään. Toisaalta hajautetun ryhmän jäsen voi pitää itsensä paikallisten erimielisyyksien ulkopuolella. (Humala 2007, 138.) Kuormittavuus myös vähenee, kun hajautetun ryhmän työntekijä tietää, keneltä voi kysyä neuvoa epäselvissä asioissa. Kuitenkaan kaikissa tilanteissa ei viitsitä kysyä neuvoa, sillä ajatellaan, että ongelma kuulostaa todellisuutta suuremmalta kuin mitä on. Paikallisessa toimistossa on matalampi kynnyks kysyä neuvoa tai valittaa stressiä kuin soittaa tai kirjoittaa sähköpostiviesti asiastaan. Tämä hankaloittaa hajautetun ryhmän työntekijöiden työhyvinvoinnin määrittämistä ja johtamista. (Vartiainen ym. 2004, 151-152.)

Jotta hajautetun ryhmän tavoitteet ja alatavoitteet pysyvät selkeinä, tiedottamisen on oltava tiiviimpää kuin paikallisissa ryhmissä. Roolien epäselvyys tai palautteen puute heikentävät ammatillista itsetuntoa ja hyvinvointia sekä hajautetun että perinteisen ryhmän jäseniin, mutta erityisesti hajautetun ryhmän jäsenet tarvitsevat erityishuomiota ja järjestelyjä yksilöiden kasvun ja tasapainon tueksi. Epävarmuutta voidaan poistaa säännöllisellä, kannustavalla ja oikea-aikaisella palautteella. Kukin työntekijä ja koko ryhmä saa ulkopuolisen arvioinnin suoriutumisestaan ja tilanteesta. (Vartiainen ym. 2004, 152.)

3 Johtamisen voimavarat hajautetussa organisaatiossa

3.1 Osallistava ja kannustava johtaminen

Palveleva johtaminen on mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista, jossa tuetaan alaisien kehittymistä, jaetaan tietoja kaksisuuntaisesti, rohkaistaan alaisia itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Näin aikaansaadaan itseensä luottavainen ammattilainen, joka haluaa työskennellä luovasti ja uudistushaluisesti työssään. Esimies kykenee antamaan kiitoksen ja kunnian saavutuksista omalle tiimilleen eikä ota kunniaa saavutuksista omiin nimiinsä. Esimies tietää organisaation suunnan, tavoitteet ja vastuuttaa alaisensa. Alaiset tietävät vastuunsa tavoitteiden ja tulosten saa-

vuttamisesta sekä he voivat itse päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Puhutaan vastuuttamisesta, joka pohjautuu luottamukseen ja toisaalta se myös voimistaa luottamusta. (Hakanen 2011, 79-80.)

Palveleva johtaminen on sosiaalisesti vastuullista ja kestävä, missä esimies ottaa vastuuta ja toimii koko organisaation hyväksi. Hän toimii omassa tiimissään roolimallina edistäen yhteisvastuullisuutta ja omaa näkemystään laajemmin työn ja organisaation tavoitteista. Näin toimien ja näitä piirteitä kehittäen esimies on rakentamassa hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudistushakuisuutta koko työyhteisössä. Jokainen työntekijä on enemmän tärkeä kuin pelkän työroolinsa verran. Sekä hyvinä että huonoina aikoina halutaan seurata tällaista esimiestä. Myöskään yksikään esimies ei jää yksin ja ilman tukea tällaisessa organisaatiossa. Jokaisella palvelevalla esimiehellä on oma palveleva esimiehensä työyhteisön tuen ja luottamuksen lisäksi. (Hakanen 2011, 80-81.)

Virtuaalityöntekijöille on erityisen tärkeää, että heidät huomioidaan ja heidän läsnäolonsa muistetaan hajautetuissa ryhmissä. Heille ei saa tulla tunnetta, että heidät unohdetaan tai heille jätetään kertomatta tietoja. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Esimiehen on hyvä muistaa, että kyse on myös kahdenkeskisestä suhteesta johdettavaan (Mönkkönen & Roos 2010, 134). Esimiehen on kyettävä havainnoimaan sähköisen viestinnän avulla alaisensa tarpeet näkemättä heidän kehonkieltään. Tämä edellyttää esimieheltä empatian ja kuuntelemisen taitoa. Kasvokkain kohtaamisessa esimies pystyy paremmin arvioimaan, jos jokin asia on pielessä. Hajautetun ryhmän jäsenillä saattaa olla esimerkiksi enemmän eristäytyneisyyden tunteita paikallisen ryhmän jäseniin verrattuna, sillä he eivät tapaa muita ryhmän jäseniä. Näin virtuaaliryhmän yhteishenki voi jäädä huonoksi. Hajautetun organisaation johtamisessa painotetaan työsuoritusten johtamista enemmän, vaikka ihmisten johtamisen taito on tärkeää. (Vartiainen ym. 2004, 84-85).

Luottamusta lisää esimiehen johdonmukainen toiminta ja arvostus työntekijöitä kohtaan. Hajautetun organisaation esimiehen on hyvä miettiä erityisesti hajautetun työn haasteita, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan hajautetun työn johtamisessa. Paikalliseen johtamiseen verrattuna hajautetun organisaation johtaminen vaatii hyvin erilaista päätöksentekotapaa, kontrollointityyliä, luottamusta työntekijöihin ja osallistamista. (Vartiainen ym. 2004, 85-86.)

Hajautetun organisaation johtamisessa on huomioitava:

- Esimiehen läsnäolo ja näkyvyys; hänen pitää systemaattisesti luoda jatkuvaa etäläsnäoloa alaisten kanssa esimerkiksi sähköisten viestintävälineiden avulla
- Jatkuvan yhteisen vision ja arvojen nostaminen esille
- Aktiivinen tiedon jakaminen työntekijöille eri keinoin ja kannustaa työntekijöitä kommunikoimaan toistensa kanssa
- Nopea ja herkkä reagointi ongelmatilanteisiin
- Empaattisuus ja kyky kuunnella hiljaisia viestejä
- Luottamuksen rakentaminen ja osoittaminen alaisille
- Selkeä kommunikointi; tarkistettava, että viestit ovat menneet perille ja ymmärretty oikein
- Konkreettinen, tavoitteellinen johtaminen; tavoitteiden määrittely ja seuranta eli rakennetaan selkeät ja tiukat tavoite-, seuranta-, palaute-, ja osaamisen kehittämisen prosessit. (Sydänmaanlakka 2012, 58.)

Kuten Virolainenkin toteaa väitöstutkimuksessaan, virtuaaliryhmissä on kiinnitettävä huomiota johtamisen uudistamiseen, vuorovaikutustilanteisiin ja viestintätekniikan monipuolisempaan käyttöön. Kasvokkaisella yhteydenpidolla on tärkeä merkitys esimies-alaisuudessa, joten hajautetussa organisaatiossa esimiesten kannattaa pitää viikottain yhteyttä ryhmänsä jäseniin. Viestinnässä olisi hyvä kiinnittää huomiota läsnäolon tunteen aikaansaamiseen esimerkiksi videokeskustelujen avulla. (Virolainen 2010, 277.) Vartiainen, Kokon ja Hakosen tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että hajautetun organisaation esimieheltä odotetaan erityisesti empaattisuutta ja kuuntelemisen taitoa sekä koordinointi- ja organisointitaitoja. Puolestaan johtamisen erityishaasteina koettiin työntekijöiden huomioiminen, motivoiminen, sitouttaminen ja osallistaminen. Hajautetun ryhmän esimiehen on kyettävä luottamaan alaiensa ammattitaitoon ja työmoraaliin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä alaisia että esimiestä itseään. Epäluottamus saattaa aiheuttaa työntekijöissä motivaation ja sitoutumisen laskua yritykseen. Kontrollonin sijasta esimiehen on keskityttävä kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen ja tiedonjakoon. (Vartiainen ym. 2004, 87-88.)

3.2 Työyhteisötaidot: Esimies- ja alaistaidot

Hyvä johtaminen ilmenee hyvänä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvä yhteistyö perustuu yhdessä rakennettuun toiminnan perustaan ja on työskentelyprosessi jatkuvalla

yhteiselle keskustelulle. Keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö voi saavuttaa hyviä tuloksia. (Juuti 2006, 90.) Johtajuudesta ja alaisuudesta puhuttaessa on kyse kahdesta toisiinsa täydentävästä roolista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja toinen toistaan arvostavaa vuorovaikutusta (Järvinen 2009, 68; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110).

Työyhteisötaidoilla voidaan vahvistaa hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden suhteita. Niillä on vaikutusta myönteisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja ne lisäävät näin toimijuuden tunnetta. Toisaalta työyhteisötaidot lisäävät työyhteisön suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa. Päivittäin on tärkeää nostaa esiin myönteisiä asioita kuten työssä onnistumisia ja hyviä asiakaspalautteita. Työyhteisötaitoja voidaan opetella harjoittelemalla puheeksi ottamista ja ratkaisukeskeistä palautteenantoa. Ongelmia otetaan esille toiveita ja ehdotuksia unohtamatta. Jokaisen työyhteisön on syytä laatia yhteiset pelisäännöt, jotta puheeksi ottaminen helpottuu. (Manka 2011, 138.) Hyvää johtamista työyhteisössä muodostuu, kun esimies johtaa ja työntekijät tekevät kaikkensa tullakseen hyvin johdetuiksi (Rehnback & Keskinen 2005 teoksessa Laine 2010, 80).

3.2.1 Esimiehen vuorovaikutustaidot

Esimies käyttäytyy luotettavasti työyhteisössä, jolloin hän pitää alaisille antamansa lupaukset ja toiminnallaan antaa alaisilleen esimerkin. Esimies toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Oikeudenmukaista kohtelua voidaan vahvistaa yhteisten pelisääntöjen ja toimintaohjeiden avulla (Laine 2010, 58, 116.) Oikeudenmukainen kohtelu näkyy riittävänä läsnäolona työpaikalla, kiinnostuksen osoituksena ihmisiä ja tehtäviä kohtaan, palautteenantona, ongelmatilanteisiin puuttumisena ja jämähämmästyksenä. Työntekijät otetaan mukaan suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Kuusela 2013, 125.) Alaiset arvostavat rehellisyyttä ja avoimuutta. Esimies kunnioittaa toisten tunteita. Se näkyy molemminpuolisena luottamuksena. Alaiset arvostavat esimiestä, jolta saa tukea tarvittaessa. Kun työt sujuvat, esimies voi myönteisellä palautteella kannustaa alaista. Jos taas alaisella on vaikeuksia selviytyä tehtävistään, esimies voi pyytää toisilta apua tai auttaa häntä itse. Toisaalta oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tuen antaminen voi olla haasteellista esimiehelle. Yhtäläillä alainen voi pyytää apua ajoissa, jos esimies ei avuntarvetta huomaa. Molemminpuolisella palautteella on siis merkitystä esimiestyössä onnistumiseen. Moni alainen odottaa mahdollisuutta keskustella esimiehensä kanssa työhön liittyvistä asioista. Keskusteleminen ja ajatusten vaihtaminen motivoi ja synnyttää luottamusta esimies-alaisuudessa. Esimies voi omalla avoimuudellaan lisätä alaisten luottamusta it-

seensä, kun hän kertoo joitakin asioita omasta yksityiselämästä. Avoimuudella on vastavuoroinen vaikutus: alaisetkaan eivät ole halukkaita paljastamaan henkilökohtaisia asioita esimiehelle, jos hänkään ei ole valmis niitä jakamaan heille. (Laine 2010, 71, 116-118.) Monet esimiehet potevat huonoa omaatuntoa siitä, etteivät ehdi hoitamaan esimiestyötä niin hyvin kuin haluaisivat. Kun alainen kykenee ymmärtämään esimiehensä työn vaatimukset, luottamus lujittuu esimiehen ja alaisen välillä. (Laine 2010, 73.)

Johtamistyöhön kuuluvat tärkeänä osana tavoite- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen tarkoituksena on saada kohdattua niin työnantajan tavoitteet kuin työntekijän tarpeet ja kuinka näitä voidaan toteuttaa erilaisilla tavoilla. Monissa yrityksissä kehityskeskustelua pidetään tärkeänä osana johtamisjärjestelmää, millä on havaittu olevan suuri vaikutus työntekijän kehitykseen, menestykseen ja hyvinvointiin. (Lankinen ym. 2004, 65-66.) Työntekijät kokevat käydyt keskustelut hyödyllisinä ja ovat näin innostuneempia (Hammarstein 2011, 31). Työyhteisön jäsenet ovat sisäistäneet keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet ja niitä käydään jatkuvasti ja säännönmukaisesti osana johtamista ja esimiestyötä. Keskustelujen toteuttaminen on seurannassa ja tarvittavia esimiesten keskustelutaitoja vahvistetaan valmennuksella ja opastuksella. (Lankinen ym. 2004, 65-66.)

Onnistuneiden kehityskeskusteluiden vastuu on ensisijaisesti esimiehellä. Hänen on syvennyttävä ja valmistauduttava huolella jokaiseen keskusteluun kunkin alaisensa kanssa. Hänen on oltava aidosti kiinnostunut jokaisesta alaisestaan ja hänen on tiedettävä jokaisen tehtävä, ominaisuudet ja osaaminen. Esimies voi kuuntelemalla, vastaamalla kysymyksiin, syventymällä ideoihin ja uusiin kehittämisen tarpeisiin osoittaa näin kiinnostustaan parhaiten. Kahdenkeskisissä keskusteluissa molemmat osapuolet saavat ja oppivat sekä keskustellen että kuunnellen. On tärkeää muistaa, että kehityskeskustelut eivät korvaa esimiehen ja hänen alaisensa normaalia, päivittäistä kanssakäymistä ja puolestaan päivittäisillä keskusteluilla, kokouksilla tai muilla asioiden hoitamisella ei korvata henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. (Lankinen ym. 2004, 72.)

Tarja Alastalo (2009) opinnäytetyössään tähdentää kehityskeskustelun prosessimaisuutta. Kehityskeskustelu pitäisi nähdä vuorovaikutusprosessina, jossa sekä esimies että alainen kehittävät itsetuntemustaan. Alastalon mielestä monissa kehityskeskusteluista puuttuvat vuorovaikutusnäkemys- ja osaaminen, joita pitää olennaisina kehityskeskustelun osa-alueina. Tästä seuraa, että kehityskeskustelu jää esimiehen varaan tapahtuvaksi suoritukseksi kerran vuodessa yhteisen kasvuprosessin sijasta. Kehityskes-

kustelun suorituksellista luonnetta korostavat määrämuotoiset lomakkeet ja toimintaohjeet, jolloin seurauksena saattaa olla, että keskustelukäytännöt jäävät irralliseksi organisaation muista johtamiskäytänteistä. (Kehusmaa 2011, 162.)

Toisaalta vuosittaiset kehityskeskustelut voidaan käydä myös ryhmäkeskusteluina, jolloin parhaiten vahvistetaan tiimin jäsenten välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä. Tässä korostuvat erityisesti sekä esimiehen että tiimiläisten työyhteisötaidot. Toisaalta ryhmäkeskustelut edistävät ja kehittävät myös työyhteisön horisontaalista yhteistyötä. (Kehusmaa 2011, 164-165.)

Toimivat ihmissuhteet ovat uuden positiivisen psykologian onnellisuuden ydin. Esimies voi vaikuttaa toisten hyvinvointiin ja toisaalta hän on tavallista enemmän vastuussa toisista ihmisistä. Csikszentmihalyi puhuu psyykkisestä energiasta: Onnistumisen edellytykset ovat kiinni psyykkisen energian sijoittamisesta. Tällä tarkoitetaan tietoista läsnäoloa, harjoittelua ja vaivannäköä. Kun aikaa, energiaa ja läsnäoloa sijoitetaan ihmissuhteisiin, ne kasvavat tekijälleen. Tämä voi toisaalta tuntua suorituksesta ja vaatimukselta tekijälle, mutta kun sen tekee itselle sopivalla ja luontaisella tavalla, tuottaa se aitoutta ja iloa molemmille osapuolille. Esimies voi miettiä omalla kohdallaan, mikä on hänelle luontainen tapa olla läsnä itselle ja toisille. (Kurttila ym. 2010, 121.)

3.2.2 Alaistaitoinen työntekijä

Työntekijä haluaa ja kykenee toimimaan työpaikallaan rakentavalla tavalla, esimiestään ja työtovereitaan tukien, perustehtävän suuntaisesti. Näitä alaistaitoja tai työyhteisötaitoja on esimerkiksi pitää huolta työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiesten välillä. Alaistaitoja ovat uskallus ilmaista omia mielipiteitä asioiden etenemiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2007 teoksessa Kehusmaa 2011, 179.) Työntekijä kykenee selviytymään vastuullisesti omasta työstään, kehittämään omaa työtään ja jakamaan osaamistaan työkavereiden kanssa. Työyhteisötaitoja on toimia työyhteisön jäsenenä, jolloin edellytetään, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana kokonaisuutta, yhteistä työtä ja suostuu olemaan johdettavana. Työntekijältä odotetaan taitoa nähdä, milloin mitään asiaa voi kysyä esimieheltä. Työntekijä toimii taustalla ja tukee esimiestään työssään viemättä esimiehelle kuuluvaa arvovaltaa tai vesittämättä hänen työtään. Vuorovaikutuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää sekä esimiehen että alaisen osal-

listumista. Sekä molempien osapuolien ominaisuudet että etäisyys organisaatiossa vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen. Jos esimiehellä on paljon alaisia, laajoja kokonaisuuksia koordinoitavana ja hallittavana, alaisen on tällöin valmistettava ja työstettävä pidemmälle esimiehen käsiteltäväksi vietävät asiat. (Mönkkönen & Roos 2010, 146-147.)

Hyvät alaistaidot edellyttävät sitoutumista organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin, jotka määrittävät alaisen työskentelylle sisällön. Työntekijän tulee johtaa itseään, jotta toimiminen organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suuntaan mahdollistuvat oikealla tavalla. Itsensä johtamista on huolehtia omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta. Henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen eli omien työtapojen puntarointi, kehittäminen ja ajanhallintaan liittyvät asiat ovat alaistaitoihin luettavia ominaisuuksia. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on hyvä alainen ja hyvä työkaveri. Hänen toimintansa tavoitteena on positiivisen työilmapiirin luominen. Yhteistyötaitoja eli kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa pidetään myös alaistaitoina. Hyviä yhteistyötaitoja tarvitaan työyhteisössä, jotta tavoitteet saavutetaan organisaatiossa ja työntekijät voivat hyvin. Viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla tehdään mahdolliseksi rakentava vaikuttaminen ja osallistaminen työpaikalla. Alaistaitoinen henkilö kykenee hyödyntämään rakentavaa vaikuttamista mm. kehityskeskustelussa hoitamalla oman osuutensa. Tänä päivänä jatkuvat muutokset ja epävarmuus ovat tekijöitä, jotka vaativat työntekijöiltä muutostaitoja ja muutososaamista sekä epävarmuuden sietokykyä. Näillä tekijöillä on vaikutusta myös työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Alaistaitoinen työntekijä kykenee ymmärtämään organisaatiotason tavoitteet ja työyhteisötason tavoitteet sekä viemään ne omaa työtä ohjaaviksi tavoitteiksi käytännössä. Alaistaitoinen työntekijä kykenee näkemään oman työnsä vaikutukset, josko organisaatio saavuttaa tavoitteet. Alainen kykenee peilaamaan omaa työtään organisaation strategiaan. Hän miettii keinoja, joilla voidaan edistää ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Alainen ymmärtää organisaation strategiasta johdetun työntekijän strategian sekä työyhteisötason strategian esimiehensä kanssa käymänsä keskustelun jälkeen. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Alaistaitoinen työntekijä kykenee omaksumaan ja sitoutumaan organisaation arvoihin. Arvokeskustelua käydään työntekijän ja esimiehen kesken mm. kehityskeskusteluissa, mutta työntekijä miettii itsekseen arvojen merkitystä ja konkretisoitumista työhönsä. (Aarnikoivu 2010, 96.) Arvoja pohdittaessa ja arvokeskustelua käytäessä on oleellista esittää kysymyksiä, jotka

- tekevät arvon sisällön konkreettiseksi eli miten arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä.
- tekevät arvon toteutumisen näkyväksi eli käytännön esimerkit.
- selvittävät arvon toteutumisesta syntyvät hyödyt itselle, asiakkaille ja koko työyhteisölle.
- auttavat konkreettisen toimenpidesuunnitelman tai konkreettisten toimenpiteiden syntymiseen niin, että arvon toteutumisen jatkuvuus on turvattu myös tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Jotta työntekijä sitoutuu perustehtävään ja organisaation tavoitteisiin, työntekijä itse etsii ymmärrystä tärkeistä sitoutumiseen liittyvissä asioissa. Työntekijä ei saa jäädä odottamaan, että joku toinen tulee ja sitouttaa hänet. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Hajautetun organisaation työntekijöiltä edellytetään niin ammattiosaamista kuin itsenäistä ja tulorientoitunutta työskentelytapaa. Avoin viestintä, luottamus ja yhteiset pelisäännöt takaavat hajautetun ryhmän tehokkuuden ja onnistumisen työssään. (Vartiainen ym. 2004, 89.) Esimies on vastuussa alaistensa kehittymisestä, jota voidaan arvioida ja varmistaa säännöllisissä, henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa (Lankinen ym. 2004, 63). Työntekijä voi opetella työyhteisötaitoja antamalla kiitosta ja kehuja työkavereilleen ja esimiehellekin, millä saadaan aikaan hyvää mieltä kaikille osapuolille (Manka 2011, 124).

Työyhteisötaitoja kehitetään päivittämällä omaa osaamista ja ammattitaitoa. Esimies ja työntekijä arvioivat yhdessä ja säännöllisesti työntekijän kehittämistarpeet. Työelämässä kiinnitetään huomiota laajasti työntekijöiden ammattitaitoihin, ei ainoastaan substanssiin. Hyvää ammattitaitoa väheksymättä, sosiaalisten taitojen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys on kasvanut. Työyhteisöissä on oltava hyviä, osaavia ja sosiaalisesti taidokkaita työntekijöitä. (Manka 2011, 129.)

Hyvä, työyhteisötaitoinen työntekijä työskentelee rakentavasti työyhteisössä. Hän kykenee kantamaan vastuuta omasta työstään, sen kehittamisestä ja työympäristöstään. Hän ottaa huomioon toiset, on kohtelias, arvostaa ja kunnioittaa toisia työyhteisön jäseniä. Kun hän tukee, kannustaa ja on vastuuntuntoinen, niin hän huomioi työkaverinsa ja esimiehensä. Esimies ja työntekijä ovat molemmat vastuussa työilmapiirin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Näin ollen jokaisen työyhteisön jäsenen on hyvä miettiä silloin tällöin, kuinka itse omilla toimillaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja mitkä ovat omat asenteet

työhön ja työkavereihin. Kun työhön on mahdollista vaikuttaa, työ on tekijälleen mielekkäämpää. Kun työntekijä tiedostaa oman roolinsa ja merkityksen organisaatiossa, hänen on helpompi sitoutua työhön ja tavoitteisiin. Tästä voidaan päätellä, että vastuun ottaminen työstä ja työympäristöstä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. (Manka 2011, 129-130.)

Työpaikalla voi olla haasteellista hyväksyä erilaisuutta, sillä se aiheuttaa yleensä pelkoa, epäluuloisuutta ja epävarmuutta (Manka 2011, 130). Näin ollen työyhteisössä, niin esimiehen kuin työkavereiden pitäisi ymmärtää toisen henkilön käyttäytymisen taustalla olevat syyt ja mielipiteet, jotta mahdollistetaan rakentava yhteistyö, dialogi ja yhdessä oppiminen. Voidaan puhua tässä yhteydessä myös henkilökemioista, jotka joko toimivat tai eivät. Henkilökemiaan vaikuttavat arvot, tarpeet ja aiemmat kokemukset eri ihmisten kanssa. Arvostamalla toista ja olemalla aidosti kiinnostunut kuuntelemaan toisen mielipiteitä ja pyrkiä ymmärtämään niitä edesauttavat yhteistyön ja keskusteluyhteyden löytymisessä työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 118.) Ymmärtäminen edellyttää myös kykyä kohdata asioita toisen näkökulmasta, ei ainoastaan omasta näkökulmasta. Ymmärtämisellä ei tarkoiteta sitä, että kaikki pitäisi hyväksyä. Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla ei ole kaikkien kohtelua samalla tavalla, vaan on erojen huomioon ottamista ja oikeudenmukaista kohtelua. Erilaisuus aiheuttaa niin ristiriitoja kuin kyseenalaistamista, mutta toisaalta tuo työyhteisöön parhaimmillaan energiaa, luovuutta, hyvinvointia ja kriittisyyttä. (Manka 2011, 130-131.) Jotta työyhteisö voi oppia ja tuottaa innovaatioita, edellytetään erilaisuutta; erilaisia näkemyksiä, ajattelua ja osaamista. Kun työyhteisössä on eri tavoin lahjakkaita ja ajattelevia työntekijöitä, työn tuottavuus usein lisääntyy. Uuden tiedon syntyminen on mahdollista erilaisuuden avulla. Jos erilaisuus tarkoittaa uteliaisuutta ja energiaa, samankaltaisuus tarkoittaa turvallisuutta ja ystävyyttä. Molempia ominaisuuksia tarvitaan työyhteisössä harmonian aikaansaamiseksi ulkomaailman kanssa. (Kaivola & Launila 2007, 100.)

3.3 Luottamus ja arvostus työyhteisössä

Luottamuksen rakentaminen perustuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esimiehen rooli on tässä suuri. Jos esimieheen ei voida luottaa, useimmat työntekijät eivät kykene seuraamaan tai tukemaan esimiestä. Luottamuksen puute ei estä työskentelyä organisaatiossa, mutta näkyy työntekijän huonona sitoutumisena työhön. Päivittäisillä toi-

milla esimies voi sekä rakentaa että tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiiirin. Luottamusta voidaan kehittää ja rakentaa. Luottamus perustuu yhteisiin pelisääntöihin, jotka ovat kaikkien tiedossa ja niihin sitoudutaan. (Rauramo 2008, 131.)

Kun ihmiset työskentelevät etäällä toisistaan, luottamuksen merkitys kasvaa. Videoneuvotteluilla luottamusta voidaan vahvistaa tiettyyn pisteeseen asti, joten luottamuksen synnyttäminen edellyttää myös kasvokkain tapaamisia. Ihmissuhteilla on siis suuri merkitys luottamuksen syntymiseen. Kasvokkain tapaamisissa voidaan arvioida toisia koko ajan, jolla on merkitystä luottamuksen ylläpitämiseen. (Humala 2007, 34.)

Avoimuus on merkittävästi yhteydessä luottamukseen. Avoimuutta on havaittavissa vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa kuten yhteisissä palavereissa. Avoimuus näkyy tavoitettavuudessa ja riittävän työhön liittyvän tiedon jakamisena asianomaisille henkilöille. Avoimuus ilmenee esimerkiksi omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoisena jakamisena, rohkeutena puuttua epäkohtiin, suoruutena, uskottavuutena ja erilaisten ihmisten arvostamisena käyttäytymisen tasolla. Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Tämä edellyttää luottamusta sekä työkavereilta että esimieheltä. Luottamus lisää työhyvinvointia. Esimiehen voimavaroja säästyy, kun hän voi keskittyä mielekkääseen tekemiseen työn organisoinnin, ohjeistuksen ja valvonnan sijaan. Puolestaan työssään itseään toteuttava työntekijä saa aikaan tuloksellista työtä ja voi paremmin. (Rauramo 2008, 131-132.)

Esimies voi konkreettisesti tukea alaisen kehittymistä ja osoittaa luottamusta delegoimalla. Luottamus puolestaan rohkaisee ja kannustaa työntekijää työssään. Tämä edellyttää esimieheltä ymmärrystä, mitä delegointi on ja taitoa delegoida. Delegoinnissa toteuttamis- ja raportointivelvollisuus siirtyy työntekijälle, kun esimies antaa tehtäviä ja niihin liittyvän toimivallan työntekijälle. Jotta delegointi voi onnistua, se vaatii suunnittelua, organisointia, työntekijän motivointia, toiminnan seuranta ja arviointia. (Aarnikoivu 2010, 74-75.)

Tutkimustulokset osoittavat, että työyhteisön vuorovaikutuksen turvallisuus ja oikeudenmukaisesti toimiva esimies vaikuttavat voimakkaimmin työntekijöiden työyhteisöön sitoutumisessa (Pekkarinen ym. 2006, teoksessa Suonsivu 2015, 87). Luottamus rinnastetaan usein sosiaaliseen pääomaan ja on yksi sosiaalisen pääoman aineettomista menestystekijöistä työyhteisöissä. Airaksisen mielestä sosiaalisessa pääomassa korostuu

avoimuus, joka edistää yhteistoimintaa, lisää yhteisten arvojen ja verkostojen kautta rakentuvaa luottamusta ja työntekijän riittävyden kokemusta. (Airaksinen 2008, teoksessa Suonsivu 2015, 87.) Luottamus, vastavuoroisuus ja yhteiset arvot vaikuttavat sosiaalisen pääoman syntyyn työyhteisössä tai tiimissä (Suonsivu 2015, 87). Yhdessä tekeminen ja jaetut kokemukset lisäävät sosiaalista pääomaa. Kehittyäkseen sosiaalinen pääoma vaatii aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää itseään ruokkivana järjestelmänä. (Manka & Larjovuori 2013, 6.)

Työyhteisön jäsenet kaipaavat toisten arvostusta suhteissa. Arvostuksen tunne motivoi tekemään enemmän tavoitteiden eteen. Arvostus lisää ammatillista itsetuntoa ja kehittymisen halua. Esimies voi luoda yhteishenkeä, luottamusta ja intoa tehdä töitä arvostusta näyttämällä. Arvostuksella tuetaan yksilön roolia ja asemaa työpaikalla ja autetaan toimimaan yhdessä. (Kuusela 2013, 64.)

Arvostuksen kokemuksen syntymiseen vaikuttaa, miten vuorovaikutustilanteissa tulee kohdatuksi. Arvostusta voidaan osoittaa pienillä teoilla. Alainen voi tulkita esimiehen lyhytsanaisuuden välinpitämättömyydeksi tai ammattitaidon väheksymiseksi, jos esimies käyttää lyhyen ajan pyytääkseen tai kysyäkseen jotakin. Esimies puolestaan ajattelee toimivansa tehokkaasti tai haluaa häiritä vain pienen hetken. (Kuusela 2013, 5.)

Arvostava kohtelu on niin luottamuksen kuin arvostuksen osoittamista. Luottamusta ei voi syntyä yksipuolisesti, vaan kyse on vastavuoroisesta tunteesta. Työyhteisöissä luottamus on suhteiden ja yhteistyön perusta. Ilman luottamusta työyhteisön jäsenet eivät uskalla ilmaista omia ajatuksiaan ja mielipiteitä avoimesti. Työntekijät menestyvät yleensä paremmin työtehtävissään, joihin luotetaan. Työmotivaatio laskee ja suhde työyhteisöön heikkenee, jos työntekijä kokee luottamuksen puutetta työssään. Luottamuksessa on kyse ainoastaan ajan antamisesta ja tavallisesta tekemisestä. Se on keskusteluja ja yhteistyötä, lupauksen ja asioiden pitämistä ja etenemistä, kehittymismahdollisuuksia. Arvostava kohtelu on muutakin kuin luottamusta. Innostukseen ja huipputuloksiin tarvitaan muutakin. Luottamus on välttämätön perusta hyvälle yhteistyölle ja vastuullisuudelle. Luottamus antaa hyvän perustan työn tekemiselle ja ihmissuhteille. Arvostus motivoi tekemään hieman enemmän kuin tarvitsisi. Luottamus ja arvostus korostavat hieman eri asioita. (Kuusela 2013, 65-66.)

Luottamusta ja arvostusta rakennetaan vuorovaikutuksen avulla sosiaalisissa tilanteissa. Ne ovat arjessa mukana ja ansaitaan päivittäin. Niihin ei tarvita aikaa tai rahaa. Luottamusta saadaan häviämään tai arvostuksen puutteen tunnetta aikaan saadaan pienillä päivittäisillä teoilla ja tekemättä jättämisillä. (Kuusela 2013, 66.)

Arvostava esimies on toisten seurassa ja huomioi vahvuudet, ei ainoastaan kehittämis-kohteita. Alaisen on helppo lähestyä arvostavaa esimiestä. Esimies on läsnä keskusteluissa, kuuntelee ja antaa myös toisten puhua. Hän on myönteisesti asennoitunut ja suhtautuu arvostavasti tiimin työskentelyyn. Työyhteisön menestyminen perustuu arvostavaan kohteluun. Välinpitämätön tai kielteinen kohtelu vähentävät energiaa töiden tekemiseltä ja tulosten saavuttamiselta. Esimies voi tarkoittaa hyvää, mutta epähuomiossa toimiikin tavalla, jonka vastapuoli kokee toisin kuin mitä hän tarkoittaa. (Kuusela 2013, 68, 70.)

Esimes voi omalla esimerkillisellä toiminnallaan vaikuttaa sosiaalisten tilanteiden sujumiseen varmistuen, että jokainen ryhmän jäsen tuntee itsensä hyväksytyksi osana ryhmää. Yhteiset voimavarat jäävät käyttämättä, jos yhteisöllisyyden tunne jää syntymättä esimerkiksi ryhmän jäsenen syrjäytyessä keskusteluista tai johtaminen saattaa erikseen työyhteisön jäsenet yhdistämisen sijasta. Uusi työntekijä voi kokea erityisen haastavana uuteen ryhmään ja työyhteisöön liittymisen. (Kuusela 2013, 71.)

Ihmissuhteissa odotetaan vastavuoroisuutta eli kun annetaan aikaa tai osaamista työyhteisössä, halutaan vastavuoroisesti toisilta jotain itseään hyödyttävää. Ihmissuhteet koetaan antoisimmilta ja sitoudutaan enemmän organisaatioon, kun vastavuoroisuutta ilmenee. Vastavuoroisuuden tarvetta sanotaan sosiaalisiksi vaihdoksi. Vastavuoroisuudessa on kyse tavanomaisesta yhteistyöstä; siinä ei välttämättä ole kyse isoista asioista tai tietoisesta hyödyn tavoittelusta. Jokainen voidaan hyväksyä yksilönä, kun työyhteisön jäseniä kohdellaan toisiaan kunnioittaen. Hyvää ja sujuvaa yhteistyötä osoittaa, että työyhteisössä vältetään toisten nolaamista tai naurunalaiseksi saattamista. Jotta yhdessä toimiminen on mahdollista, vaaditaan turvallista ilmapiiriä. Esimiehen on huolehdittava, että vuorovaikutus on sujuvaa työyhteisössä ja kukaan ei koe tulevansa nolatuksi. (Kuusela 2013, 73-75.)

Työrooli ja asema vaikuttavat siihen, mitä odotamme esimiehiltä ja työkavereilta. Alaisella voi olla seuraavanlaisia henkilökohtaisia odotuksia esimieheltään: Säännöllisiä kes-

kustelua, palautetta työskentelystään, oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua, mahdollisuus luottamuksellisiin keskusteluihin, näkemystä työhön liittyen ja sovitusta asioista kiinnipitäminen. Kun alaisen henkilökohtaiset odotukset täyttyvät, alainen kykenee sitoutumaan työhönsä pitkäaikaisesti ja tarvittaessa panostaa vielä enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuusela 2013, 78.)

Luottamus näkyy ihmisten arvostuksena. Arvostavassa johtamisessa uskalletaan antaa organisaatiolle vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Yksilöllisyyttä, osaamista, tietoja ja taitoja arvostetaan työyhteisössä ja näitä osataan hyödyntää tilanteen ja tarpeen mukaan. (Kehusmaa 2011, 119.) Arvostavassa johtamisessa ihminen voidaan nähdä kokonaisuutena vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen. Arvostavassa johtamisessa tunnistetaan kehittymiskohteet, mutta arviointi ei rakennu pelkästään niihin. Arvostavassa johtamisessa työntekijä tulee esille sekä ihmisenä että ammattilaisena. Yhteisöllisyyden tunne ja positiivinen riippuvuus lisääntyvät arvostavassa johtamisessa. Tämä on tärkeää myös sitoutumisen kannalta. Yksinkertaisimmillaan arvostavassa johtamisessa huomataan tekemiset ja onnistumiset, annetaan aikaa keskusteluille, tuetaan hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia asioiden johtamisen lisäksi. Arvostava johtaminen auttaa työyhteisöä työskentelemään yhdessä. Arvostavaa johtamista syntyy luonnollisesti, kun esimies voi tavata työyhteisön jäseniä. Kasvokkaisessa kohtaamisessa tunteet ja keskustelun energiatilat muuttuvat ja niihin on mahdollista vaikuttaa. Esimiehen on järjestettävä riittävästi aikaa keskusteluille alaisen kanssa, perustella oma-aloitteellisesti ratkaisut, kysyä ja pyytää alaisen mielipiteitä ja ottaa ne huomioon. Alaisen on annettava tehdä valintoja ja esimiehen on luotava puitteet riittäväälle itsenäisyydelle. Esimies ja alainen tekevät kuitenkin yhdessä asioita. Näin toimimalla esimies tukee alaisen hallinnan tunnetta työssään. Tällä voidaan vaikuttaa tuloksiin. (Kuusela 2013, 79-80, 83.)

Puheet ja käytännön teot edesauttavat keskinäisen luottamuksen rakentumista työyhteisössä. Positiivinen ja rakentava ilmapiiri syntyy luottamuksesta. Kun avoin viestintä ja yhteistyö toimivat, tällaisessa työyhteisössä on kaikkien helppo työskennellä. (Lankinen ym. 2004, 52-53.)

3.4 Motivaation merkitys työssä

Työtä voidaan tehdä sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneena. Toisaalta työtä voidaan tehdä ilman minkäänlaista motivaatiota, joka ei lisää hyvinvointia pidemmällä aika-

välillä. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä pyrkii saavuttamaan jonkin välineellisen päämäärän kuten palkkion tai halun totella esimiestä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä työskentelee tekemisen ilosta ja vapaaehtoisesti, sillä hän on asiaan ja tehtävään omistautunut ja toiminta antaa riittävästi onnistumisen kokemuksia tekijälleen. (Hakanen 2011,30.)

Teknillisen korkeakoulun työpsykologian professorin Matti Vartiainen tutkimukset osoittavat sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksen. Ulkoisten motivaatiotekijöiden (mm. palkka, edut ja status) vaikutukset ovat lyhytkestoisia, kun taas sisäisten motivaatiotekijöiden avulla työntekijä voi kokea työn iloa ja lisää sitoutumista oman työnsä kehittämiseen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. onnistumisen ja oppimisen kokemukset työssä, työn ja työyhteisön kehittäminen ja työskentely ammattitaitoisten kollegojen kanssa. (Vartiainen & Nurmela, 2002 teoksessa Otala & Ahonen 2003, 96.)

3.4.1 Työn muokkaaminen

Työyhteisö voi tukea työntekijöitä tunnistaessaan ja vahvistaessaan sisäistä motivaatiota, jonka tärkeämpiä tekijöitä ovat työntekijän autonomian tukeminen, taitojen kehittämisen mahdollistaminen ja toiminnan merkityksen selventäminen. Työntekijän autonomian tunnetta voidaan tukea demokraattisemmalla johtamistavalla, vapaammalla tiedonjakelulla ja osallistamalla työntekijä päätöksentekoon. Nämä keinot lisäävät sekä motivaatiota että työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtoa kohtaan. Kun työntekijä voi kehittää omaa työtään eli muokata työnkuvaansa sellaiseksi, mikä lisää työntekijän kokemaa merkityksellisyyttä työstään. (Martela & Jarenko 2014, 36-38.) Oman työn muokkaamisessa työntekijä hyödyntää joko yhtä tai kaikkia seuraavia mahdollisuuksia:

- Työtehtävän muokkaaminen eli mitä ja miten monia tehtäviä työhön kuuluu ja miten työtä tehdään.
- Vuorovaikutuksen laadun ja määrän muokkaaminen työkalvereiden, asiakkaiden tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Työn olemassaolon tarkoituksen ja sosiaalisen merkityksen muokkaaminen eli kykyä nähdä laaja-alaisesti oman työn arvo. (Hakanen 2011, 84-85.)

Muokkaamalla työntekijä tekee työstään mielekkäämmän itselle. Työn yksilöllisellä muokkaamisella työntekijä ylläpitää ja lisää työn imuansa oma-aloitteisesti. Näin toimien hän pienentää työhön leipääntymisen ja työssä uupumisen riskiä, kun lisää työssään

tarvitsemiaan voimavaroja ja voimaannuttavia vaatimuksia tai vähentää työn haitallisia vaatimuksia. Työntekijä voi opetella uusia taitoja, vaikuttaa siihen, miten hoitaa työnsä tai hyödyntää kaikki taitonsa parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Työntekijä voi hakea uusia haasteita tai vastuuta niin, ettei työtilanne muutu liian kuormittavaksi. Välttämättä kiireen ja työn määrän vähentäminen eivät lisää hyvinvointia. Toisaalta työntekijä voi välttää sellaisia työrooleja ja työtehtäviä, mitkä hän kokee liian kuormittaviksi. Kun tavoitteet, vastuut ja rajat ovat selkeät työntekijälle, hänen annetaan itsenäisesti löytää ja ottaa käyttöön parhaimmaksi katsomansa työtavat ja uudet ideat. Kun työntekijä arvostaa omaa työtään ja kokee saavansa arvostusta työyhteisöstään, tämä kannustaa oman työn muokkaamiseen. Työn yksilöllistä muokkaamista tukee uudistushakuinen ja uudistusmyönteinen työyhteisökulttuuri. Toisaalta työn muokkaamisella voi olla varjopuolensa, jolloin työntekijä suuntaa tekemisensä siihen suuntaan, mikä tuntuu itsestä mukavalta ja vähentää niitä asioita, jotka ovat välttämättömiä, mutta eivät tunnu mielekkäältä tekemiseltä. Toisaalta työn muokkaaminen saattaa lisätä työntekijän kuormitusta, kun työntekijä ottaa lisää vastuullisia töitä kehittyäkseen, mutta samaan aikaan muut työn vaatimukset pysyvät ennallaan. (Hakanen 2011, 85-88.)

3.4.2 Virtuaaliryhmän motivointi

Jatkuvalla dialogilla ja vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys virtuaalitiimityöskentelyssä. Esimiehellä on merkittävä rooli saada kaikki virtuaalitiimin jäsenet tekemään kaikkensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Hänen on osattava viestiä asiat riittävän innostavasti ja varmistaa tiedon jakaminen. Tämä vaatii aivan omanlaisen johtamistavan, joka perustuu avoimuuteen, jakamiseen ja vapaaseen tiedonkulkuun perustuvan toimintavan hyödyntämiseen. Jotta kokonaistavoite ei tunnu liian kaukaiselta virtuaalitiimityöskentelyssä, on hyvä asettaa välitavoitteita. Kun kokonaistavoite voidaan jakaa pienemmiksi ja konkreettisimmiksi osa-alueiksi, tavoitteesta tulee yhä motivoivampi. (Humala 2007, 39.)

Jos työntekijä ei saa palautetta tekemästään työstä, hänen on vaikea suunnitella tulevaa. Jos työn tuloksia ei koskaan arvioida, vaikuttaa se heikentävästi työmotivaatioon. Kielteiset tulokset voivat olla puolestaan voimavaran lähde, jos niitä käsitellään yhdessä rakentavasti ja yhteisistä kokemuksista oppien. (Kehusmaa 2011, 217.)

Virtuaalijohtaminen edellyttää kuuntelemisen ja valmentamisen taitoja. Esimiehen on kehitettävä työntekijöiden asenteita virtuaalityöhön, valmennettava heitä itsensä johtamiseen ja yhteistoimintaan. Työntekijä ei saisi kokea virtuaalityötä johdon kontrollin väliin, jolloin työntekijän mielenkiinto työhön lakkaa. Työntekijöiden pitäisi nähdä virtuaalityökalut uuden kehittämisen työkaluina. (Humala 2007, 39.) Motivaatiolla on iso vaikutus uuden oppimiseen. Itsenäisyyden, pätevyyden ja läheisyyden tarpeet vaikuttavat voimakkaasti motivaation taustalla. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 17.) Työntekijöiden osaamista olisi arvioitava ja oppimista tuettava tavalla, jossa nämä tarpeet tulevat huomioituksi mahdollisimman hyvin. (Humala 2007, 39.)

Cascion ja Shurygailon mielestä virtuaalityöntekijöitä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, ei tehdyillä työtunneilla. Esimiesten on tärkeää tiedostaa ja pyrkiä luomaan ryhmäänsä me-henkeä, jottei ryhmän sisälle muodostu sisäisiä, keskenään kilpailevia ryhmiä. Motivaation ylläpitämiseksi esimiehen on hoidettava varsinkin ongelmatilanteet harkiten ja taitavasti selvittämällä ensin oman toimintansa vaikutukset. Tässä tilanteessa ei kannata ryhtyä teknologian avulla syyttelemään toisia heidän laiminlyönneistään. (Humala 2007, 40-41.)

Virtuaalityöskentelyssä toimiva yhteistyö ja sen ylläpitäminen on haasteellisempaa kuin paikallisissa tiimeissä. Yhteistyön alkuvaiheessa on hyvä järjestää ensitapaaminen kasvokkain, jolla on merkitystä ryhmän motivaation kasvun kannalta. Heti alkuun sovitaan roolit, vastuut, väliraportit ja viestintätavat. Kasvokkain tapaamisessa synnytetään etenkin ryhmän sosiaalista dynamiikkaa, jota on vaikea muodostaa teknologian avulla. (Humala 2007, 41.) Virtuaalijohtaja ylläpitää ryhmän jäsenten kiinnostusta ja sitoutumista pitäen yhteiset tavoitteet esillä, seuraten näkyvästi työn edistymistä ja juhlistuen yhteisiä saavutuksia sopivilla tavoilla. Esimiehen on yhtä tärkeää olla yhteydessä kuhunkin ryhmän jäsenen erikseen, jolloin voi tarkistaa kunkin työntekijän tilanteen erikseen, antaa arvostusta ja pyrkiä kasvokkaiseen kohtaamiseen vähintään kerran kuukaudessa. Esimiehen päämääränä on luoda voittajajoukkue ja johtamisen ammattitaitoa mitataan oman joukkueen menestymisellä. Esimies näyttää suuntaa, luo toimintaedellytyksiä ja kannustaa alaisiaan. Virtuaalityön tavoitteena on aito sitoutuminen. (Humala 2007, 41-41.)

Itseään johtava työntekijä kykenee huolehtimaan omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan. Hän tietää omat mukavuus- ja epämukavuusalueensa työelämässä. Jotta itse-

ään johtava työntekijä voi kehittyä, hänen on pystyttävä toimimaan sekä mukavuusalueen että epämukavuusalueen puolella. Tästä syntyvä kehittymisen tunne puolestaan palkitsee, kannustaa ja motivoi kehittymään lisäten myös työn ilon kokemusta työssä. Toisaalta oman osaamistason ja työhaasteiden on oltava tasapainossa, jotta omaa jaksamista ja motivaatiota voidaan ylläpitää. Tasapainon löytyminen ei synny ilman työtä. Itseään johtava alaitaitoinen työntekijä haluaa vaikuttaa korkean motivaation kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen. Motivaation merkitys nähdään käyttövoimana, intona ja hehkuna. Työntekijän ja esimiehen on tiedostettava, että esimies voi ainoastaan tukea motivaation syntymistä ja luoda edellytyksiä sille. Jokaisen on tehtävä itse työtä motivaationsa eteen. (Aarnikoivu 2010, 100-102.)

3.5 Viestintäfoorumit

Työyhteisön sisäisessä viestinnässä korostetaan enemmän vuorovaikutusta kuin yksisuuntaista tiedonkulkua ylhäältä alaspäin erityisesti asiantuntija-, tieto- ja toimistotyössä. Elisa Juholinin mielestä hyvään työyhteisöviestintään kuuluu monisuuntaisuus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Tutkimukset osoittavat, että vuorovaikutteinen viestintä lisää työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia ja työn iloa. Erilaiset foorumit ovat syrjäyttäneet perinteiset viestintäkanavat. Keskeisimpänä viestintäfoorumina voidaan pitää itse työskentelytilaa ja työyhteisöä. Siellä, missä ihmiset kohtaavat, tapahtuu viestintää. Viestintäfoorumina pidetään myös tekniikan mahdollistamaa virtuaaliympäristöä. Viestintä vaatii avoimuutta ja vahvaa keskinäistä luottamusta. Viestinnällä luodaan toimintaedellytyksiä, ylläpidetään, vahvistetaan ja kehitetään työyhteisöä. Sekä yksilöllinen että yhteinen oppiminen ja kehittäminen mahdollistuvat viestinnän avulla. Tänä päivänä hyödynnetään yhä enemmän sähköisiä viestintätapoja: intranetiä, internetin kotisivuja, facebookeja, sähköpostia, videoviestintää, virtuaalikokouksia jne. Nykytyö edellyttää työntekijöiltä hyvää sosiaalista käyttäytymistä. Jokainen tuottaa, jalostaa ja hyödyntää tietoa työyhteisössä. (Rissa 2009, 4.)

Elisa Juholinin mielestä tekniikka ei saa viedä liian isoa sijaa viestinnässä, vaan tilaa on annettava ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Muutokset ja yleinen epävarma taloudellinen tilanne luovat tarvetta keskusteluille työyhteisöissä. Ihmiset haluavat vaihtaa tuntojaan, kysyä ja tuoda esiin epävarmuuttaan. Ilmapiirin ja hyvinvoinnin kannalta on parempi, että asioista puhutaan kuin vaietaan epävarmoina aikoina. Vuorovaikutteisuu-
della voidaan saada hyvää aikaan; jotakin uutta ja innovatiivista. Viestintää voidaan pitää

työyhteisötaitona ja ammattiosaamisena, joka on jokaisen vastuulla ja liittyy kaikkiin tehtäviin. (Pietilä 2009, 33.)

Hyvä viestintä kuuluu hyvään johtamiseen; puhutaan strategisesta viestinnästä, jota tapahtuu eri foorumeilla. Koska ylin johto ei välttämättä voi viestiä kaikkien organisaation jäsenien kanssa, tällöin tarvitaan esimiehiä, viestinnän ammattilaisia ja toimivia viestintäkanavia. Vuorovaikutus, tiedon vaihto ja palautteen antaminen kuuluvat esimiesten jokapäiväisiin viestintätehtäviin. Esimies toimii yhdyssteinä oman tiimin ja muun organisaation sekä toimintaympäristön kesken. Esimiehen on kyettävä avoimeen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. (Rissa 2009, 8-9.) Hän pyrkii kehittämään viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan. Hän kykenee tunnistamaan viestinnän haasteet erilaisissa tilanteissa, mitä voi sanoa ja mitä taas jättää sanomatta. Esimies kykenee tiedostamaan väärinymmärtämisen syntymisen mahdollisuuden ja vahvistaa kysymyksiin, tarkennuksiin ja uudelleenmuotoilujen avulla yhteisen ymmärryksen kehittymisen alaisen kanssa. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen alaisen työlle. Jotta alainen ymmärtää työn merkityksen eli organisaation perustehtävän ja tavoitteet ja oman osuuden organisaatiossa, esimiehen ja alaisen välillä on oltava vuorovaikutusta. Työntekijä pystyy sitoutumaan ja työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 72-73.)

Merkityksen luomisessa esimies tukeutuu päivittäisjohtamisessa vuoropuheluun ja luo keskusteluille foorumeita. Hyvä esimies voi luoda perustaa vuorovaikutukselle esimerkiksi palaverikäytännöllä. Palavereilla vaikutetaan työn sujuvuuteen ja käytännön kehittämistyöhön. Palavereiden on tarkoitus tuottaa arvoa toimintaan, jolloin on mahdollista kiinnittää huomio työn sujuvuuteen ja oikeisiin kehittämistoimiin. Toisaalta työntekijöillä on tilaisuus vuorovaikutukseen, tulla kuulluksi ja esittää kysymyksiä. Dialogia käyvä esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan. Hän käy dialogia ja tukee dialogisuuteen. Hänen toimintatapoihin kuuluu olla tutkiva, kuunteleva ja kysyvä. Dialogi on syvempi merkitykseltään; sitä voidaan pitää sisäisenä ajattelutapana, viitekehityksenä. Hyvän esimiesviestinnän hallitsevalla esimiehellä on sekä tilannetajua että tunneälyä, taito johtaa tunteita. (Aarnikoivu 2010, 73-74.)

Kun organisaatiossa omia vuorovaikutuskäytäntöjä aletaan muuttamaan avoimemmaksi ja dialogisemmaksi niin, että esimiehellä ja alaisella on omat roolinsa, vaatii se runsaasti aikaa. Työyhteisötaitoja on opeteltava kuten esimiestaitojakin ja tähän on varattava ai-

kaa. Eri ammattiryhmille ja tiimeille on luotava organisoituja tilanteita, joissa voivat harjoitella dialogia eli mahdollistetaan yhdessä tapahtuvaa keskustelua työhön liittyvistä kysymyksistä. Dialogi on yhdessä ajattelua ja aitoa kohtaamista, missä voi syntyä uusia ajatuksia ja näkemyksiä. Dialogiselle vuorovaikutukselle on ominaista, että se ei ole vain puhumista, vaan myös kuuntelemista. Kun tuodaan esille työn tähtihetkiä, onnistumisia asiakkaiden ja työkavereiden kanssa, edistetään myönteisyyttä. (Manka 2011, 123-124.)

Johtaminen edellyttää läsnäoloa. Läsnäolo on mahdollista myös etäjohtamisessa, vaikka kasvokkaisia kohtaamisia on vähemmän. Tällöin oikeanlaisten viestintävälineiden käyttö tehostuu. Esimiehen on suunniteltava; mitä, kenelle, milloin ja miten viestitään? Viestintä ja vuorovaikutus ovat etäjohtamisen suurimpia haasteita. Etenkin hajautetussa organisaatiossa kannattaa sopia ja keskustella viestintäkäytänteistä. Esimiehen on syytä selvittää, mitkä asiat koetaan haasteellisiksi viestinnässä ja miten asioista viestitään organisaatiossa. Onnistunut viestintä on yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista, missä on sovittu jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuut. (Surakka & Laine 2011, 192-194.)

Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, joissa toimintaa ja viestintää tapahtuu työyhteisön, kumppanien ja sidosryhmän jäsenien kesken. Organisaatio yhdistyy verkostoihin ja toimintaympäristöön foorumien avulla. Työyhteisöviestintä muodostuu työyhteisön sisäisestä keskustelusta ja yhteisöllisyyden perusasioista. Isoista ja tärkeistä asioista viestitään vuorovaikutteisesti. Asioista keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Välttämättä asioista ei olla yhtä mieltä, mutta ne silti hyväksytään. Erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä arvostetaan. Isoja asioita voivat olla strategiaan, organisaatio- tai toimintatapamuutoksiin liittyvät asiat. Etenkin hierarkkisessa organisaatiossa siirretään isoja ja pieniä asioita ylhäältä alaspäin organisaatiotasolta toiselle. Usein asioita jää ymmärtämättä, koska käytetty kieli voi olla vaikeasti ymmärrettävää kapulakieltä. Yleistä on, että työntekijöille jää perusasiat, kuten strategiaan liittyvät asiat ymmärtämättä. Asioista on puhuttava, keskusteltava ja käsiteltävä niin kauan ja usein, että jokainen ymmärtää ne omalla kohdallaan. (Juholin 2008, 63-65.)

Ajan tasalla olevaa tietoa on kaikkien sitä tarvitsevien ja käyttävien saatavilla. Jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa ajantasaisen tiedon tuottamisessa, päivittämisessä ja vaihdannassa. Vaihdannassa taataan tiedon saatavuus ja mahdollisuudet kyselyyn ja keskusteluun. (Juholin 2008, 63, 68.) Jos tietoa annetaan liian vähän tai liian myöhään, viestintä on huonoa. Hyvällä viestinnällä edistetään hiljaisen tiedon

käyttöä ja lisätään organisaatiomuistia, kun työntekijät voivat olla avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Rissa 2009, 7.) Foorumeilla on välitön ja vapaa tunnelma. Jokainen uskaltaa puhua ja tuoda omia mielipiteitään ja kokemuksiaan julki. Jokainen uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työyhteisössä oleviin asioihin. Ne voivat olla niin pieniä kuin isoja tiimiä tai koko organisaatiota koskevia asioita. Suora viestintä mahdollistaa yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen työntekijöiden kesken työyhteisössä. Työnantajamaine on osa jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävää. Työntekijät voivat vaikuttaa omalla tekemisellään ja viestinnällään organisaation toimintakykyyn ja maineeseen. (Juholin 2008, 63.)

Vartiainen mukaan erityisesti epävarmoissa oloissa epämuodollinen eli spontaaninen ja suunnittelematon viestintä tukee ryhmien sosiaalista funktiota eli ryhmän tyytyväisyyttä työhönsä ja jäsenyyteensä ryhmässä. Kasvokkain tapahtuva viestintä on nopeaa ja spontaania, mutta myös mahdollistaa suurien tietomäärien välittämisen. Keskustelutilanteet tekevät mahdolliseksi aistien monipuolisen käytön, jolloin herkkävivahteiset viestitkin välittyvät kuulon ja näön kautta. Fyysinen läsnäolo mahdollistaa rikkaan virallisen ja epävirallisen viestinnän. Me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää työhön liittymätön epävirallinen viestintä. Kasvokkaisessa kohtaamisessa voidaan kokea voimakasta läsnäolon ja tilannetietoisuuden tunnetta. Yhtenä ongelmana nähdään tieto- ja viestintäteknologian heikko kyky tukea heikosti epävirallista, spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Pelkkä etäisyys vaikuttaa vähentäen vuorovaikutuksen määrää. Tätä vaikutusta lisää korvaavien vuorovaikutuskanavien vähäisyys. Kun ei tiedetä niitä olosuhteita, joissa toinen on, tilanneherkkyys voi kärsiä tämän takia. (Vartiainen ym. 2004, 48.)

Verkkoviestinnässä on myös hyviäkin puolia. Kun viestinnän osapuolten ennakkokäsitykset ja valtasuhteet eivät ole suoraan nähtävissä, viestintä voidaan kokea demokraattisempaan. Toisaalta uskottava etäläsnäolo ja tietoisuus toisista mahdollistetaan monipuolisella ja suorituskykyisellä teknologialla hajautetussa ryhmässä. (Vartiainen ym. 2004, 49.)

Hajautettu ryhmä saattaa muodostua yhdestä suuremmasta alaryhmästä, joka työskentelee paikallisesti yhdessä ja muut ryhmän jäsenet työskentelevät hajallaan satelliittitoimistoissa. Etenkin, jos hajautetun ryhmän esimies istuu yhdessä ydinryhmän kanssa, saattaa aiheutua eriarvoisuutta ydinryhmän ja muiden ryhmän jäsenten kesken. Ydinryhmän henki tulee näin kiinteämmäksi ja toiset jäsenet tuntevat jäävänsä ulkopuolisiksi ja joistakin voi tulla jopa hiljaisia sivustakatsojia. Hajautetun ryhmän työntekijät saattavat

kokea pelkoa, että heitä ei huomioida tasapuolisesti organisaation uusia tehtäviä täytettäessä tai organisaatiomuutostilanteissa. Koska muutos tapahtuu hitaasti, sitä on hankala huomata ja ennustaa. Johtamisen keskeinen periaate on avoimuus ja tiedon jakaminen tasapuolisesti. Hiljaista vetäytymistä ryhmästä voidaan hillitä rakentamalla aktiivisia verkostoja, joissa luottamuksen rakentaminen ja ilmapiirin tarkkaileminen ryhmän sisällä ja vetäjän välillä sekä ehkäisevät että ennakoivat hajaantumista. Ryhmissä voidaan sopia yhteisistä viestinnän pelisäännöistä esimerkiksi miten jokainen ryhmän jäsen pitää ajankohtaisen tiedon tasalla ja kuinka henkilökohtaisista asioista tiedotetaan. Epävarmuutta omasta urakehitysmahdollisuudesta voidaan vähentää riittävällä tiedottamisella ja johtamisella. (Vartiainen ym. 2004, 153.)

Kommunikointi ja virallisen tiedon jakaminen ovat vain pieni osa organisaation laajaa tietopankkia ja yhteistyön perusedellytyksiä. Suurin osa tiedosta on organisaatiossa hiljaisena tietona ja osaamisena, joita työntekijät jakavat toisilleen vain läheisessä yhteistyössä. Monista tärkeistä asioista keskustellaan käytävillä paikallisissa toimistoissa ja näin tieto jää saavuttamatta muualla työskentelevät. Kulttuuri, me-henki ja sisäpiirivitsit ovat myös asioita, joita voi ainoastaan omaksua omakohtaisesti paikallisessa toiminnassa. Me-henkeä ja yhteisöllisyyttä saadaan aikaan yhteisen tekemisen ja siihen liittyvän viestinnän avulla. Sähköisten työvälineiden avulla voidaan ylittää etäisyys ja eripaikkaisuus, mutta haasteeksi muodostuu missä määrin sähköiset viestintä- ja yhteistyövälineet voivat korvata tapaamiset kasvokkain ja työskentelyn viestinnän ja yhteistyön näkökulmasta. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on paljon sanattomia viestejä, joilla on merkitystä viestien tulkintaan ja niiden perusteella tehtäviin päätöksiin ja yhteistyöhön. Kasvokkaisessa viestinnässä ryhmähenki ja ryhmän identiteetti voimistuvat. (Vartiainen ym. 2004, 154-155.)

Johtamisen välineenä käytetään viestintää ja tämän merkitys korostuu virtuaalityöskentelyssä. Monimutkainen asia välitetään joko rikkaan median välityksellä tai eri medioiden yhdistelmillä. (Humala 2007, 94.) Onnistuneella viestinnällä saadaan ihmiset työskentelemään paremmin yhteisten tavoitteiden eteen. Viestinnällä liitetään työyhteisön jäsenet toisiinsa ja työyhteisön asioista tulee yhteisiä viestimällä. Viestinnällä vaikutetaan myös työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen, jaksamiseen ja itse työsuoritukseen. (Yli-Kokko 2005, 62-63.)

Viestinnällä on merkittävä osuus työyhteisön kehittämis- ja muutostyössä; isoja ja merkittäviä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja jatkuvana prosessina. Viestintä on ihmisiä arvostavaa ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa. Oppimista tapahtuu työntekijöiden kesken. Tunnelmalla aikaansaadaan hyvät olosuhteet menestykselle ja hyvinvoinnille. Vaikka johdolla ja esimiehillä on edelleen merkittävä rooli viestinnässä, viestintävastuuta on säilytetty kaikille työyhteisön jäsenille. Työntekijöiltä odotetaan, että he kykenevät arvioimaan heille tulevaa tietoa, tekemään päätöksiä, välittämään ja keskustelemaan niistä. Työntekijät ovat vastuussa tietojen päivittämisestä, jolloin kollegoilla on jatkuvasti ajantasaista tietoa käytettävissään. Tämä vaatii tavoitteellista ja sinnikästä työtä jokaiselta työyhteisön jäseneltä. (Juholin 2008, 80.)

3.6 Palaute

Kun esimiehen ja työntekijän suhde on toimiva, molemmat antavat palautetta toinen toisilleen. Edellytyksenä on, että esimies ja työntekijä ymmärtävät rooliensa erilaisuudet ja edellytykset. Joillakin työpaikoilla on sallittua antaa rakentavaa palautetta vain ylhäältä alaspäin, ei päinvastoin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110.) Rakentavalla palautteella on huomattavaa merkitystä niin työnhyvinvoinnin kuin työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta. Palautteella voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää työtä, mahdollistaa työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Hyvää johtamista on työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen. Se on myös tunnustusta hyvästä työsuorituksesta, mikä on välitöntä, tilannekohtaista, oikeudenmukaista ja saajansa arvostamaa. Pahinta on se, ettei saa minkäänlaista palautetta. Tässä tilanteessa työntekijä tuntee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Kun työn vaatimukset ja tehokkuusvaatimukset lisääntyvät, ei löydetä riittävästi aikaa luontevan palautteen antamiseen. Toisaalta on tärkeää muistaa, että palautteen avulla voidaan kehittää sekä työtä että toimintatapoja. Yksistään sähköinen viestintä ei korvaa työtä koskevaa keskustelua. Näitä palautekeskusteluja on syytä lisätä niin, että ne ovat luonteva osa kaikkea kanssakäymistä; on sitten kyse kiitoksen antamisesta, rakentavasta kritiikistä, ideoista, ehdotuksista ja niiden puntaroinnista. Keskusteluihin on syytä varata riittävästi aikaa, on sitten kyse yhteisistä kokouksista, tilaisuuksista tai kahdenkeskisistä tapaamisista. Palautteen antamisella kuin saamisella on vaikutusta työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 152-153.)

Palautteen antamisella on merkitystä työn kokemiseen merkitykselliseksi. Kun työntekijä saa tarkoituksenmukaista palautetta, on se sitten positiivista tai negatiivista palautetta, merkitsee se sitä, kuinka hyvin on työtehtävissä suoriutunut. (Virtanen & Sinokki 2014,

120.) Palautteen päämääränä on kehittää sekä työntekijää että työyhteisöä. Kun palaute annetaan suullisesti kasvokkain ja kahden kesken, on palaute tehokkainta. (Humala 2007, 45.) Palautekeskustelussa on tärkeää muistaa, että toinen osapuoli ymmärtää asian ja asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä (Yli-Kokko 2005, 72). Palaute kuuluu tärkeänä osana arvostavaan johtamiseen ja kohteluun. Palaute on arvostuksen ja luottamuksen osoittamista, sitä kannattaa niin esimiehen kuin alaisenkin opetella arvostamaan ja pyytämään. Palautetta annetaan vain ja ainoastaan toiminnasta, ei henkilöpersoonasta tai ominaisuuksista. (Kuusela 2013, 87.)

Esimieskin tarvitsee palautetta alaisiltaan, mitä hänen on osattava usein kysyä. Esimiehen on osattava muotoilla kysymykset taitavasti, jotta palautteen anto on helpompaa alaisille. (Kurttila ym. 2010, 27.) Toisaalta alainen voi itsekkin antaa omaehtoisesti palautetta. Myönteisen palautteen antamista ei kannata säästellä; sitä kannattaa antaa esimiehelle niin pian kuin mahdollista. Se ilahduttaa esimiestä yhtä paljon kuin ketä muuta-kin. Rakentavaa palautetta antaessa työntekijä voi kysyä esimieheltä, onko hän valmis keskustelemaan työntekijälle tärkeästä asiasta. Näin työntekijä luo pohjaa tasavertaiselle keskustelulle ja mahdollistaa oppimisen toinen toisiltaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110, 113.) Kun esimies saa palautetta, hänen on syytä vain kuunnella tarkkaavaisesti eikä tehdä heti tulkintoja palautteen syystä tai sisällöstä. Hän voi esittää tarkentavia kysymyksiä varmistaakseen, että on ymmärtänyt palautteen oikein. Hän kiittää saamastaan palautteesta riippumatta siitä, miltä palaute on tuntunut. Palaute kannattaa vastaanottaa lahjana, vaikka se sillä hetkellä tilapäisesti mieltä pahoittaisikin. Palaute antaa esimiehelle mahdollisuuden parantaa toimintaansa. Esimies voi myös halutessaan kertoa, kuinka ottaa palautteen huomioon toiminnassaan jatkossa. Esimies toimii enemmän ohjaavana ja neuvovana osapuolena palautekeskustelussa. (Kuusela 2013, 88,90.)

Virtuaalityössä palaute on annettava selkein sanoin joko puhumalla tai kirjoittamalla, koska esimiehen tyytyväisyyttä ei voida määrittää ilmeistä tai eleistä. Onnistumisen kokemukset vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, rohkaisevat ja kannustavat tekijäänsä jatkamaan. Etenkin virtuaalityössä kannattaa korostaa välitap-
pien saavutuksia ja huomioida pienetkin onnistumisen aikaansaannokset, jotta taataan ja ylläpidetään eteenpäin menon ja onnistumisen tunne. Epävarmuutta voidaan ehkäistä oikein ajoitetulla, säännöllisellä ja kannustavalla palautteella. (Humala 2007, 46.)

Mihin palautetta tarvitaan? Miksi erityisesti myönteinen palaute on tärkeää? Palaute rohkaisee, kannustaa ja motivoi. Kun ihmiset kohtaavat jonkin haastavan tai hankalan tilanteen, ihmiset kaipaavat myönteistä palautetta juuri silloin, ei enää sen jälkeen, kun haastavasta tilanteesta on selviydytty. Kun pelätään omien voimavarojen kestävyyttä ja ideoiden kantavuutta, palautteen avulla voidaan rohkaista toimimaan eteenpäin. Palautteen antaminen kannattaa ottaa vähitellen kiinteäksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Palautteen antoa on myös syytä miettiä seuraavien käytännön asioiden kannalta, että

- annetaanko palautetta toisten seurassa vai ainoastaan kahden kesken palautteen saajan ja esimiehen kanssa
- annetaanko palautetta jo työprosessin aikana vai vasta jälkikäteen
- annetaanko palautetta järjestelmällisesti tiedossa olevissa olosuhteissa vai kulloinkin tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla? (Puro 2003, 69, 72-73.)

Palautteen antamiseen liittyy keskeisenä ongelmana se, että henkilöt näkevät sen luonteen eri tavoin. Jollekin palaute on 'henkistä selän taputtelua', kun taas toiselle se on tapa saada kaiken käytettävissä olevan henkisen voimavaran ja osaaminen käyttöönsä. Kolmas henkilö saattaa nähdä palautteen osana henkilöstöjohtamista oman työnkuvansa kautta. Tunnustus ja palaute ovat osa palkitsemisjärjestelmää kaikkinen variaatioineen, joihin on syytä asennoitua samantalaisella vakavuudella kuin muihinkin palkitsemisen tapoihin. (Puro 2003, 73.)

Usein palautetta kerätään ja kootaan kehityskeskustelutilanteisiin, joissa pitäisi pohtia myös työtä ja sen toteuttamisen mahdollisuuksia. Palaute kuuluu osana keskusteluun, mutta kehityskeskustelu ei voi olla ainoa tapa palautteen antoon. Ei pidä tuudittautua ajatukseen, että muuta palautetta ei tarvitse antaa. Palaute tuntuu sitäkin aidommalta, mitä luonnollisemman tuntuissa olosuhteissa sitä annetaan ja se tulee suoraan antajansa henkilökohtaisesta mielipiteestä ja kohdistuu juuri kyseessä olevalle henkilölle. Jos palautetta annetaan jatkuvasti samankaltaisissa olosuhteissa samoin perustein, se kadottaa tuntuvasti merkitystään. Palaute ei saisi tuntua ilmoitetulta, vaan sanotulta tai kerrotulta. Palautteen ei tarvitse olla aina huolellisesti ja perinpohjaisesti mietittyä. Monesti pienet toteamukset voivat olla merkityksellisempiä kuten 'se homma meni hyvin' tai 'tässä ollaan menossa hyvään suuntaan'. Mitä erilaisemmissa tilanteissa palautetta voidaan antaa niin lounaskeskusteluista käytävätapamisiin, sen parempi. Palautteeseen liittyviä arvoja, kuten monipuolisuutta, vaihtelevuutta ja erilaisuutta on syytä vaalia. On tärkeää muistaa, että myönteinen palaute lähtee johdon antamasta esimerkillisestä toiminnasta, jolloin sitä voidaan odottaa toisiltakin. (Puro 2003, 78, 80-82.)

Kun välimatka kasvaa, henkilökohtaisista asioista ja etenkin vaikeista tai negatiivisista asioista palautteen antaminen vaikeutuvat. Kielteistä palautetta ei suositella annettavan sähköpostitse tai etäältä. Sähköpostia voidaan käyttää normaaliin joka päiväiseen työ-ohjaukseen. Kielteinen palaute on parasta antaa henkilökohtaisesti. (Humala 2007, 46-47.) Yli-Kokkon mukaan kielteiseen palautteenantoon voidaan soveltaa ns. hampurilaismallia, jossa hampurilainen aletaan rakentamaan pohjaleivällä eli kerrotaan jotakin positiivista. Seuraavaksi hampurilaiseen lisätään pihvi, jolloin annetaan kielteistä palautetta. Viimeiseksi hampurilaiseen lisätään päällisleipä, jolla palautteenanto päätetään kertomalla jotakin myönteistä, kannustavaa työntekijälle. Palautetta annetaan rakentavan lopputuloksen aikaansaamiseksi; sen tarkoitus ei ole masentaa saajaansa. (Yli-Kokko 2005, 74-75.)

Viestinnän rehellisyydellä ja avoimuudella nopeutetaan tavoitteiden saavuttamista virtuaalijohtamisessa (Humala 2007, 47). Koska johtajuus on jaettua verkossa, johtajan on kyettävä vastaanottamaan avoimin mielin palautetta ryhmän jäseniltä. He kykenevät parhaiten huomioimaan ongelmat ja auttamaan johtajaansa eteenpäin. (Annunzio 2001, teoksessa Humala 2007, 47.) Kun esimies saa palautetta omasta johtamisestaan ja käyttäytymisestään, sekä esimies että alainen hyötyvät. Esimies voi hyödyntää saamaansa suoraa palautetta alaisiltaan omassa työssään ryhmänsä vetäjänä ja johtajana. Hänen omakuvansa selkeytyy niillä osa-alueilla, joissa tarvitsee kehittymistä ja jota toisetkin odottavat. (Lankinen ym. 2004, 80.) Hyvää vuorovaikuttamista on myös ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Ongelmiin on syytä puuttua heti, suoraan asianomaisten henkilöiden kanssa. Puheeksi otettaessa haetaan toiveita ja ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi. Tarkoituksena ei ole syyllistää ketään tai hakea selityksiä, miksi asia ei onnistunut halutulla tavalla. (Manka 2011, 125.)

Esimies on aina ratkaisevassa asemassa, kun ongelmia otetaan esille. Tilanteen tekee haasteelliseksi, jos esimies ei työskentele samalla paikkakunnalla tai edes samassa maassa. Hänen voi olla vaikea tunnistaa puheeksi ottamisen tarpeen. Se ei ole välttämättä helppoa. Puhuminen on aina helpompaa, mitä paremmin tunnemme toisemme. Myös puheeksi ottamisen tapa on oleellinen. Syyllisten hakemisen sijasta voidaan miettiä, miten asia ratkaistaan. Toiveet ja ehdotukset aukaisevat ongelmatilanteita ja johdattavat ratkaisuihin. (Manka 2011, 126.) Palautteen annossa on onnistuttu, jos suhde pysyy ennallaan tai jopa vahvistuu (Kurttila ym. 2010, 77). Toisaalta, jos pelisäännöistä on jo etukäteen sovittu, helpottuu varhainen puheeksi ottaminen. Näin tiedetään, koska on

tarpeellista puuttua, minkälaisissa asioissa ja kuka sen tekee. Erilaisuus voi tuoda uusia ratkaisuja päivittäisiin ongelmiin. (Manka 2011, 128.)

4 Aiemmat tutkimukset

4.1 Tietoa tutkimuksesta

Toimeksiantajayrityksessä on tehty vuosina 2011-2014 työtyytyväisyyskyselyjä, joilla on haluttu selvittää työntekijöiden työtilannetta ja Stota työnantajana. Kysely on tehty ao. vuosina saman sisältöisenä Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Viimeisin tutkimus toteutettiin internetkyselynä joulukuussa 2014. Tutkimustapana käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. (Sto Finexter Oy 2014.)

Kysely sisälsi 80 väittämää Likertin asteikolla 1-6. Kysely lähetettiin ainoastaan työntekijöille, joiden työsuhte oli kestänyt tutkimushetkellä vähintään puoli vuotta eli 24 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 79 %. Vastaava luku vuonna 2013 oli 78 %. Koska otos oli pieni, tutkimuksen tulosta ei voida pitää tilastollisesti luotettavana. (Sto Finexter Oy 2014.)

4.2 Tutkimustulokset

Pääsääntöisesti työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä (70 %) työtehtäviinsä, joita myös pidettiin haastavina. Enemmistö (72 %) vastaajista tiesi, mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet työssä, mutta 60 % vastaajista koki, että työn rakenne ei ollutkaan enää selkeä. Suurin osa vastaajista (70 %) koki, että omaa työtänsä voi hallita ja ottaa sopivasti vastuuta tekemästään työstä. Vastaajista 60 % piti työmäärää kohtuullisena. Kun näitä tuloksia vertaa aiempiin vuosiin, on havaittavissa laskua. (Sto Finexter Oy 2014.)

Tulokset osoittavat, että työntekijät suhtautuivat positiivisesti itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Vastaajista 70 % koki, että saa käyttää kaiken osaamisen työssään ja 80 % vastaajista koki saavansa työhönsä tarvittavat taidot ja tiedot. 95 % vastaajista kannatti oman ammattiosaamisen kehittämistä ja 72 % puolestaan koki, että omaa osaamista on kehitettävä jatkuvasti. (Sto Finexter Oy 2014.)

Enemmistö (68 %) vastaajista koki, että oman osaston ilmapiiri oli hyvä ja yhteistyö sujuvaa. Vastaajista 92 % uskalsi tuoda mielipiteitään esille, mutta kysyttäessä onko viestintä suoraa osastolla, vastaajista enää 58 % oli sitä mieltä. Vastaajista 80 % ilmoitti jakavansa kokemuksia työkavereidensa kanssa. Osastolla ilmeneviä erimielisyyksiä ratkaistiin hyvällä tavalla enää 67 % vastaajista. (Sto Finexter Oy 2014.)

Tulokset osoittavat, että luottamus on molemminpuolista esimies-alaisuhteissa. Useimpien vastaajien mielestä esimies oli avoin ja rehellinen sekä antoi palautetta työstä. Myös useimmat (75 %) vastaajat kokivat, että heidän mielipiteitään ja ideoitaan otettiin huomioon. Vastaajista 72 % koki, että esimies antoi työntekijän osallistua työtä ja muutoksia koskeviin päätöksiin. Esimies kohteli kunnioituksella 85 % ja osoitti arvostusta 70 % vastaajista. Esimiehen kannustusta koki saavansa 73 % vastaajista. Vastaajista 68 % koki, että esimies antoi tietoa tärkeistä päätöksistä. (Sto Finexter Oy 2014.)

Esimies oli pitänyt vuonna 2014 kehityskeskustelut 16 työntekijän kanssa. Enemmistö vastaajista koki, että esimies oli varannut riittävästi aikaa kehityskeskusteluihin ja työntekijällä oli hyvä tilaisuus ilmaista omia mielipiteitä. Useimpien vastaajien mielestä he saivat hyvin palautetta työstään ja pitivät keskustelua antoisana. Kehityskeskusteluissa käsiteltiin osaamista 85 % vastaajista ja miten osaamista kehitetään 78 % vastaajista. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma tehtiin 68 % vastaajista ja sen toteutumista seurattiin 60 % vastaajista. (Sto Finexter Oy 2014.)

Yrityksen viestinnässä on ollut havaittavissa selkeitä puutteita. Vastaajista 57 % koki saavansa tärkeää tietoa muutoksista. Usea kokee, että tietoa löytyi parhaiten itse hakeamalla ja tietolähteisiin oli hyvät pääsymahdollisuudet. Yrityksen intrasivuja ei pidetty kovin hyödyllisinä työn kannalta eikä myöskään tietosisällöltään ajankohtaisina. (Sto Finexter Oy 2014.)

Yleisesti ottaen enemmistö vastaajista koki, että töihin on mukava lähteä. Työ koettiin mielekkääksi ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön hyväksi. Vastaajat olivat motivoituneita hoitamaan työnsä mahdollisimman hyvin. Enemmistö vastaajista koki, että hänen työpanostaan ja mielipiteitään arvostettiin organisaatiossa. (Sto Finexter Oy 2014.)

5 Työhyvinvointipäivän järjestäminen

5.1 Tausta ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä on ollut tapana järjestää henkilöstölleen 1-2 työpäivän kestäviä henkilöstötilaisuuksia vähintään kerran vuodessa. Yleensä nämä tilaisuudet ovat painottuneet enemmän vapaamuotoiseen mukavaan yhdessäoloon, luottamuksen vahvistamiseen ja yhteishengen nostattamiseen. Työntekijöillä on mahdollisuus puhua muustakin kuin työasioista, tutustua ja tavata muiden paikkakuntien kollegoja, joita ei pahimassa tapauksessa ehdi juurikaan näkemään vuoden aikana. Työhyvinvointipäivän punaisena lankana on: Hyvän pössiksen; yhdessäolon ja yhteishengen nostattaminen. Mitä minä itse voin tehdä, jotta voin paremmin ja voin edistää työhyvinvointia omassa työssäni ja työyhteisössä? Miten luodaan ja ylläpidetään hyvää pössistä?

5.2 Suunnittelu

Työhyvinvointipäivän suunnittelu, ideointi käynnistyi toukokuussa 2015. Työryhmä, Sto Finexter Oy:n Area Manager, tuotepäällikkö ja talousassistentti, miettivät ensimmäisenä ajankohtaa tapahtuman järjestämiselle. Työryhmä päätyi lokakuuhun. Lokakuussa parhain sesonki alkaa olemaan ohi ja työkiireet helpottavat niin myynnin kuin logistiikan työntekijöillä. Toisaalta lokakuu voi olla esimerkiksi marraskuuta parempi kuukausi ulkona liikkumiseen.

Työhyvinvointipäivän paikka haluttiin löytää kohtuullisen matkan päästä kustakin toimipaikalta; Vantaalta, Turusta ja Tampereelta. Tärkeänä työryhmä koki, että tapahtuma järjestetään muualla kuin työntekemispaikalla. Aluksi työryhmä mietti Nastolassa sijaitsevaa Pajulahden Urheiluopistoa, mutta paremmaksi vaihtoehdoksi nousi Vierumäellä sijaitseva Suomen Urheiluopisto. Vierumäellä on monipuoliset aktiviteettimahdollisuudet, kaunista luontoa ympärillä ja hyvät puitteet yhdessäoloon. Urheiluopistolla olisi ollut myös tarjota kokous- ja majoituspalveluja, mutta nämä tilattiin urheiluopiston läheisyydessä sijaitsevasta hotellista Scandicista.

Tavoitteena oli, että kaikki työntekijät osallistuvat päiväohjelmaan, mutta iltaohjelma ja yöpyminen ovat vapaaehtoisia. Hyvinvointipäivänä haluttiin antaa puheenvuorot Area

Managerille ja vieraillevalle luennoitsijalle. Haasteeksi osoittautui itse aktiviteetin, liikunnallisen osuuden suunnittelu niin tiukan aikataulutuksen takia kuin henkilöstön taustat ja persoonat huomioiden. Suunnitteluryhmä piti tärkeänä, että liikuntalaji ei saa olla liian vaikea, jolloin osallistujien ei tarvitse pelätä joutuvansa arvostelun kohteeksi tai naurunalaiseksi. Liikkumisesta pitää jäädä positiivisia, onnistumisen kokemuksia. Vierumäki tarjoaa sekä valmiita paketteja että räätälöi yrityksen toiveiden mukaisen kokonaisuuden työhyvinvointipäivään. Se voi sisältää erilaisia kuntokartoitustestejä kuten lihaskunto-, polkupyöräergonomia- ja liikkuvuustestejä. Tämän lisäksi on ryhmäliikuntaa esim. jumpan tai sauvakävelyn muodossa. Paintball ja Flow Park tuntuivat liian vauhdikkailta aktiviteeteiltä. Työryhmä valitsi curlingin, johon kaikkien on helppo osallistua. Siinä pääsee myös harjoittelemaan konkreettisesti tiimityöskentelytaitoja.

Työryhmä suunnitteli iltaohjelmaan saunomista, ruokailua ja yhdessäoloa. Isommalle ryhmälle Vierumäellä on seuraavat vaihtoehdot saunomiseen ja iltaruokailuun: Joko perinteinen rantsauna tai savusauna. Molempien saunojen yhteydessä on tilausravintolat, jotka soveltuvat isomman ryhmän kestittämiseen. Työryhmä päätyi savusaunavaihtoon kahdestakin syystä. Kuvien perusteella savusauna houkutti miljööllään ja ruokamenullaan enemmän kuin perinteinen rantsauna.

Tässä vaiheessa suunnittelua päivän aikataulu alkoi olemaan valmiina. Kokoustilat, aamu- ja päiväruokailut saatiin varattua hotelli Scandicista. Myös kuljetukset jäähallilta saunalle ja saunalta hotellille oli hoidossa. Ainoastaan oli mietittävä, millä keinoin houkutellaan ihmiset jäämään saunomisen ja illallisen jälkeen hotelliravintolaan ja miten porukka pysyy yhtenäisenä. Onko ratkaisuna, että leikkimielisen curling-kisan palkintojen jako tehdään vasta hotellilla? Yhtenä houkuttimena ovat henkilöstölle jaettavat drinkkiliput ravintolaan, millä edes hetkeksi saadaan vielä ryhmä pysymään koossa.

5.3 Toteutus

Työhyvinvointipäivä saatiin mukavasti alulle Vierumäellä klo 9.00-9.30 yhteisellä aamupalalla, joka oli valmiiksi katettuna tilaisuuteen saapuville hotelli Scandicin kokoustilojen yhteydessä. Yöpyjillä oli mahdollisuus saada hotellihuoneet käyttöönsä jo heti aamusta ennen varsinaisen ohjelman alkua. Aamupalan jälkeen osallistujat siirtyivät kokoustilaan kuulemaan Area Managerin puheenvuoroa mm. yrityksen taloustilanteesta ja henkilöstöasioista. Hän myös paljasti hieman ensi vuoden suunnitelmista ja osallistujilla oli erinomainen tilaisuus kysyä mieltä askarruttavia asioita. Päivä alkoi hyvin positiivisissa ja

vuorovaikutteisissa tunnelmissa. Area Managerin tilannekatsauksen jälkeen oli lounas Scandic Buffetin seisovassa pöydässä.

Lounaan jälkeen osallistujat siirtyivät kuulemaan vierailijan, Easy Living Oy:n Merja Vuorisen luentoa, jonka aiheena oli ”Iloa ja energiaa – positiivisuus”. Esitellyjen jälkeen hän pyysi valitsemaan mukana tuomistaan kuvakorteista omaa tunnetilaa parhaiten kuvaavan kortin. Kukin osallistuja sai esitellä ja perustella oman kuvakorttinsa koko ryhmälle. Tällaisella toiminnallisella avauksella saatiin hyvin mielenkiinto herätettyä päivän teemaan eli miksi ja miten iloa ja energiaa saadaan synnytettyä työyhteisössä. Vuorinen jakoi hyvinvoinnin kunnon osa-alueisiin: Fyysinen, moraalinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Mitä ne ovat ja mitä ne merkitsevät yksilölle ja tiimille. Luennon yhtenä kantavana asiana oli, että yksilö ilman tiimiä tai tiimi ilman yksilöä, ei voi toimia. Yksilö ja tiimi ovat siis toistensa voimavara ja riippuvaisia toisistaan. Päivän hyvään kuntoon haettiin ratkaisuja yhteistyön ja työn imun kautta. Kuinka lisätään tiimienergiaa, millainen on tulevaisuuden joukkue ja mitkä ovat huipputiimin ominaisuudet. Vuorinen käsitteli voimavaroja lisääviä tekijöitä psykologisen joustavuuden käsitteen kautta, esimerkiksi miten yksilö voi lisätä voimavaroja suggestion avulla.

Luennon jälkeen oli mahdollisuus nauttia iltapäiväkahvit ennen seuraavaa aktiviteettia eli curlingia. Koska hotellilta oli lyhyt matka jäähallille, osallistujat taittoivat matkan kävelen. Jäähallilla meitä odotti Mikko, joka toimi oppaana 1,5 tunnin ajan. Kun kaikki olivat löytäneet sopivat kypärät, kalossin näköiset liukusukat ja harjat itselleen, Mikko kertoi lyhyesti curlingin pelisäännöt. Tämän päätteeksi hän näytti, kuinka kiveä heitetään radalla. Osallistujat jaettiin kuuteen joukkueeseen, joissa oli 3-4 henkilöä. Joukkuejako pyrittiin tekemään niin, että sijoitetaan samalla paikkakunnalla ja osastolla työskentelevät henkilöt eri joukkueisiin. Kisailun päätteeksi osallistujat ikuistettiin ryhmäpotrettiin. Palkintojen jako suoritettiin heti curlingin jälkeen eli käytännössä kaikki palkittiin pienillä kuohuviinipulloilla.

Seuraavaksi siirryttiin Karhunpesä-savusaunoille, Mustalammen rannalle. Alueella olevat rakennukset olivat vanhoja hirsirakennuksia: Saunat sijaitsivat kallion juurella ja itse tilausravintola, Karhunpesä korkeammalla, kallionkielekkeellä. Tunnelmaa lisäsivät sekä ulkona palavat öljylyhdyt että sisätiloissa kynttilät ja takkatuli. Kaunis luonto, sen rauha ja hiljaisuus tekivät vaikutuksensa paikalla oleviin. Saunan jälkeen oli aika siirtyä Karhunpesään illalliselle. Illallista nautittiin kynttilänvalossa parvella olevien pitkien pirttipöy-

tien ääressä. Illallismenu sisälsi juustokeittoa ja halstrattua poron ulkofileetä juureslisukkeineen. Jälkiruoaksi oli huuerteisia karpaloita ja kuumaa kinuskia nokipannukahvin kera. Tunnelma oli todella hyvä; iloista puheensorinaa ja naurua oli kuultavissa. Näissä tunnelmissa oli mukava lähteä takaisin hotellille ja siellä sovimme, että kaikki kokoontuvat aulan vieressä olevaan publiin jatkamaan iltaa.

Lauantaiaamuna ei ollut enää järjestettyä ohjelmaa, vaan kukin osallistuja sai lähteä oman aikataulun mukaan kotiin. Monet tapasivat vielä hotellin aamupalalla ja pääsivät näin vielä kertaamaan edellisen päivän tapahtumia.

6 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely

6.1 Tutkimusote ja aineistonkeräysmenetelmä

Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää joko määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää. Näitä voidaan yhdistellä ja ne voivat täydentää toisiaan, mutta pääpaino on selkeästi aina toisella tutkimusmenetelmällä. (Vilpas, 2). Tiedonintressi eli mitä tietoa tutkimuksella tavoitellaan, vaikuttaa sovellettavan tutkimusmenetelmän valintaan. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on numeraalisen tiedon tuottaminen, kun taas laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuottaa tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiöitä tai asioita. (Sajama 1993, 61-65 teoksessa Vilka 2005, 49.) Määrällisessä tutkimuksessa esitetään ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Kun tutkimusaineisto voidaan muuttaa mitattavaan ja testattavaan muotoon, voidaan käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää. Kausaalisuudella tarkoitetaan, että tutkittavasta aineistosta etsitään syy-seuraus-suhteita eli tutkimusaineistossa on löydettävissä syy, taustamuuttuja, joka selittää seurauksen, vastaajan mielipiteen. Tämän lisäksi määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yleinen lainalaisuus siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat kuin ovat. Yleinen lainalaisuus näytetään numeraalisesti kuten jakaumina, keskiarvoina ja keskihajontana. (Sajama 1993; 62; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 130 teoksessa Vilka 2005, 49-50.) Määrällisellä tutkimuksella pyritään löytämään säännönmukaisuuksia eli millä tavalla eri asiat, muuttujat, liittyvät toisiinsa ja selittää, millä tavalla tutkimusyksiköt (vastaajien mielipiteet, ajanjaksot) poikkeavat eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 1994, 28 teoksessa Vilka 2005, 50.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä ei selitä kaikkien yksilöiden toimintaa, vaan samankaltaisuuksien ohella poikkeavuudet ovat kiinnostavia tutkimusaineistossa. Lähtökohtana on, että laadullinen tutkimus on subjektiivista eli tutkijan oma persoona vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Sajama 1993; 63-64; Laine 2001; 28; Varto 1992, 56-57 teoksessa Vilka 2005, 50-51.) Laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksien maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tutkimuksen tekijä määrittelee siis, käsitelläänkö kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, kun taas käsitykset kertovat yhteisön tavoista ajatella yhteisön sisällä. Miksi-kysymyksillä tutkijan on tehtävä ratkaisuja ja päätöksiä useamman vaihtoehdon perusteella. Asiat ja ilmiöt eivät ole selitettävissä vain yhdellä tavalla. (Vilka 2005, 97-98.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on osoittaa tutkimuksen aikana muodostuneiden tuloksien perusteella esim. ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittämisen havainnon tavoittamattomissa. Laadullisella tutkimuksella ei haeta totuutta tutkittavasta asiasta. Tutkija luo johtolankoja ja vihjeitä ihmisten antamien kokemusten ja käsityksien perusteella ja tekee tulkintoja näiden pohjalta. (Alasuutari 1994, 34 teoksessa Vilka 2005, 98.) Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi vaikuttavat käytettävään tutkimusmenetelmään (Vilka 2005, 52). Tötön mielestä laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin mitä ja miten empiirisellä tasolla (Töttö 1999, 284-286 teoksessa Vilka 2005, 53). Määrällinen tutkimusmenetelmä puolestaan vastaa kysymyksiin miten paljon ja miksi. Alasuutarin mielestä miksi-kysymykset ovat merkittäviä kysymyksiä myös laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Hänen mielestään laadullisessa tutkimuksessa on vastattava mitä ja miten-kysymysten lisäksi aina vähintään yhteen miksi-kysymykseen. (Alasuutari 1994, 187-202 teoksessa Vilka 2005,53.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetään tavallisimmin kyselylomaketta aineiston keräämiseen. Hirsjärven (2005, 182) mielestä kyselyä voidaan kutsua myös survey-tutkimukseksi, jolloin kysely on standartoitu eli vakioitu. Tällöin sama asiasisältö kysytään täsmälleen samalla tavalla kaikilta kyselyyn vastaavilta. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen itse kirjallisesti. Kyselylomake on soveltuva tapa aineiston keräämiseen, kun vastaajajoukko on suuri ja hajallaan oleva. Kyselylomaketta käytetään, jos tutkimus sisältää arkaluontoisia kysymyksiä ja halutaan vastaajien jäävän tuntemattomiksi. Kyselylomakkeen haittana on, että vastausten lukumäärä saattaa jäädä alhaiseksi. (Vilka 2005, 73-74.) Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä (suljettu, strukturoitu kysymys),

avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksien kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Näillä kysymyksillä haetaan kysymysten vertailukelpoisuutta. (Vilkkä 2005, 84-86.) Avoimilla kysymyksillä odotetaan spontaaneja mielipiteitä vastaajilta, jolloin vastaamista rajataan vain hieman. Sekamuotoisissa kysymyksissä on annettu osa vastausvaihtoehdoista. Se sisältää aina myös yhden tai useamman avoimen kysymyksen. (Heikkilä 2004, 49-52 teoksessa Vilkkä 2005, 86.)

Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä lomakekyselyä, joka sisälsi sekä laadullisia että määrällisiä kysymyksiä. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista saada tietoa syvällisemmin ja monipuolisemmin kyselyn analysointiakin ajatellen. Perustelut lomakekyselyn käyttöön oli, että koko perusjoukko voitiin ottaa kyselyyn mukaan ja kaikille annettiin mahdollisuus oman mielipiteen ilmaisuun. Lomakekysely mahdollisti vastaamisen anonyymisti, jolloin vastaaja uskalsi antaa aitoja ja rehellisiä vastauksia kysymyksiin. Myös tutkimuksessa oli otettava huomioon rajallinen ajankäyttö ja eripaikkaisuus kyselyn tekemiseen.

6.2 Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus

Kvalitatiivinen kysely suoritettiin pian työhyvinvointipäivän jälkeen lomakekyselynä käyttäen internet-pohjaista E-lomaketta. E-lomake-kysely oli helpoin ja vaivattomin tapa toteuttaa toimeksiantajayrityksessä. Kysely oli standardoitu eli kysymykset olivat saman sisältöiset kaikille vastaajille (Vilkkä 2005, 73). Myös pystyin seuraamaan kyselyyn vastanneiden lukumäärää ja muistuttamaan niitä henkilöitä, jotka eivät kyselyyn olleet vastanneet. Kysely jakaantui kahteen osaan: Ensimmäisen osan kysymykset liittyivät työhyvinvointipäivään ja toisen osan kysymykset yleisesti työhyvinvointiin. Lomakepohja laadittiin niin, että asteikkoihin perustuvien kysymyksien lisäksi osaan kysymyksistä vastaaja pakotettiin perustelemaan lyhyesti vastausvaihtoehdonsa. Kaikki monivalintakysymykset edellyttivät vastaamista, jotta kyselyyn vastaaminen oli mahdollista. Kyselyyn arvioitiin vastausajaksi 20-30 minuuttia, jota pidettiin vielä kohtuullisena.

Annoin tekemäni kysymykset ennalta toimeksiantajayrityksen Area Managerin katsottavaksi ja kommentoitavaksi. Ennen kuin varsinainen kysely lähetettiin koko organisaatiolle, yksi työntekijä suoritti e-lomakkeen testauksen. Hänen mielestään, kyselyyn varatut 20-30 minuuttia oli riittävä ja kysymykset eivät vaatineet täsmennyksiä tai korjauksia.

6.3 Aineiston keruu ja käsittely

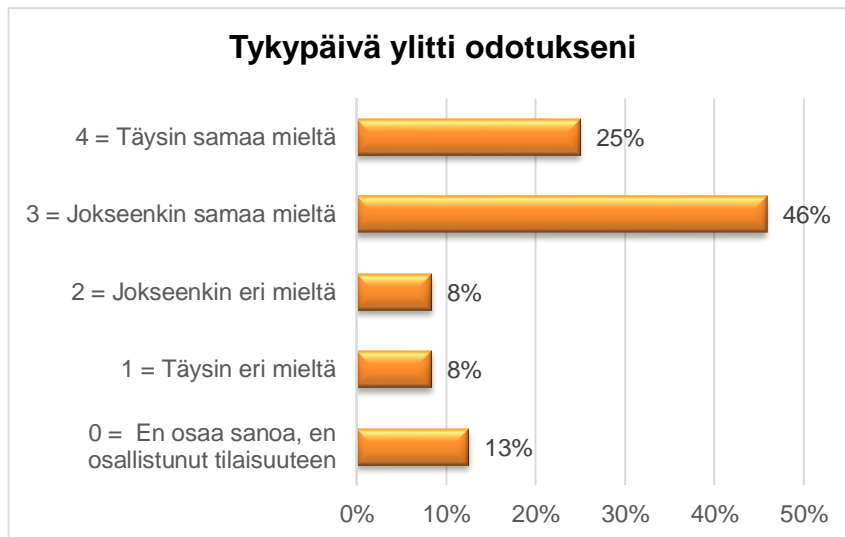
E-lomakekysely lähetettiin toimeksiantajayrityksen koko organisaatiolle 9.11.2015. Kysely sisälsi kysymyksiä sekä Vierumäki-päivään että yleensä työhyvinvointiin liittyen. Näin järjestäjät saivat haluamaansa palautetta ja arvokasta tietoa otettavaksi huomioon seuraavan henkilöstötapahtuman suunnittelussa ja järjestämisessä. Samalla oli hyvä tilaisuus selvittää työntekijöiden tunnelmia ja työhyvinvoinnin nykytilaa työyhteisössä. Vastausaikaa annettiin viikko eli kysely oli avoimena internetissa 9.- 16.11.2015. Kysely lähetettiin 25 henkilölle ja siihen vastasi 24 henkilöä, joten vastausprosentti (96 %) oli hyvä. Kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti. Tykypäivään osallistui 20 henkilöä vastaajista. Aineistoa olisi ollut mahdollista käsitellä itse E-lomakeohjelmistolla, mutta vastustiedot oli järkevämpää siirtää Excel-ohjelmistoon jatkokäsittelyä varten. Kaikki vastaukset on litteroitu juoksevasti e-lomakekyselyn tallennus id:n mukaisesti eli vastaaja, jonka tallennus id on 1, on opinnäytetyössä H1 jne.

7 Tulokset

7.1 Työhyvinvointipäivän onnistuminen

Suurin osa vastaajista koki päivän kaikin puolin onnistuneeksi (kuvio 4). Yhteishenki oli hyvä ja positiivinen. Osallistujien mielestä päivä oli sopivan rento; ei ollut sisällöltään liian asiapitoinen. Osa vastaajista koki, että päivän ohjelma oli hyvin suunniteltu ja oli mukava viettää aikaa yhdessä. Yleisesti ottaen enemmistö osallistujista piti aikataulutusta sopivana. Ohjelma ei ollut liian tiukka, joten aikaa jäi vapaaseen seurusteluun ja yhdessä-oloon. Selkeästi hyvää pössistä oli ilmassa! Negatiivista palautta tuli siitä, että tykypäivää ei voitu järjestää työpäivän puitteissa.

"Yhteiset hetket parantaa mahdolliset kolhut ja haavat mitä tulee matkan varrella omien ja vieraiden kanssa." (H21.)



Kuvio 4. Päivän onnistuminen suhteessa odotuksiin (n = 24).

Suurin osa vastaajista koki, että yhteishenkeä onnistuttiin parantamaan hyvin ja erinomaisesti (kuvio 5). Merkittävämpinä asioina onnistuneeseen lopputulokseen pidettiin sopuisaa yhdessäoloa ja yhdessä tekemistä. Tärkeänä pidettiin myös, että aikaa jäi avoimelle keskustelulle, yleisilmapiiri oli hyvä ja oli mahdollisuus kasvokkaiseen keskusteluun vieraspaikkakuntalaisten kanssa. Päivän aikana puhuttiin muustakin kuin työasioista. Osallistujilla oli oiva tilaisuus tutustua paremmin toisiinsa ja kollegojen näkeminen koettiin tärkeänä. Toisaalta osa ihmisistä koki päivän tavanomaiseksi tilaisuudeksi, jolla ei juurikaan ollut vaikutusta yhteishengen parantamiseen. Pienoista kuppikuntaisuutta oli vielä havaittavissa.

"Mihkä se ny tossa olis muuttunut?" (H22.)

"Ei huomannut päivässä mitään erityistä panostusta aiheeseen, paitsi se curling." (H17.)



Kuvio 5. Yhteishengen paraneminen (n = 24).

Lähes kaikki osallistujat pitivät maajohtajan puheenvuoroa informatiivisena (kuvio 6). Tilaisuudessa oli varattu aikaa myös vapaaseen keskusteluun, jolloin oli hyvä mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia itseään askarruttaviin asioihin. Maajohtajan esiintymistä pidettiin onnistuneena, mistä välittyi varmuus ja rauhallisuus kuulijoille. Joitakin jäi kuitenkin askarruttamaan nykyisten ja uusien työntekijöiden roolit ja tehtävät yrityksessä.



Kuvio 6. Maajohtajan puheenvuoro (n = 24).

Merja Vuorisen esiintyminen jakoi ihmisten mielipiteitä selkeästi kahtia: Joko siitä pidettiin tai ei (kuvio 7). Enemmistö kaipasi luennoitsijalta enemmän positiivisempaa, innostavampaa otetta esiintymiseen, etenkin kun aiheena oli energisyys ja positiivisuus yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Oliko luennoitsijassa itsessään havaittavissa leipäännyttä tai vire ei ollut tuona hetkenä vain paras mahdollinen. Toisaalta kommentteista huokui myös luennoitsijan suhtautuminen ja arvostus kuulijoita kohtaan:

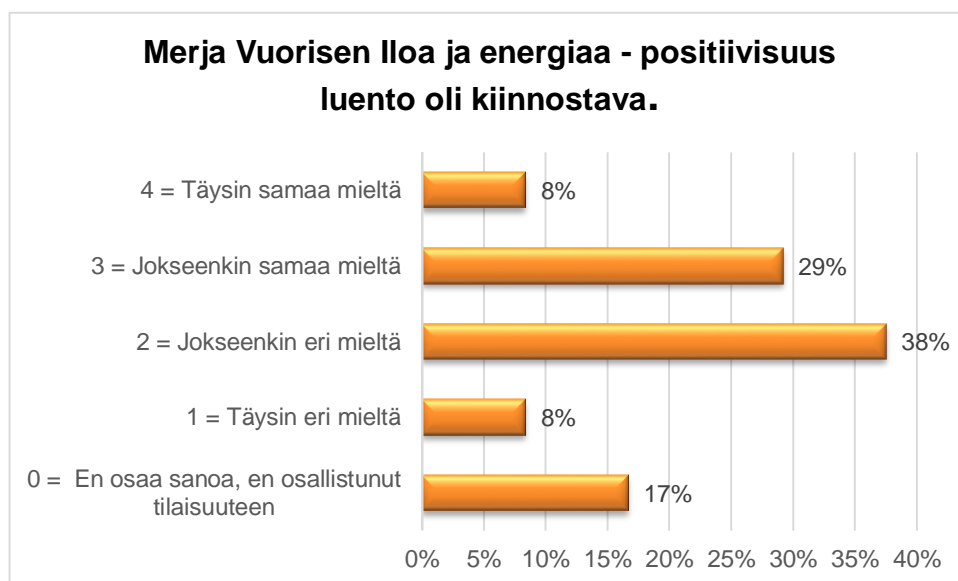
”Kuivahko esitys, suuremmaksi osaksi meni kalvojen lukemiseen.” (H21.)
 ”Luento oli mielestäni melko lattea, kuin olisi lukenut suoraan tekstistä.” (H17.)
 ”Puhe tasapaksua ja välillä tuntui, että ei ollut itse täysillä mukana.” (H12.)

Joillekin kuulijoille esitys ei taas antanut mitään uutta:

”Liturgiaa, ei juuri uutta ja uusia ajatuksia herättävää.” (H3.) ”Peruskamaa.” (H6.)
 ”Jo ennestään tiedossa olevat asiat palautettiin mieleen.” (H23.)

Positiivista palautetta annettiin aktivoivasta kuvaharjoituksesta, joka toimi myös alustuksena esitykseen. Kuvaharjoitusta pidettiin hauskana aloituksena. Toisaalta kaivattiin kuvaharjoituksen lisäksi muuta kuulijoita aktivoivaa harjoitusta esityksen lomassa. Myös esityksen aihetta pidettiin tärkeänä, ajatuksia herättelevänä. Ajatellen aihealueen laajuutta, esitykseen oli varattu vain tunti aikaa. Tämä näkyi myös palautteissa:

”Luento ei ollut kovin syvälinen, pintaa raapaistiin vain hieman.” (H8.)
 ”Kertatapahtumana ei ehkä päästy riittävän syväälle asioissa.” (H16.)

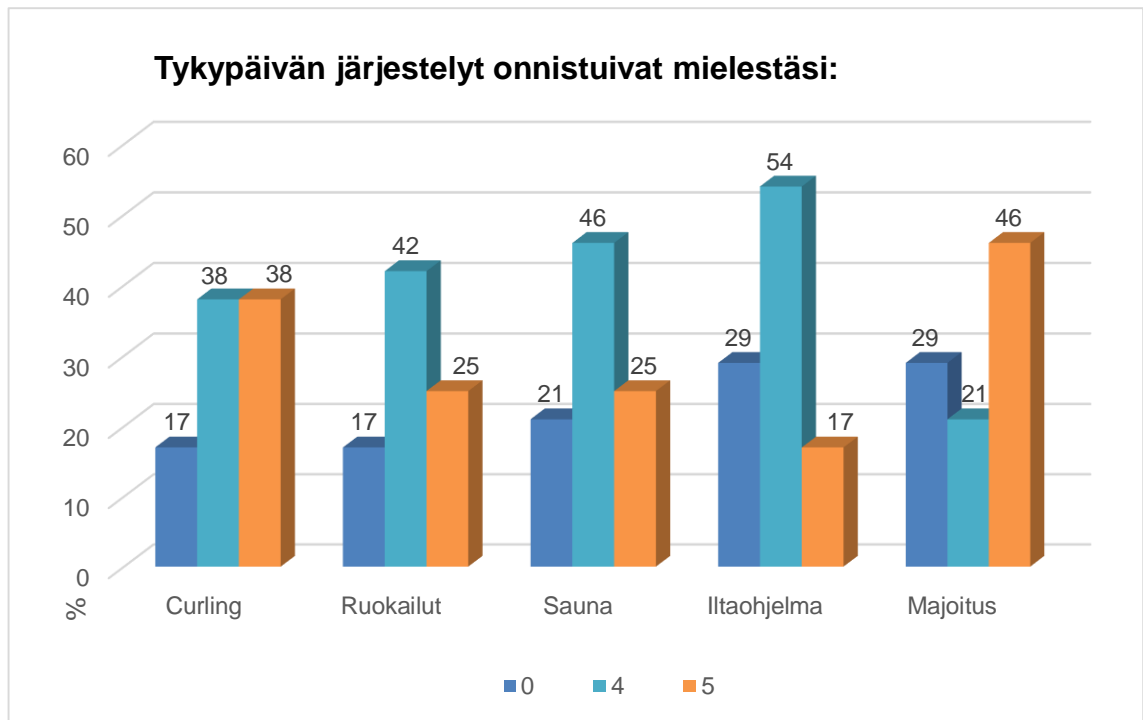


Kuvio 7. Merja Vuorisen luennon kiinnostavuus (n = 24).

Tyköpäivän järjestelyt onnistuivat kokonaisuudessaan enemmistön mielestä joko erinomaisesti tai hyvin (kuvio 8). Curling tuntui olevan monelle mieleen ja useammalle tämä oli ensimmäinen kerta päästä tutustumaan lajiin. Koska peliaikaa oli varattu 1,5 tuntia, jotkut kokivat, että joukkueiden kokoonpanoa olisi voitu hieman sekoittaa kesken pelin ja ohjaaja olisi voinut kertoa curlingista hieman laajemmin.

Tulopäivän aamupala oli tilattu ja järjestetty aulatilassa, yrityksen varaaman kokoustilan välittömässä läheisyydessä. Aamiainen sai moitteita useammalta osallistujalta: Kahvia ja teetä oli tarjolla, mutta puolestaan kylmät juomat puuttuivat. Leipävalikoima oli niukka ja gluteeniton sämpylä oli jäinen. Iltapäivän välipala oli ehkä useammalle liikaa, koska lounaasta oli kulunut lyhyt aika. Toisaalta iltapäiväkahvien nauttimiseen ei jäänyt riittävästi aikaa, kun piti siirtyä jo valmistautumaan päivän aktiviteettiin, curlingiin ja noutaa saunomiseen tarvittavat tarvikkeet hotellihuoneista. Tästä johtuva kiireen tunne ei välttämättä miellyttänyt kaikkia. Illallinen puolestaan sai kiitosta. Ruoka oli herkullista. Vaikka illallisravintolan tilat olivat tunnelmalliset kynttilöineen ja takkatulineen, niin itse tilaa pidettiin liian kuumana ja ahtaana 20 henkilölle. Enemmistö antoi kuitenkin erinomaisen tai hyvän arvosanan savusaunoille, vaikka kunnollisia pesutiloja ei ollut tarjolla useamman mielestä. Myös saunomiseen olisi voitu varata vähän enemmän aikaa jonkun mielestä.

Suurin osa yöpyjistä piti Scandic hotellia joko hyvänä tai erinomaisena majoituspaikkana. Mielipahaa aiheutti se, että kaikilla ei ollut mahdollisuutta omaan huoneeseen. Kun osallistujat palasivat illallisravintolasta hotellille, järjestettyä Iltaohjelmaa ei enää ollut. Ohjelmassa oli vapaamuotoista seurustelua ja hauskanpitoa hotellin ravintolatoiloissa. Iltaohjelma sai enemmistöltä hyvän tai erinomaisen arvosanan.



Kuvio 8. Tyköpäivän järjestelyt (0 =En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen, 1 = Heikosti, 2 = Tyydyttävästi, 3 = Keskinertaisesti, 4 = Hyvin, 5 = Erinomaisesti) (n = 24).

Enemmistö antoi yleisarvosanaksi tyköpäivästä kiitettävän tai hyvän (kuvio 9). Viimeisellä tyköpäivään liittyvällä avoimella kysymyksellä haluttiin kerätä ideoita ja toiveita otettavaksi huomioon, jos vastaavanlainen tilaisuus järjestetään myöhemmin. Osa oli tyytyväisiä Vierumäki-päivään ja toivoivat vastaavanlaista tilaisuutta myös toistekin pidettäväksi.

”Jatketaan samalla linjalla.” (H8.) ”Kaikki ok, saman kaavan mukaan, kevyttä liikuntaa, saunomista, yhdessäoloa.” (H21.)

Toiset taas kaipasivat enemmän liikunnallista osuutta päivään. Jotkut kokivat, että tilaisuus pitäisi järjestää joko työntekopaikkakunnalla tai sen välittömässä läheisyydessä hyvien kulkuyhteyksien päässä. Palautetta tuli myös, jos tilaisuus on yli yön kestävä, lyhyttä, pientä ohjelmaa voisi olla vielä seuraavanakin päivänä. Jotkut halusivat enemmän yhteistä keskustelua, keskusteluja työstä ja työviihtyvyydestä. Jotkut taas kokivat, että tiimityöskentelyharjoituksia ja curlingin kaltaista kimpajuttua halutaan seuraavaan tilaisuuteen mukaan.



Kuvio 9. Yleisarvosana tyky-päivästä (n = 24).

7.2 Työhyvinvoinnin nykytila

7.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Ensimmäisellä työhyvinvointikysymyksellä halutaan vastaajan valitsevan kolme hänelle tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Vastaajan on vielä pohdittava valintojaan siltä kannalta, kuinka ne näkyvät tai eivät näy Stolla muutaman esimerkin avulla.

Enemmistö vastaajista pitää työyhteisön *hyvää ja avointa ilmapiiriä* merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnissa (kuvio 10). Vaikka työyhteisössä on kiirettä, siellä voi kuitenkin olla leppoisa ja vapautunut ilmapiiri. Työyhteisössä työntekijät ja esimiehet kannustavat ja auttavat toinen toisiaan. Hyvää ja avointa ilmapiiriä vahvistetaan vastavuoroisuuden, luottamuksen, yhteisten arvojen ja aktiivisen toiminnan avulla. Vaikeistakin asioista voidaan keskustella ja ongelmia ratkaistaan yhdessä. Työpaikalla kunnioitetaan yksilöiden erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Työyhteisössä ollaan ystävällisiä, reiluja, auttavaisia toisia kohtaan. Työntekijät haluavat toimia yhteiseksi hyväksi eli puhalletaan yhteen hiileen. Työyhteisön hyvän ja avoimen ilmapiirin vaaliminen on siis jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Yleisesti ottaen ilmapiiri on hyvä Stolla ja jotkut kokevat ilmapiirin parantuneen viime vuosien aikana. Mukavilla työkavereilla ja hyvällä ilmapiirillä on positiivista vaikutusta tekemiseen ja suoriutumiseen omassa työssä. Myöskin koetaan, että onnistumisista saa kannustavaa palautetta ja työasioista voidaan keskustella avoimesti. Osalla

työntekijöistä on positiivinen ja kannustava asenne työn tekemiseen ja työkaverihin. Iloiset ja auttavaiset työkaverit vahvistavat hyvää ilmapiiriä entisestään.

Toisaalta osa vastaajista kokee, että työyhteisössä ei voi välttämättä puhua tai ei kerrota avoimesti kaikista asioista. Asioita ei osata ilmaista riittävän kohteliaalla tavalla. Jotkut kokevat työyhteisössä kuppikuntaisuutta ja kyräilyä, jolloin avoimuus ja luottamuksellisuus suhteissa jäävät uupumaan. Myös koetaan, että epäselvillä toimenkuvilla on negatiivista vaikutusta työilmapiiriin. Työyhteisössä tapahtuneiden muutosten seurauksena, oman ja lähikollegan toimenkuvia olisi hyvä tarkentaa ja rajata, jotta kukin tietää omat vastuut ja tehtävät.

Suurin osa vastaajista koki, että luottamus, kannustava esimies ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ovat seuraavaksi tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä (kuvio 10). *Luottamus* vaatii vastavuoroisuutta niin työntekijöiden kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä, jotta voi kasvaa ja kehittyä. Luottamustekijöitä pidetään Stolla siis tärkeinä sekä itse annettuina että itse saatuina. Usea kokee, että luottamus näkyy hyvin Stolla ja siinä on silti aina parantamisen varaa. Toisaalta työpaikalla koetaan epävarmuutta siitä, että kaikkiin ei voida luottaa. Luottamuksen merkitys kasvaa eri paikkakunnilla työskennellessä, kun kasvokkaiseen kohtaamiseen ei ole mahdollisuutta. Luottamuksen luominen ja ylläpitäminen edellyttää kasvokkaisia tapaamisia. Luottamus liittyy myös vahvasti avoimuuteen; jos työyhteisössä on ongelmia tiedonkullussa tai ei uskalleta puuttua epäkohtiin, vaikuttaa se luottamuksen määrään ja laatuun.

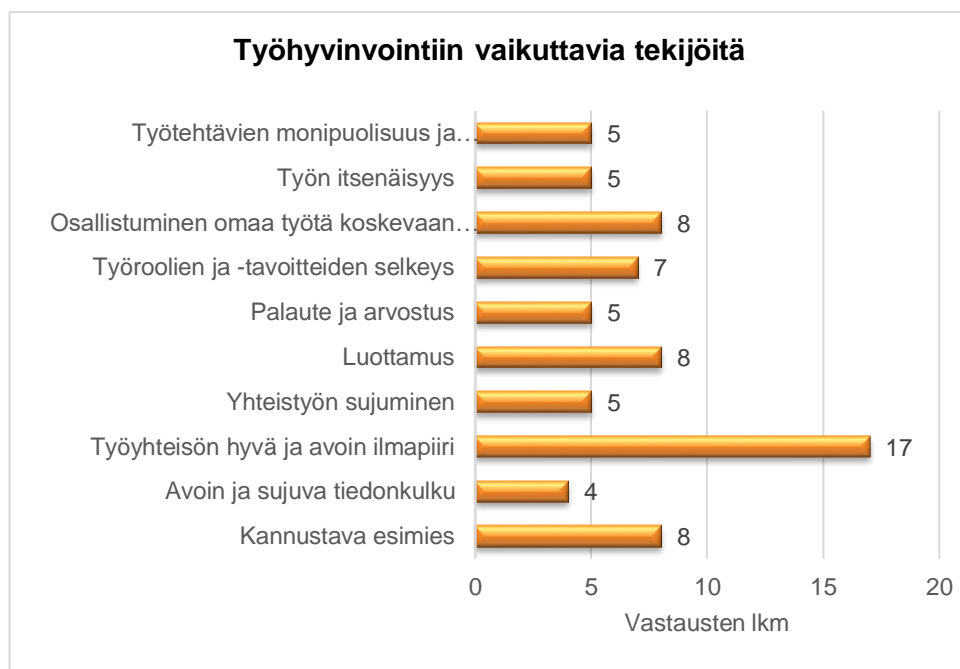
"Luottamus on kaiken perusta." (H4.)

Stolla *kannustava esimies* on läsnä ja kertoo onnistumisista, mutta toisaalta alaiset kaipaavat myös rakentavaa kritiikkiä. Osa työntekijöistä kokee, että nykyinen esimies on aiempia esimiehiä huomattavasti parempi. Toisaalta koetaan hyvänä asiana, jos esimies tapaa usein työntekijöitään. Esimiehen on näin helpompi kannustaa ja tukea alaisiaan, kun kasvokkainen kohtaaminen on mahdollista. Olemalla paikalla, hän voi havaita ja puuttua työyhteisössä oleviin epäkohtiin herkemmin. Jotkut kokevat, että esimiehet eivät kohtele kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Toisaalta kaukana työskentelevä esimies jää helposti etäiseksi ja vieraaksi, jos yhteydenpito on lähinnä puhelimitse ja sähköpostitse ei-säännöllisesti tapahtuvaa. Suhde voidaan silti kokea hyvänä, vaikkakin pin-tapuolisena. Esimieheen voi olla yhteydessä missä asiassa tahansa.

Usea vastaaja pitää merkittävänä hyvinvoinnin tekijänä sitä, että voi *osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon* (kuvio 10). Tällä on vaikutusta työstä suoriutumiseen. Työntekijälle on tärkeää, että voi käyttää omaa harkintaa ja valintoja työn tekemisessä. Kun omaa työtänsä voi kehittää, vahvistuu myös autonomian tunne ja vastuullisuus omaa työtä kohtaan. Vastaajien kommentit viestivät, että tämä hyvinvoinnin tekijä toteutuu heikosti omassa työyhteisössä. Osa vastaajista kokee, että ulkopuoliset, jotka eivät tiedä ja tunne nykyisiä käytäntöjä, ovat vaikuttamassa liikaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

”Ite pitäis päästä suunnitteleen omat työtehtävät ei joku ulkopuolinen joka ei oo päivääkään tehnyt näitä hommia.” (H22.)

Emoyhtiöltä tulevat uudet toimintatavat hämmentävät. Matriisiorganisaatiomallia pidetään liian kankeana. Eräs vastaaja kokee, että hänen työn tekemiseen on puututtu perustelematta muutoksia ja ei ole kuultu hänen mielipiteitään asiaan. Kyseessä ei ole ollut edes oma esimies tai lähikollega.



Kuvio 10. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (n = 24).

Yli kolmannes vastaajista kokee, että *työroolin ja työtavoitteiden selkeys* on tärkeä työhyvinvoinnin tekijä työyhteisössä (kuvio 10). Etenkin muutostilanteissa tai niiden jälkeen on tärkeää tiedostaa sekä työyhteisön että oma perustehtävä kuin työhön liittyvät roolit

ja tavoitteet. Kun nämä asiat ovat selvillä, voi työntekijä keskittyä työskentelemään organisaation ja omien tavoitteiden suuntaisesti. Useimpien vastaajien mielestä, Stolla tarvitaan roolitukseen ja työtavoitteisiin selkiyttämistä. Toisaalta vaikka työrooli on periaatteessa työntekijälle selkeä, kaivataan siihen kuitenkin tarkennusta. Työroolit ja tavoitteet olisi hyvä kirjata paperille ylös.

”Työroolit ovat olleet hieman sekaisin viimeiset vuodet. Näiden selkeyttäminen ja pidemmän tähtäimen tavoitteet toisivat lisää luottamusta työskennellä yrityksessä.” (H7.) ”Toivottavasti työroolit ja tavoitteet selkiintyvät lähiaikoina; esimiehestä kiinni. Uskon, että kehityskeskustelujen myötä on kunnossa monella meillä.” (H11.)

Viidesosa vastaajista kokee, että *työtehtävien monipuolisuudella ja kehittävyydellä* on merkitystä omaan työhyvinvointiin (kuvio 10). Kun työpäivät vaihtelevat ja tehtävät ovat suhteellisen monipuoliset, voidaan työtehtävät kokea monipuolisina ja kehittävinä. Toisaalta osa vastaajista kokee, että työtehtävien kehittävyys ei ole helppoa omassa työssä ja työ koetaan liian rutiininomaiseksi, samojen asioiden suorittamiseksi.

Työn itsenäisyys on viidesosan mielestä tärkeä työhyvinvoinnin tekijä (kuvio 10). Vastajat kokevat, että tämä näkyy hyvin Stolla. Työntekijät pitävät tärkeänä, että heihin luotetaan työntekijöinä, jolloin työt tulevat hoidetuksi. Esimiesten ei tarvitse näin käyttää aikaansa jatkuvaan työn järjestelyyn, ohjeistukseen ja valvomiseen. Näin ollen työntekijälle annetaan vastuuta omalle tekemiselleen.

Viidesosa vastaajien mielestä *palautteella ja arvostuksella* on merkittävä vaikutus omaan hyvinvointiin (kuvio 10). Vastaajista osa kokee, että Stolla saa hyvin palautetta sekä esimiehiltä että kollegoilta. Erityisesti positiivinen palaute koetaan kannustavana. Toisaalta koetaan, että palautetta ei anneta riittävästi ja palautteen antamisessa on parantamisen varaa.

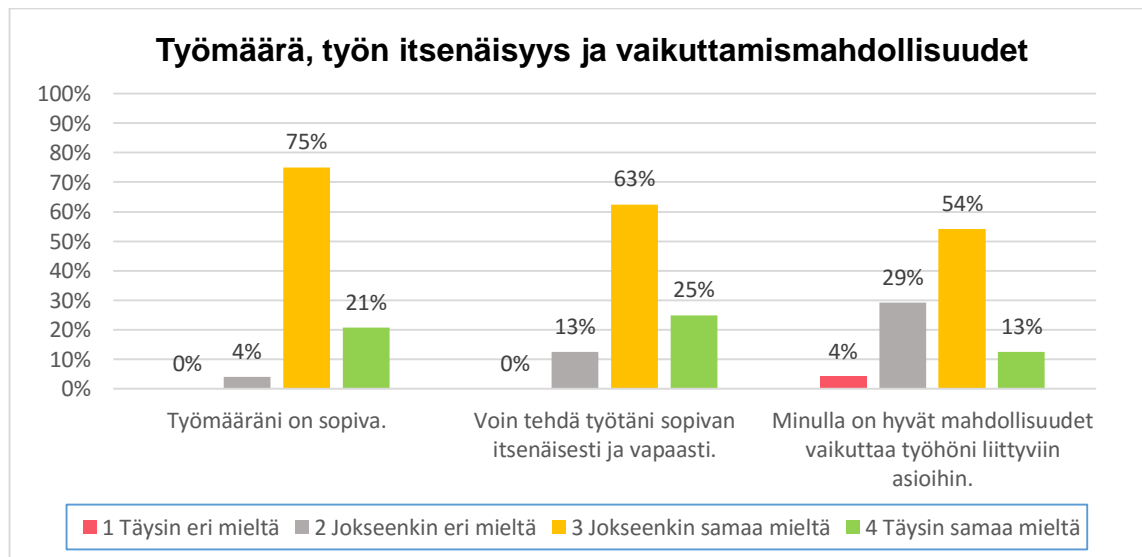
Tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä pidetään *yhteistyön sujumista* viidesosan mielestä (kuvio 10). Stolla koetaan, että yhteistyö toimii hyvin etenkin logistiikan ja myynnin välillä. Vastauksista ilmenee, että jos yhteistyö ei toimi, ei myöskään ole tavaraa, mitä myydä asiakkaille. Onnistuneena yhteistyönä voidaan pitää, kun

”Myyjä luottaa asiakkaan tilauksen saatuaan, että homma hoituu.” (H17.)

Vähemmistö vastaajista pitää *avointa ja sujuvaa tiedonkulkua* tärkeänä hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (kuvio 10). Tiedonkulku koetaan ongelmallisena yrityksessä; joko tietoa ei saa laisinkaan tai tietoa tulee liian myöhään mm. kampanjoihin liittyvissä asioissa. Näin ollen tiedonkulussa on parantamisen varaa. Sähköposti koetaan hyödyllisenä viestinnän välineenä etenkin tärkeissä asioissa.

7.2.2 Työn ja työyhteisön voimavaroja kartoittavat kysymykset

Seuraavilla moniportaikkokysymyksillä haluttiin kartoittaa, mitä työn ja työyhteisön voimavaroja työpaikalla on. Mitkä tekijät vievät ja mitkä lisäävät työn ja työyhteisön voimavaroja. Kunkin kysymyksen kohdalla vastaajalla oli halutessaan mahdollisuus perustella valintaansa.



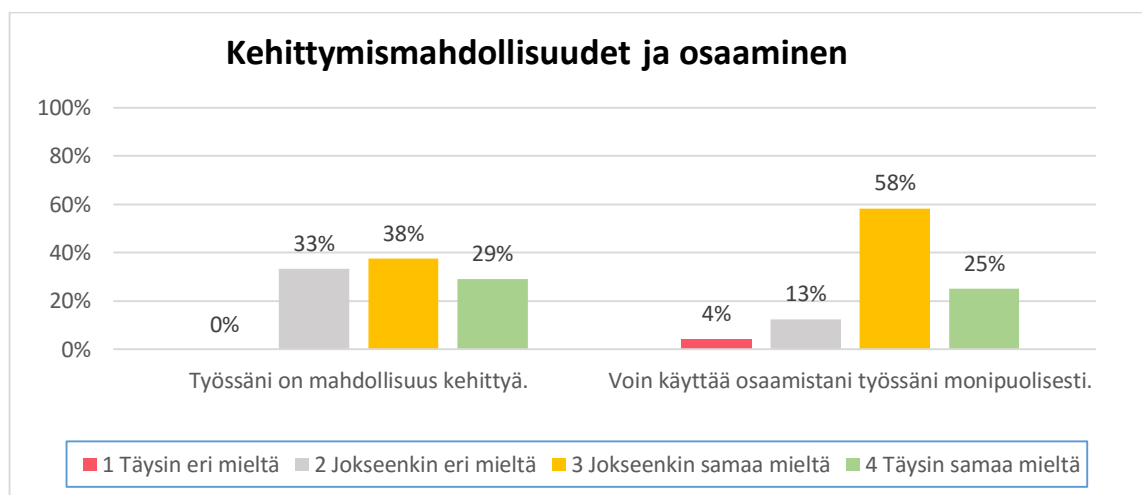
Kuvio 11. Työn kuormittavuus, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyviin asioihin (n = 24).

Enemmistö on jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kysyttäessä työmäärää, kuormittavuutta (kuvio 11). Tulokset kertovat, että töitä on pääsääntöisesti sopivasti eivätkä ne aiheuta tekijälleen ylimääräistä kuormitusta pitkällä aikavälillä. Työtehtävistä selviydytään useimmiten työajan puitteissa ja töistä palautumiseen jää näin riittävästi aikaa. Aikaa jää muullekin tekemiselle kuten perheelle, ystäville ja harrastuksille. Henkilöresurssit ovat oikein mitoitettu ja työmäärä jakaantuu tekijöiden kesken tasapuolisesti.

Enemmistö vastaajista tuntee, että voi tehdä työtänsä sopivan itsenäisesti ja vapaasti (kuvio 11). Kun työntekijä voi säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa, hän on mitä luultavammin sisäisesti motivoitunut. Hän voi tehdä henkilökohtaisia päätöksiä työssään. Toisaalta itsenäisyyden tarve tyydytty, kun työssään voi hyödyntää omaa osaamistaan ja olla vaikuttamassa parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

”Päätän pitkälti ajankäytöstäni.” (H4.) ”Tavoitteet ovat selkeät ja niiden oletetaan täyttyvän, mutta kukaan ei vahdi selän takana.” (H16.)

Enemmistö vastaajista kokee saavansa vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin (kuvio 11). Toisaalta vastaajista kolmannes kokee, että on jokseenkin ja täysin eri mieltä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Tämä on tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteillään on merkitystä keskustellessa työhön liittyvistä asioista. Työntekijällä on mahdollisuus muokata työtään niissä rajoissa kuin se on mahdollista työnantajan taholta.

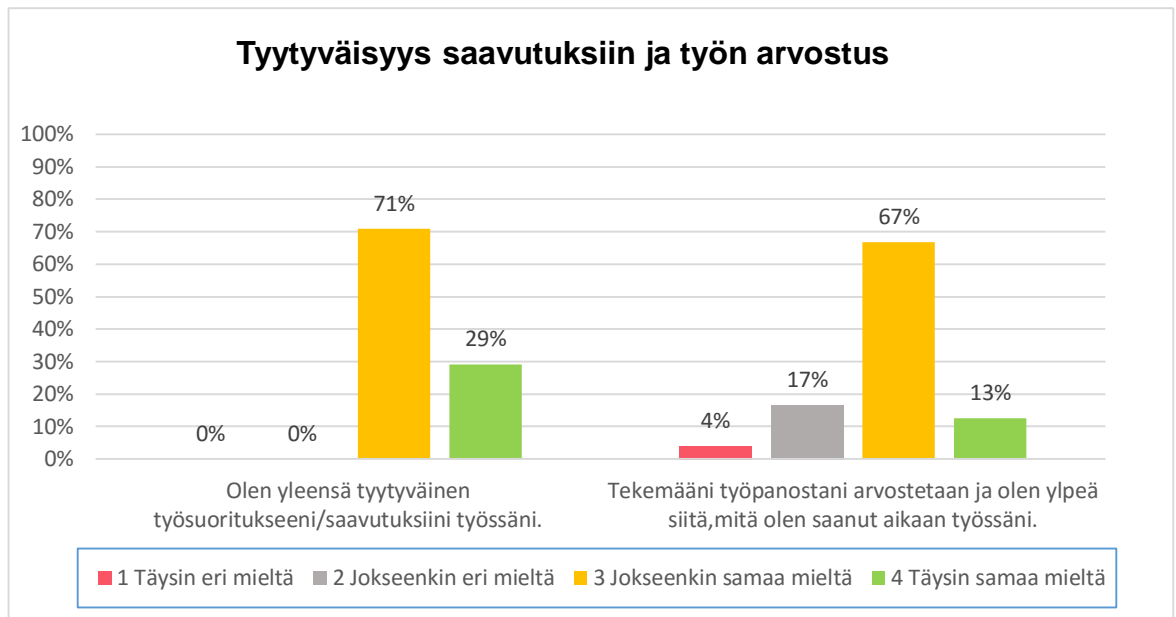


Kuvio 12. Kehittymismahdollisuudet ja osaamisen hyödyntäminen työssä (n = 24).

Enemmistö on jokseenkin ja täysin samaa mieltä kysyttäessä mahdollisuutta kehittyä omassa työssään (kuvio 12). Se, että voi hyödyntää ja kehittää omaa osaamista ja kokemusta monipuolisesti omassa työssään on motivoivaa ja vahvistaa omaa ammatillista itsetuntoa ja pätevyyttä entisestään. Osa vastaajista on kuitenkin jokseenkin eri mieltä työnsä kehittävydestä. Nähdäänkö oma työ liian rutiininomaisena? Vai koetaanko, että ulkopuoliset tekijät estävät kehittävyden omassa työssään?

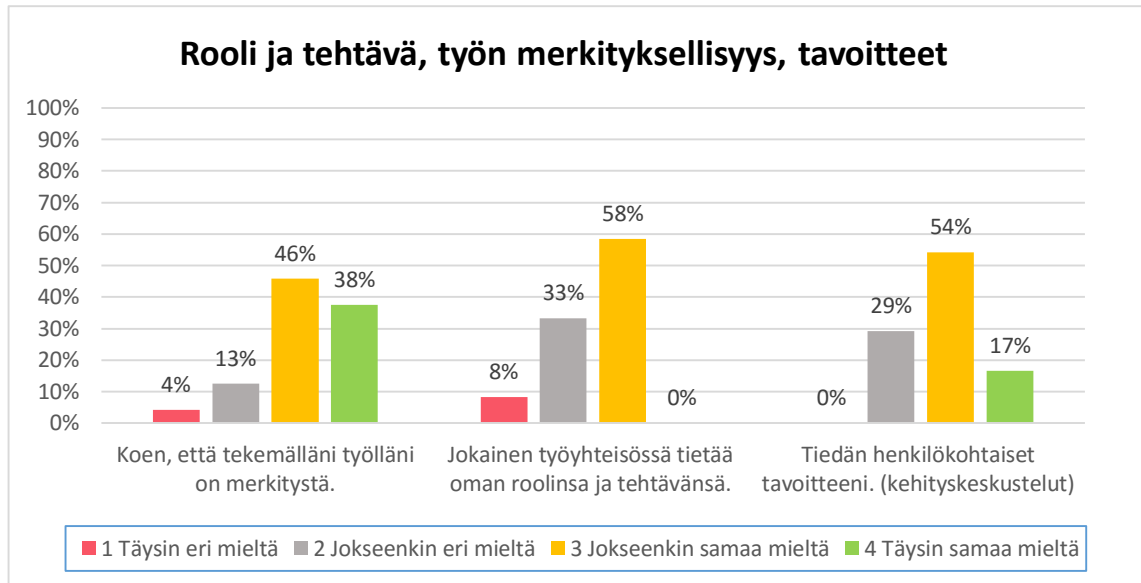
”Tietoa ja koulutusta on saatavissa.” (H3.) ”Jokapäivä oppii uutta.” (H4.) ”Aina tulee uusia tuotteita tai järjestelmiä, joita on opelteva.” (H16.) ”Tämän päivän trendi – uusia ohjelmia, tapoja ja tekniikoita.” (H.23.)

Määräenemmistö kokee voivansa käyttää osaamistaan monipuolisesti työssään (kuvio 12). Työtehtäviä pidetään riittävän monipuolisina ja haasteellisina. Erityisesti projektit vaativat monialaista osaamista.



Kuvio 13. Tyytyväisyys suoritukseen tai saavutuksiin työssä ja työn arvostus (n = 24).

Enemmistö vastaajista on yleensä tyytyväisiä omaan työsuoritukseen tai saavutuksiin työssään (kuvio 13). Työn tekemisen tuloksellisuus näkyy työhyvinvoinnin tilassa. Tyytyväinen työntekijä voi tehdä työnsä hyvin ilman sen suurempaa panostusta parantaakseen työskentelytapojaan. Hän on nykytilaansa tyytyväinen. Kun taas ihminen, joka kokee työn imua, on innostunut ja haluaa tehdä parhaansa. Kun työntekijä voi hallita omaa toimintaympäristöään eli näkee toimintansa positiiviset tulokset, tuntee onnistumisen kokemuksia ja saa itsevarmuutta selviytyä uusista haasteista, täyttyy menestymisen, pärjäämisen tarve. Enemmistö vastaajista kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan ja osataan arvostaa omia aikaansaannoksia työssä (kuvio 13).



Kuvio 14. Työn merkityksellisyys, tietoisuus omasta roolista ja tehtävästä työyhteisössä ja henkilökohtaiset tavoitteet (n = 24).

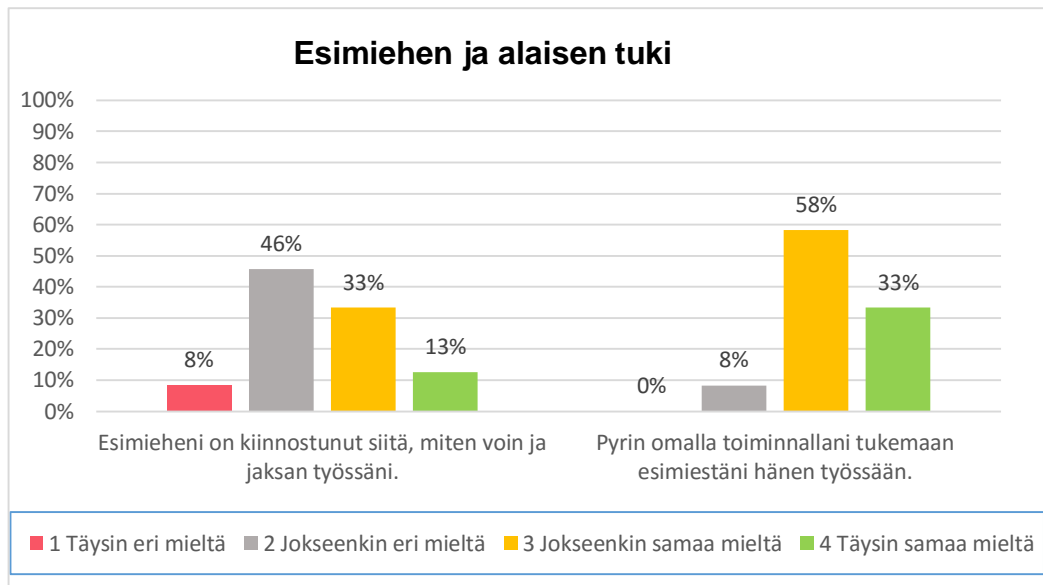
Enemmistö on jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että tekevät merkityksellistä työtä (kuvio 14). Työntekijän on tärkeää ymmärtää työn merkityksen eli sekä organisaation perustehtävän ja tavoitteet että oman osuuden organisaatiossa. Miksi, mitä ja ketä varten olemme olemassa? Tämän oivallettuaan työntekijä pystyy sitoutumaan ja työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Yrityksemme on henkilöstön lukumäärän suhteen aika pieni ja koen, että kaikkien työpanoksella on merkitystä.” (H6.) ”Saan auttaa muita, jotta pärjäämme yhdessä.” (H16.) ”Osa tärkeitä päivittäiselle yritystoiminnalle.” (H23.)

Enemmistö on jokseenkin samaa mieltä siitä, että jokainen työyhteisössä tietää oman roolinsa ja tehtävänsä (kuvio 14). Kun työntekijä tietää oman vastualueensa ja valtuudet työssään, työn imun kokeminen on mahdollista. Osa vastaajista kuitenkin kokee, että on jokseenkin eri mieltä. Tämä voi osin johtua siitä, kun toimitaan hajautetussa ryhmässä haasteena voi olla koordinoinnin heikkous: Jäsenillä ei ole välttämättä selkeää kuvaa omasta ja toisten rooleista ja vastualueista.

”Ei tiedä, vaan nykyisellään on aivan liian paljon harmaata aluetta, joka ei kuulu kenellekään.” (H19.)

Enemmistö on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä henkilökohtaisista tavoitteista (kuvio 14). Usea vastaaja nosti kehityskeskustelujen merkittävyyden määriteltäessä ja arvioitaessa henkilökohtaisia tavoitteita.



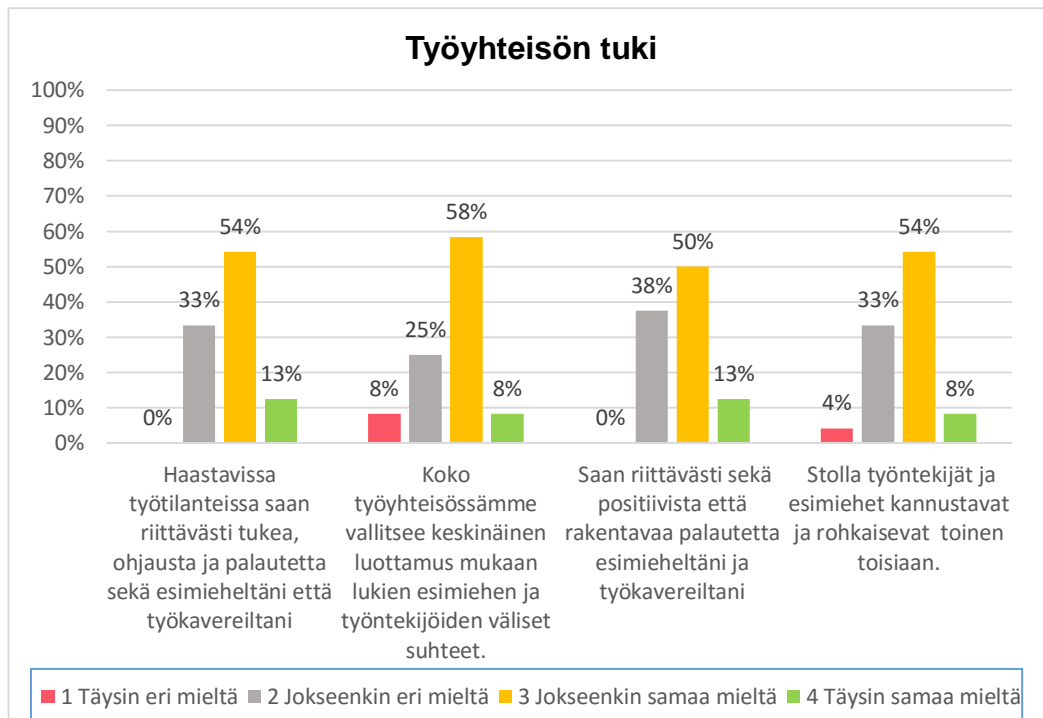
Kuvio 15. Esimiehen ja alaisen tuki (n = 24).

Enemmistö vastaajista kokee, että esimies ei ole kiinnostunut alaisen jaksamisesta ja voinnista (kuvio 15). Vastauksista ilmenee, että esimies on lähinnä kiinnostunut töiden sujuvuudesta eikä niinkään työntekijän henkilökohtaisesta voinnista.

"On kiinnostunut lähinnä, kuinka työt sujuvat. Ei niinkään, mitä itselle kuuluu." (H11.)
 "Ei ole kysytty asiaa." (H14.)

Enemmistö vastaajista pyrkii omalla toiminnallaan tukemaan omaa esimiestään työssään (kuvio 15). Usean vastaajan mielestä on tärkeää hoitaa mahdollisimman hyvin annetut tehtävät ja pyrkiä saavuttamaan annetut tavoitteet. Yhtä tärkeää on myös kehittää omaa työtään ja jakaa osaamistaan työkavereiden kanssa. Hyvä alainen ymmärtää oman asemansa organisaatiossa ja suostuu olemaan johdettavana.

"Haluan toimia annettujen tehtävien mukaan ja siten antaa tukeni." (H4.)
 "Ehdottomasti kyllä, meillä on sama tavoite." (H12.)
 "Teen pyydetyt tehtävät." (H23.)
 "Tavoitteisiin pyritään." (H16.)



Kuvio 16. Työyhteisön tuki, luottamus, palaute ja kannustus (n = 24).

Enemmistö vastaajista on täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että kokee saavansa sekä työkavereilta että esimieheltä riittävästi tukea, ohjausta ja palautetta haastavissa tilanteissa (kuvio 16). Tunne, että ei ole asian kanssa yksin ja halutessaan saa apua, ohjausta ja palautetta, on merkittävä tekijä hyvinvoinnin kannalta. Enemmistö kokee, että työyhteisössä on luottamukselliset välit (kuvio 16). Luottamuksella on erityisen suuri merkitys hajautetussa organisaatiossa. Toisaalta noin kolmannes on jokseenkin ja täysin eri mieltä luottamuksen tilasta.

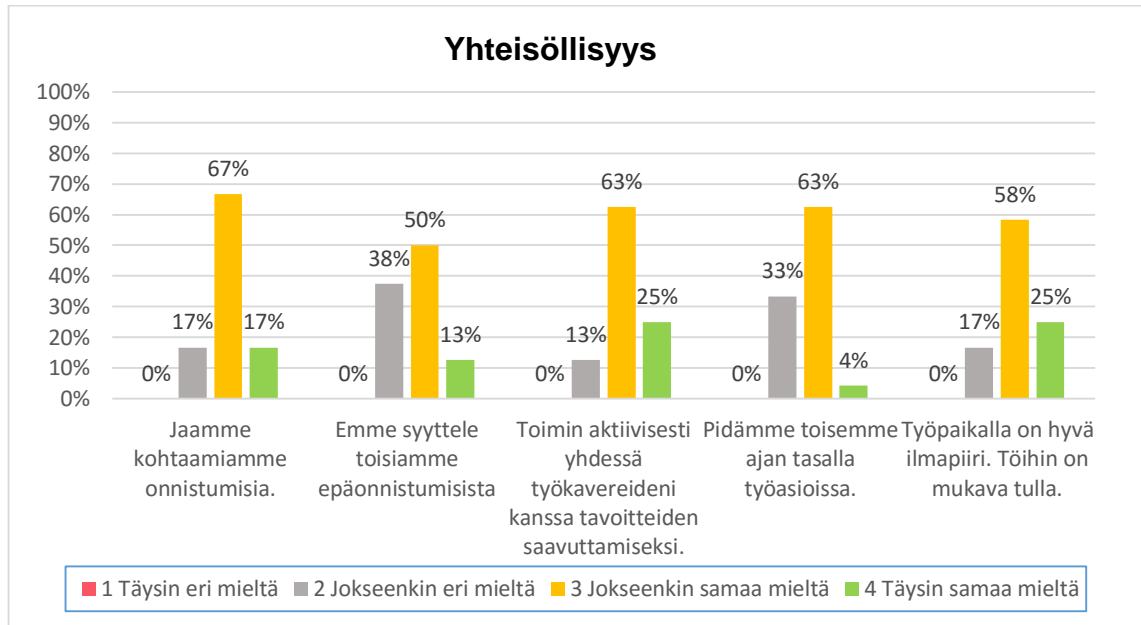
”Tikari lentää lapaluiden väliin.” (H14.)

Enemmistö vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että saavat riittävästi positiivista ja rakentavaa palautetta sekä esimiehiltä että kollegoilta (kuvio 16). Toisaalta usea henkilö on taas jokseenkin eri mieltä palautteen saamisesta. Palautteen saaminen niin työkaverilta kuin omalta esimieheltä on ensiarvoisen tärkeää oman kehittymisen ja motivaation kannalta. Enemmistö on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä kannustetaan ja rohkaistaan toinen toisiaan (kuvio 16). Esimies voi kannustaa työntekijöitään antamalla myönteistä palautetta. Kun työntekijä tukee, kannustaa ja on vastuuntuntoinen, niin hän huomioi sekä työkaverinsa että esimiehensä. Esimies ja työn-

tekijä ovat molemmat näin vastuussa työilmapiirin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Toisaalta yli kolmannes on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että työpaikalla on kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri.

"Kulttuuri puuttuu." (H4.)

"Positiivisuuden kautta on kiva tehdä töitä." (H16.)



Kuvio 17. Kokemuksien jakaminen, tavoitteiden saavuttaminen, ilmapiiri (n = 24).

Enemmistö vastaajista kokee, että onnistumisia jaetaan työyhteisössä (kuvio 17). Onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Ne antavat tekijälleen itsetvarmuutta ja vahvistavat hyvää fiilistä, jota on mukava jakaa myös toisten kesken. Työkaverien reilua ja aikuismaista käytöstä osoittaa, että työkaverit kykenevät nauttimaan toisen onnistumisista eikä tunneta kateutta.

"Onnistumiset jaetaan aina lähimpien työkaverien kesken." (H16.) "Kyllä aina hurataan, kun joku vaikea asia selviää talousosastolla." (H24.)

Niin onnistumiset kuin epäonnistumiset kuuluvat elämään, niin myös töissä. Enemmistö kokee, että Stolla ei syytellä epäonnistumisista (kuvio 17). Epäonnistumisia käsitellään yhdessä syyllistä hakematta. Virheistä opitaan yhdessä. Me-tunne kasvaa sekä yhteisten onnistumisten että yhteisten epäonnistumisten kautta.

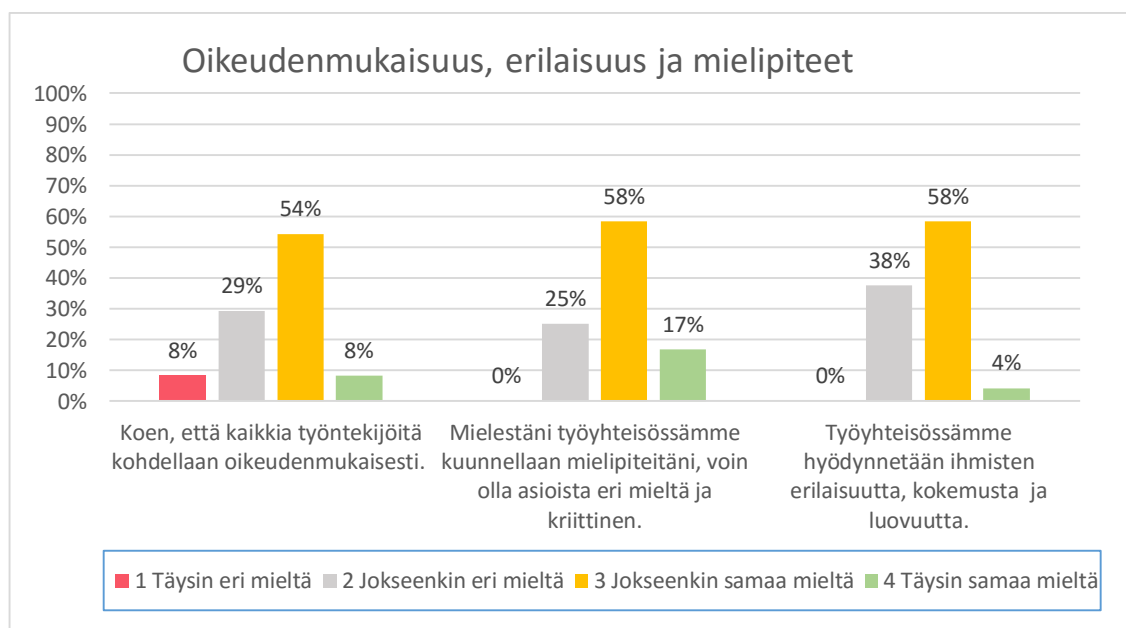
"Syyttelyn sijasta voitaisiin miettiä, mitä opimme epäonnistumisista kuin etsiä syyllistä." (H11.) "Ehkä ironisesti vähän ivataan, mutta kannustavassa hengessä kuitenkin, ettei samaa tapahtuisi uudestaan ja oppisimme jotain tapahtuneesta." (H16.) "Aina autetaan toista eikä lähdetä syyttelemään." (H24.)

Kun ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja joissa ryhmän jäsenien tekeminen liittyy tiiviisti toisiinsa, voidaan puhua ryhmän yhteisöllisistä voimavaroista. Luottamus ryhmän jäsenien kesken lisää tiedon ja osaamisen jakamista. Ryhmän jäsenet ajattelevat samoin kykeneväisyydestään ja tehtävänsä merkityksestä. "Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta." Enemmistön mielestä kukin työntekijä pyrkii toimimaan yhdessä muiden työkavereiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (kuvio 17).

"Tiimityötä." (H12.) "Jokaisen vahvat puolet korostuu, kun tehdään tärkeät, vaativat asiat yhdessä." (H21.) "Kiireessä ei välttämättä ehdi kaikesta kertomaan siinä määrin kuin haluaisi." (H11.)

Enemmistö vastaajista on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri ja töihin on mukava tulla (kuvio 17). Vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat, tukevat ja palkitsevat kaikkia osapuolia. Työskenteleminen on mukavaa ja kannustavaa. Hyvän ilmapiiriin vaikuttavat myös tavat, kuinka kohdataan ongelmia ja miten ne hoidetaan. Jokainen voi edistää myönteistä ilmapiiriä työpaikalla.

"Vantaan ilmapiiri parantunut." (H12.) "Mukavat työkaverit auttavat jaksamaan töissä." (H16.) "Ehdottomasti! Ainoa miinus ettei olla kaikki saman katon alla, se ehkä parantaisi ilmapiiriä entisestään." (H24.)



Kuvio 18. Oikeudenmukainen kohtelu, erilaisuuden hyväksyminen (n = 24).

Kysymys jakaa vastaajien mielipiteitä oikeudenmukaisesta kohtelusta; enemmistö on täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 18). Yli kolmannes vastaajista kuitenkin kokee, että kaikkia työntekijöitä ei kohdella tasavertaisesti. Työpaikalla on oltava kaikilla tasavertaiset oikeudet tulla kuulluksi ja esittää vapaasti omia mielipiteitään. Päätöksentekotavat ovat läpinäkyviä ja jokaiselle sovelletaan samoja sääntöjä riippumatta henkilöstä.

”Kehittämistä rakentavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Ei pitäisi ottaa asioita aina niin henkilökohtaisesti.” (H11.)

Enemmistö vastaajista kokee, että ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta hyödynnetään työyhteisössä (kuvio 18). Työyhteisössä tarvitaan erilaisia toimijoita niin iältään, kokemukseltaan kuin persoonanakin. Näitä voidaan pitää työyhteisön voimavaratekijöinä. Erilaisten ihmistyyppien ominaisuuksia osataan arvostaa ja hyödyntää esimerkiksi erilaisten työryhmien perustamisessa. Erilaisuutta voidaan näin hyödyntää yhteisenä vahvuutena.

7.2.3 Motivaatiotekijät Stolla

Avoimilla kysymyksillä: Mikä motivoi sinua työssäsi? Mikä vaikuttaa heikentävästi motivaatioosi? halutaan selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat innostavasti ja innostusta vähentävästi yksilön työskentelyyn työyhteisössä. *Hyvät ja kivat työkaverit, joustava esimies ja positiivinen ilmapiiri* ovat enemmistön mielestä innostukseen ja motivaatioon vaikuttavia asioita. *Huumorilla* voidaan vaikuttaa hyvän ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Oikeanlaisen huumorin keinoin voidaan sopivassa tilanteessa keventää ja laukaista kireitäkin tilanteita. Huumorinkäyttö edellyttää tosin hyvää ihmistuntemusta ja tilannetajua. Esimiehen ja työkavereiden *luottamus ja arvostus omaa ammattitaitoa* kohtaan ja työssä koetut *onnistumisen tunteet* vahvistavat työntekijän ammattilylpeyttä ja oman työn arvostusta ja näin motivoivat häntä parempiin suorituksiin työssään. Nämä ovat vahvasti motivaatioon vaikuttavia. Yhteisöllisyys työssä luo yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisön jäsenille. Ihmisillä on sisäsyntyisenä ominaisuutena liittymisen tarve. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää olla osa jotakin kokonaisuutta, jonka tuntee hyväksi ja merkitykselliseksi.

Usea vastaaja kokee *asiakastyön* palkitsevana työssään. Stolla useimmat asiakassuhteet rakentuvat pitkäaikaisiin, luottamuksellisiin suhteisiin. Myyjän ja asiakkaan välisellä

henkilökemialla on suuri merkitys. Jotta asiakastyö voidaan kokea palkitsevaksi, vaatii se tekijältään hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi vankkaa asiantuntijuutta myytävistä tuotteista ja järjestelmistä. Pyyteetön asiakkaan auttaminen ja vuorovaikutteisuus asiakastyössä voivat olla merkittävän syy tehdä kyseistä työtä ja koetaan näin tärkeänä työn voimavarana.

"Positiivinen palaute asiakkailta." (H3.) "Onnistumiset asiakasrajapinnassa." (H4.) "Asiakkaiden palvelu ja ratkaisujen löytäminen heidän pulmiinsa." (H5.) "Lähes aina mukavat asiakkaat ja heidän kuuntelemisensa." (H17.) "Toimivat tuotteet mitä on ilo myydä." (H21.)

Moni kokee työssään innostavana asiana *uranäkymät, töiden monipuolisuuden ja kehittävyden*. Jotta mielenkiinto ja into säilyvät työssä, on siinä oltava riittävästi haastetta, vaihtelevuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Ilman näitä tekijöitä työ alkaa helposti tuntumaan tylsältä ja pakonomaiselta tekemiseltä. Työntekijä voi kokea, että hänen kaikkea osaamistaan ei hyödynnetä. Tällöin voidaan puhua myös työhön leipääntymisestä (bo-reout), joka on työpahoinvoinnin tila, ei itse työstä johtuvaa (Hakanen 2011, 118). Vastauksista ilmenee myös, että jos työ ei tarjoa riittävästi haasteita ja kehittymismahdollisuuksia, ne voidaan saavuttaa työpaikkaa vaihtamalla.

"Tarvitsen mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani koko ajan pidemmälle ja toivon, että se tulee jatkumaan tulevaisuudessa." (H6.) "Mielekäs, monipuolinen työ, jossa on mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta." (H11.)

Toisaalta pieni organisaatio kaventaa mahdollisuuksia edetä uralla ja näin saattaa vaikuttaa motivaatiota heikentävänä.

"Pienestä organisaatiosta johtuen mahdollisuutta työtehtävien vaihtamiseen tai etenemiseen ei ole." (H13.)

Joitakin stolaisia työntekijöitä motivoi *työn itsenäisyys*. Itsenäisyyden tunnetta voidaan tukea demokraattisemmalla esimiestyöllä ja osallistamalla työntekijä päätöksentekoon. Autonomian tunnetta lisää, kun voi vaikuttaa oman työn sisältöön tehtävän rajoissa ja lisätä merkityksellisyyden tunnetta työstään. Toisaalta työntekijää voi motivoida hajaute-tussa organisaatiossa ja asiakasrajapinnassa työskentely, joka edellyttää liikkumista niin yrityksen muissa toimipaikoissa kuin asiakkaiden luona. Liikkuvassa työssä työyhteisön tuki ja luottamus on merkittävä hyvinvoinnin ja motivointitekijä. Luottamus vahvistaa mo-lemmin puolista yhteistyötä.

"Liikkuminen ja itsenäinen työ." (H19.) "Itsenäisyys ja monipuolisuus." (H18.)

Ulkoisista motivaatiotekijöistä, *raha, palkka ja muut edut* motivoivat useampaa vastaajaa. Ulkoisilla palkkioilla voidaan motivoida työntekijöitä tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen ne menettävät merkityksensä motivointikeinona. Palkasta ja ylipäättään palkitsimisesta puhuttaessa, on syytä kiinnittää huomio oikeudenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen; se on palaute oikeanlaisesta toiminnasta ja hyvin tehdystä työstä. Työyhteisössä kaikki tietävät palkitsimisen arviointiperusteet ja ne perustuvat sovittuihin sääntöihin. (Hakanen 2011, 66).

Kun työntekijä saa tekemästään työstä *myönteistä palautetta, tehtävät ja tavoitteet* ovat selkeät työyhteisössä, siellä on mielekästä työskennellä. Tätä mieltä on muutama kyselyyn vastannut työntekijä. Palautteella voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä ja kehittää työtä. Palaute mahdollistaa työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Palautteen antaminen ja palkitseminen ovat osana hyvää johtamista. Jos palautetta ei anneta, työntekijä tuntee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi.

Työskenteleminen *kansainvälisessä* organisaatiossa motivoi erästä vastaajaa. Nykyisessä taloustilanteessa on paljon työttömiä ja pätkätyöläisiä, joten työpaikka ja työn tekeminen ei välttämättä ole itsestään selvyys. Tällöin voidaan kokea innoittavana tekijänä:

"Kiitollisuus, että on työpaikka." (H23.)

Toisaalta vastauksista, "töitä on tehtävä" (H22) ja "perhe" (H13) kuvastuvat työn mielekkyyden kokeminen eli mitä se merkitsee itselle ja mitä henkilö odottaa työltä. Työ voi merkitä tekijälleen pääasiassa toimeentuloa, välttämättä työn sisältöä ei pidetä niin tärkeänä ja muut elämää kannattelevat voimavarat löytyvät vapaa-ajalla perheestä, ystävistä ja harrastuksista.

Työntekijät kokevat motivaatiota heikentävänä puutteet *viestinnässä*. Valitettavasti kommenteista ei saa kovin tarkentavaa kuvaa, mitkä tekijät tiedonkulussa eivät toimi.

"Informaation kulku takkuilee." (H20.) "Tiedottamisen puute." (H23.) "Huono tiedonkulku." (H13.) "Itseä koskevien asioiden kuuleminen muilta kun niitä on käsitelty tiedottamatta." (H3.)

Isommassa organisaatiossa viestintä on ymmärrettävä osana hyvää johtamista ja töiden organisointia. Yritysjohdo luo strategiset tavoitteet työyhteisöviestinnälle: Mitä, miten, kelle ja ketkä. Johdon on luotava avoimet ja vuorovaikutukselliset viestintätavat organisaatiossa. Toisaalta osa johtamisviestinnästä jää esimiesten vastuulle. Myöskään ilman

toimivia viestintäkanavia oikea-aikainen viestintä ei ole mahdollista. Toisaalta on hallittava viestintäkanavien käyttö eri tilanteissa.

Työntekijän motivaatio voi heiketä, kun organisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia. Muutoksista ei välttämättä viestitä riittävän selkeästi ja suoraan työntekijöille. Tämä voi vaikuttaa myös suoriutumiseen omassa työssä, kun työntekijälle on epäselvää, mitkä ovat uudet toimintatavat ja kuka vastaa mistäkin tehtäväalueesta.

”Epäselvät rakenteet, ei tiedä kuka hoitaa mitään, Ruotsin tuki ja toiminta epämääräistä.” (H14.)

Oman ja toisten työntekijöiden *roolin ja tavoitteiden* ymmärtäminen osana kokonaisuutta on työn merkityksellisyyden kannalta tärkeää. Toisaalta epäselvyys työtehtävissä voi aiheuttaa tehottomuutta ja innostumisen hiipumista työn tekemisessä, kun työntekijöille ei ole aivan selvää, kuka vastaa mistäkin.

”Talon työtehtävät eri henkilöillä vaihtelee usein eikä aina tiedä kehen tulisi milloinkin ottaa yhteyttä.” (H5.) ”Epäselvät työtehtävät ja huono työhönopastus.” (H13.) ”Matriisiorganisaation aiheuttama kaikki kaikkee eikä oikeesti kukaan juurikaan mitään.” (H19.)

Niin myönteiset kuin *kielteiset tunnetilat* leviävät ja tarttuvat työpaikalla. Peilisolujärjestelmän avulla voidaan samaistua toisen tunnetiloihin. (Manka 2015, 118.) Stolla työntekijöiden tekemistä ja innostusta lannistavat turha valittaminen, negatiivinen asenne ja kielteinen ilmapiiri työpaikalla. Motivaatiota vievät myös ihmiset, jotka ovat koko ajan tyytymättömiä johonkin. Motivaatioon vaikuttavat myös huonot käytöstavat ja arvostuksen puute toista kohtaan. Ylipäätään ”huonot henkilösuhteet” (H14) heikentävät motivaatiota ja vaikuttavat ilmapiiriin työyhteisössä.

”Ei olla kiitollisia toisten antamasta avusta.” (H6.) ”Työkaverien epäkohteliaisuus.” (H11.)

Usea vastaaja kokee motivaatiota heikentävänä tekijänä erilaiset *työn kuormittavuuteen* vaikuttavat tekijät kuten: Kiirekokemus saattaa aiheuttaa riittämättömyyden tunteita tekijälleen ja uhkaa työnhallinnan tunnetta tänä päivänä. Pitkään jatkuessaan riittämättömyyden tunteet vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Toisaalta jatkuvassa muutostilanteessa työskenteleminen ja varautuminen niihin, heikentävät motivaatiota ja väsyttävät työntekijöitä.

"Lisääntynyt työn määrä ja sitä kautta suorituspainet ja henkinen väsymys." (H21.) "Muuttuvat säännöt." (H18.) "Liian usein vaihtuvat työtehtävät." (H7.) "Yksin puurtaminen - enempi yhteistyötä, tiimityöskentelyä." (H23.)

Toisaalta työntekijä voi motivoitua kiireen ja hektisyyden tunteesta:

"Työssä eletään hetkessä ja voi olla hetkessä muuttuvaa." (H8.)

Motivaatiota heikentävänä koetaan *epäoikeudenmukaista kohtelua*. Valitettavasti vastauksista ei ilmene, mitä tarkalleen ottaen vastaajat tarkoittavat.

"Kokee tulleen väärin kohdelluksi jollain tavalla." (H17.)
"Sto Finexterin luokkayhteiskunta." (H9.)

Joukossa on myös tyytyväisiä vastaajia, jotka eivät koe työssään motivaatiota heikentäviä asiota:

"Nykyisessä toimekseni ei oikeastaan mikään." (H16.)
"Ei oikeastaan mikään." (H24.)

8 Johtopäätökset

8.1 Johtopäätökset tutkimuksista

Opinnäytetyön tavoitteena oli hakea tutkimusongelmaan vastauksia seuraavien kysymysten pohjalta ja tehdä ehdotuksia jatkotoimenpiteiden toteuttamiseksi. Miten hajautettu organisaatio vaikuttaa yksilön ja työn voimavaroihin? Mikä lisää ja mikä vie yksilön ja työn voimavaroja? Miten yksilön ja työn voimavaroja voidaan hyödyntää kehitettäessä yhteistyötä organisaatiossa? Mitä jokainen yksilö voi itse tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi?

Olemme jokainen yksilöitä ja suhtaudumme eri tavoin esimerkiksi työssä kuormittaviin asioihin. Joku saattaa kokea jo hetkelliset, aika ajoin tapahtuvat kiiretilanteet stressaavina, kun taas toiselle ne tuovat energiaa ja vaihtelevuutta työpäiviin. Uuden oppiminen, sopeutuminen muutokseen ja uusiin työskentelytapoihin voidaan kokea yhtäläillä kuormittavana tai innostavana voimavarana. Yksilöllisyyden huomioiminen tekee työhyvinvoin-

nin suunnittelu- ja kehittämistyöstä haasteellista työnantajille. Mielestäni työhyvinvoinnista on hyvä saada ensin kokonaiskuva ennen kuin sitä lähdetään tarkastelemaan pienemmissä osa-alueissa. On hyvä ymmärtää, että työhyvinvointi ulottuu kaikkeen tekemiseen, mitä yrityksessä tapahtuu.

8.1.1 Työhyvinvointipäivä

Vaikka tykypäiviä, virkistyspäiviä ja tyhypäiviä pidetään yksittäisinä ja lyhytkestoisina sirkustemppuina hyvinvoinnin kehittämiskeinoina, Stolla tehty kysely osoittaa kuitenkin sen, että yhdessä vietetty aika ja uudet kokemukset tuovat arkiseen aherrukseen uutta näkökulmaa. Tykypäivän tarkoituksena oli parantaa yhteishenkeä ja siinä onnistuttiin, koska osallistuneista enemmistö koki yhteishengen kohentuneen joko hyvin tai erinomaisesti. Tykypäivät eivät poista työpaikalla olemassa olevia ongelmia, mutta työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus viettää yhteistä aikaa rennommissa merkeissä ja työroolit unohtaen. Parhaimmillaan työntekijöiden välit paranevat, kun opitaan tuntemaan ihmisistä muutakin kuin vain työ-minän. Tällöin huomataan, että oikeastaan tuo myynnin ”Pena” onkin ihan hyvä ja reilu tyyppi vapaa-aikana, vaikka välillä töissä on saatettu olla asioista eri mieltä. Vastauksista ilmenee, että Vierumäki-päivän kaltaisilla tilaisuuksilla on tarvetta tulevaisuudessakin. Etenkin, kun organisaatio on hajaantunut kolmelle paikakunnalle, kasvokkaiset kohtaamiset ovat tärkeitä hyvän ilmapiirin aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Kyselyn perusteella Vierumäellä pidetty tykypäivä oli onnistunut yleisesti ottaen. Kun jotakin ohjelmaa järjestetään isommalle ryhmälle, on väistämättäkin selvää, että kaikkien toiveita ei voida ottaa huomioon. Toisekseen välttämättä kaikki järjestelyt eivät välttämättä toimi käytännössä tai ohjelmaan tulee lennossa muutoksia, jolloin joudutaan turvautumaan mahdollisiin varasuunnitelmiin tai improvisoimaan, mutta näin ei onneksi Vierumäellä tapahtunut. Päivä sujui ennalta laaditun ohjelman mukaisesti. Vieraileva luennoitsija ei ollut entuudestaan tuttu järjestäjille, joten oli mahdotonta etukäteen tietää, mitä ja miten hän suoriutuu esityksestään. Kuten tuloksetkin kertovat, Merja Vuorisen Iloa ja energiaa – positiivisuus -esitys jakoi vastaajien mielipiteet selkeästi kahtia; 37 % vastaajista koki esityksen kiinnostavaksi, kun taas 46 % vastaajista ei niin kiinnostavaksi. Moni odotti, että luennoitsija itse olisi ollut innostunut ja positiivinen, mitä ei sitten usean vastaajan mielestä ollut.

Usein henkilöstötilaisuuksien järjestäminen lankeaa helposti samojen ihmisten vastuulle, jolloin pidemmällä aikavälillä suunnittelu ja toteutus voivat aiheuttaa kuormitusta tai kylästäymistä. Mielestäni tulevaisuudessa järjestelyvastuuta voitaisiin kierrättää esimerkiksi paikkakunnittain tai valita järjestelytoimikuntaan eri paikkakunnan edustajia mukaan. Näin saadaan hieman vaihtelua tilaisuuksien sisältöön ja järjestäjillä pysymään innostusta yllä. Tämä voi tuntua ehkä työläältä järjestelyltä, mutta näin toimien saadaan myös lisättyä ja ylläpidettyä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri työntekijöiden välillä.

Vastaavanlainen tilaisuus voidaan toteuttaa samalla kaavalla; hieman työasiaa, kevyttä liikuntaa, seurustelua, saunomista ja hyvää ruokaa. Tärkeintä on, että ohjelma ei ole liian tiukka ja aikaa jää myös vapaalle yhdessä ololle ja seurustelulle. Vierumäki oli paikkana hyvä, mutta seuraava tilaisuus voisi olla esimerkiksi Vantaa-Tampere-Turku alueen sisäpuolella, jolloin etäisyydet jäivät kohtuullisiksi kaikille osapuolille. Josko silloin onnistuttaisiin saamaan koko organisaatio koolle, kun tilaisuus järjestettäisiin lähempänä? Organisaatiosta 20 % henkilöstöstä ei osallistunut tykypäivään, mikä tuntuu paljon pielessä organisaatiossa. Tämä on hyvä pitää mielessä seuraavaa tilaisuutta suunniteltaessa, millä keinoin innostetaan kaikki mukaan. Todennäköisesti seuraavatkin tilaisuudet ovat yli yön kestäviä, jolloin järjestäjät voivat kehittää jotakin pientä ohjelmaa myös seuraavalle aamupäivälle.

Kaiken kaikkiaan järjestäjät kokivat onnistuneensa järjestelyissä ja päivälle asetettu tavoite saavutettiin: Hyvä tunnelma, mukavaa yhdessäoloa ja yhteishengen kohotusta. Aikataulut pitivät, niin ruokailuissa, esiintyjien kuin aktiviteettien suhteen. Miljöönä, Vierumäki oli mitä parhain työhyvinvointipäivän järjestämiseen niin pienemmälle kuin isommallekin ryhmälle. Toimivat palvelut, lukuisat aktiviteettimahdollisuudet ja kaunis luonto mahdollistivat onnistuneen päivän, toki unohtamatta sitä tärkeintä: Ihmisiä !

8.1.2 Hyvä ilmapiiri

Työhyvinvoinnin nykytilakyselyn perusteella enemmistö pitää tärkeänä työpaikalla vallitsevaa hyvää ilmapiiriä. Töihin on mukava tulla. Verrattaessa 2014 vuoden tulokseen, työyhteisössä on selvästi tapahtunut suuntaus parempaan. Hyvää ilmapiiriä ovat luomassa työpaikalla olevat ihmiset; mukavat ja auttavaiset työkaverit ja reilu esimies. Hyvällä tai huonolla johtamisella, organisaation säännöllä, ohjeilla ja toimintatavoilla voidaan vaikuttaa ilmapiiriä vahvistaen tai heikentäen. Jokaisella on siis yhtäläiset mahdollisuudet olla luomassa ja ylläpitämässä hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Se ei ole vain

johdon tai esimiehen tehtävä, vaan myös työntekijöiden tehtävä. Hyvä ilmapiiri on laaja käsite, jolloin voidaan puhua tässä yhteydessä yhteisöllisyydestä. Ajattelen yhteisöllisyyttä parhaimmillaan positiivisuuden kehänä, mikä voi vaikuttaa moneen tekijään työyhteisössä niin yksilö kuin ryhmätasolla. Niin myönteiset kuin kielteiset tunteet leviävät ja tarttuvat herkästi työpaikalla, mutta myönteisyydellä voidaan ruokkia luottamusta ja tätä kautta avoimuutta. Työn imu voi levitä työntekijältä toiselle työpaikalla vallitsevan myönteisen ilmapiirin ansiosta. Huomaavaisuus ja toisten pyyteetön auttaminen synnyttävät vastavuoroista käyttäytymistä. Toisaalta työn imun kokeminen on mahdollista lähikollegoilla, joiden välillä on joko paljon tai intensiivistä vuorovaikutusta.

Työyhteisö ei pärjää pelkästään ammattitaitoisilla työntekijöillä, vaan hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan niin työntekijöiden ja esimiesten kesken kuin erilaisten sidosryhmien kanssa kuten asiakkaat ja tavarantoimittajat. Hyvät käytöstavat, oikeudenmukaisuus, erilaisuuden hyväksyminen, toisten kunnioittaminen ja arvostus ovat perusta hyvän ilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentamiselle. Esimies ja työntekijä ovat molemmat näin vastuussa työilmapiirin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vastausten perusteella reilu kolmannes kokee, että kannustuskulttuuri puuttuu Stolta. Vantaalla ilmapiiriä heikentää toimiminen kahdessa rakennuksessa. Työtehtävien hoito ei edellytä kasvokkaista kohtaamista, asiat voidaan hoitaa puhelimitse, chatilla tai sähköpostilla. Tehtävät tulee hoideksi, mutta jos luottamusta, avoimuutta ja arvostusta halutaan parantaa ja lisätä työyhteisössä, silloin kasvokkaiset kohtaamiset ovat tärkeitä. Töitä on siis tehtävä Stolla, jotta mahdollisimman moni kokisi ilmapiiriin hyväksi työpaikallaan. Jokainen voi miettiä itsekseen, onko työpaikalla havaittavissa kuppikuntaisuutta? Onko avoimuudessa ja palautteenannossa vielä parantamisen varaa?

8.1.3 Työhön vaikuttavat tekijät

Usea Stolla työskentelevä saa voimavaroja ja innostumista itse työstä, sen tekemisestä saavutuksista ja oman työn arvostuksesta. Vastaajat olivat täysin tai jokseenkin tyytyväisiä omaan työsuoritukseen tai saavutuksiin työssään. Vastaajista enemmistö arvostaa omaa työtään ja aikaansaannoksista ollaan ylpeitä. Työn tekemisen tuloksellisuus näkyy työhyvinvoinnin tilassa. Psykologisessa pääomassa itseluottamusta pidetään ehkäpä tärkeimpänä yksilön voimavarana, jossa uskotaan omiin kykyihin saavuttaa haluttuja tavoitteita. Tyytyväinen työntekijä voi tehdä työnsä hyvin ilman sen suurempaa panostusta parantaakseen työskentelytapojaan. Hän on nykytilaansa tyytyväinen. Kun taas ihminen, joka kokee työn imua, on innostunut ja haluaa tehdä parhaansa. Kun työntekijä

voi hallita omaa toimintaympäristöään eli näkee toimintansa positiiviset tulokset, tuntee onnistumisen kokemuksia ja saa itsevarmuutta selviytyä uusista haasteista.

Vuonna 2014 tehty kysely osoittaa, että työntekijät suhtautuivat myönteisesti itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Lähes jokainen vastanneista kannatti oman ammattiosaamisen kehittämistä ja 72 % oman osaamisen kehittämistä jatkuvasti. Nyt oli havaittavissa, että työntekijät voivat hyödyntää osaamista työssään enemmän kuin vuonna 2014. Tänä päivänä edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä työyhteisössä. Käytettävät ohjelmat kehittyvät ja muuttuvat, uusia tuotteita lanseerataan markkinoille ja ylipäätään toimintatapoja kehitetään. Nämä kaikki edellyttävät työntekijöiltä sopeutumista ja positiivista yhteisöllisyyttä, joilla luodaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Yhteisöllisyys on sekä työyhteisön että työntekijän voimavara. Mielestäni työnantajan on tärkeää huomioida henkilöstön osaaminen ja sen ylläpitäminen tärkeänä voimavarana. Työntekijän taitoja kehittämällä vaikutetaan myös työn tekemisen mielekkyyteen ja sujuvuuteen. Työnantajan pitäisi nähdä henkilökunnan ammattitaidon ja osaamisen ylläpitäminen yhtenä menestystekijänä, ei yksistään kustannuksena.

Enemmistö vastaajista kokee, että omassa työssä on mahdollista kehittyä. Se, että voi hyödyntää ja kehittää omaa osaamista ja kokemusta monipuolisesti omassa työssään on motivoivaa ja vahvistaa omaa ammatillista itsetuntoa ja pätevyyttä entisestään. Kolmannes vastaajista on kuitenkin jokseenkin eri mieltä työnsä kehittävydestä. Pieni organisaatio voidaan nähdä kehittävyden esteenä; työtehtävien vaihtaminen ja etenemismahdollisuudet ovat lähtökohtaisesti huonommat kuin isommassa organisaatiossa. Toisaalta, jos työntekijä on työskennellyt pitkään samoissa tehtävissä ja siinä ei ole tapahtunut juurikaan muutoksia, työntekijä kokee työn liian rutiininomaisena eikä näe siinä tämän takia kehittymisen mahdollisuuksia. Työntekijä voi kokea turhautuneisuutta ja työn tekeminen ei välttämättä enää kiinnosta. Mielestäni turhautuneisuutta voidaan ehkäistä esimerkiksi oman työn muokkaamisella tai työnkierrolla, jos se on mahdollista toteuttaa. Toisaalta pienessä organisaatiossa on mahdollista lisätä osaamista toimimalla kollegan sijaisena hänen ollessaan esimerkiksi vuosi- ja sairauslomalla tai vuorotteluvapaalla.

Ylipäätään tietoa ja taitoa on hyvä olla useammalla kuin vain yhdellä henkilöllä, jotta työyhteisöstä ei tule liian haavoittuvainen tilanteessa, jossa osaava työntekijä esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa tai sairastuu vakavasti. Oppimista ja tiedonvaihtoa voi tapahtua siis työntekijöiden välillä, mitä mielestäni Stolla pitäisi tapahtua vieläkin enemmän. Silloin jokainen työyhteisössä työskentelevä on vastuussa oppimisesta. Työntekijöillä on riittävä

yhteinen käsitys tavoitteista, toimintaympäristöistä ja niiden edellyttämistä toimintavoista. Oppiminen edellyttää luottamusta.

Vuoden 2014 kyselyssä osaamista ja osaamisen kehittämistä on käsitelty kehityskeskusteluissa. Osaamista kartoitettiin 85 % vastaajista ja miten sitä kehitetään 78 % vastaajista. 68 %:lle tehtiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja sen toteutumista seurattiin ainoastaan 60 % vastaajista. Myös arvioitaessa henkilön soveltuvuutta työtehtävään, kannattaa huomioida myös henkilön innostus ja motivaatio tehtävää kohtaan, vaikka henkilöllä ei olisi täyttä pätevyyttä tehtävään. Oikean asenteen ja motivaation omaava henkilö voi olla parempi valinta kuin ammatillisesti kyvykäs henkilö.

Työmäärää, työn kuormittavuutta kysyttäessä lähes jokainen vastaaja kokee, että töitä on pääsääntöisesti sopivasti eivätkä ne aiheuta tekijälleen ylimääräistä kuormitusta pitkällä aikavälillä. Työtehtävistä selviydytään useimmiten työajan puitteissa ja töistä palautumiseen jää riittävästi aikaa. Aikaa jää muullekin tekemiselle kuten perheelle, ystäville ja harrastuksille. Henkilöresurssit ovat oikein mitoitettu ja työmäärä jakaantuu tekijöiden kesken tasapuolisesti. Toisaalta työyhteisössä on havaittavissa kuormitusta lisääntyneen työmäärän takia, joka luo suorituspainetta ja aiheuttaa henkistä väsymystä. Mielestäni asiaan on puututtava, kun havaitaan työyhteisössä jatkuvaa kuormitusta ennen kuin työntekijä on stressin tai uupumuksen partaalla. Havaintoja voi olla yhtä lailla kollega kuin esimies. Paras asiantuntija on työntekijä itse, mutta välttämättä hänkään ei osaa tai halua tiedostaa mahdollisia viitteitä siitä, jos työn kuormituksesta alkaa olemaan haittaa henkilölle itselle. Vaarana on että, työntekijän voimat hiipuvat ennen kuin uusia voimavaroja syntyy tilalle. Tähän voidaan vaikuttaa työyhteisössä olevan vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla; mitä enemmän on vuorovaikutusta ja kasvokkaisia kohtaamisia, sitä nopeammin ja herkemmin voidaan arvioida ja reagoida uupumistilanteisiin. Lisääntyntä työmäärää voidaan keventää miettimällä, josko tehtäviä voidaan priorisoida tai siirtää osa tehtävistä kollegan hoidettavaksi.

Enemmistö vastaajista tuntee, että voi tehdä työtänsä sopivan itsenäisesti ja vapaasti. Työntekijä kokee itsenäisyyden tunteen luottamuksena työnantajan taholta. Liikkuva työ ja toimipaikkojen hajanaisuus koetaan vahvistavan työn itsenäisyyden ja hallinnan tunnetta. Kun tavoitteet ja annetut tehtävät ovat selkeät ja hoituvat, myöskään esimiehen aika ei mene kontrolloimiseen. Liialla kontrolloinnilla kuormitetaan turhaan sekä työntekijöitä että esimiehiä. Kontrolloinnin lopputuloksena on, että työntekijällä motivaatio hii-

puu ja sitoutuminen työnantajaan vähenee. Itsenäisyyden tunne lisää siis vastuun tunnetta omassa työssä, motivaatiota ja sitoutumista. Kun työntekijä voi säädellä omaa elämänsä ja toimintaansa, hän on mitä luultavammin innostunut työntekijä. Hän voi tehdä henkilökohtaisia päätöksiä työssään. Toisaalta itsenäisyyden tarve tyydyttyä, kun työsään voi hyödyntää omaa osaamistaan ja olla vaikuttamassa parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Työntekijän itseluottamus vahvistuu, kun toiset luottavat hänen selviytyvän työtehtävistään hyvin.

Enemmistö vastaajista kokee saavansa vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin. Tulos on hieman alhaisempi verrattaessa edellisvuoden kyselyyn. Toisaalta vastaajista kolmannes kokee, että on jokseenkin ja täysin eri mieltä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Tämä on tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteillään on merkitystä keskustellessa työhön liittyvistä asioista. Työntekijällä on mahdollisuus muokata työtään niissä rajoissa kuin se on mahdollista työnantajan taholta. Liiallisella kontrolloinnilla, byrokratialla ja joustamattomilla menettelytavoilla vaikeutetaan hyvien ideoiden ja työn ilon muodostumiseen työpaikalla.

8.1.4 Esimiehet ja alaiset työyhteisössä

Alle puolet vastaajista kokee, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijän voinnista ja jaksamisesta työssä. Vastaajat kokevat, että esimiestä kiinnostaa vain töiden sujuminen, eikä se, mitä hänelle kuuluu. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa järjestämään ja huolehtimaan kunnollisista työskentelyolosuhteista. Näin ollen tämä velvollisuus jää esimiesten hoidettavaksi käytännössä; he seuraavat työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työskentelytapojen turvallisuutta. Tämä voi olla hankalaa hajautetussa organisaatiossa, jossa pääasiallinen viestintä on sähköisten välineiden avulla tapahtuvaa. Tällöin esimieheltä saattaa aidosti jäädä huomaamatta alaisen vointi ja jaksaminen, vaikka ei halua näin tapahtuvan. Toisaalta voidaan myös edellyttää työntekijän aktiivisuutta. Välttämättä työntekijän ei tarvitse odottaa esimieheltä aloitetta, vaan työntekijä voi itsekkin kertoa hänelle, jos jokin asia kuormittaa kuten kiristyneet ihmissuhteet, kiire tai lisääntyneet tehtävät. Silloin voidaan puuttua riittävän ajoissa ongelmakohtiin. Tämä edellyttää esimies-alaisuus-suhteelta avoimuutta, luottamusta ja arvostusta. Esimiehen on hyvä muistaa, että kyse on kahdenkeskisestä suhteesta johdettavaan. Esimiehen osoittaessa aitoa kiinnostusta alaisen voinnista, voi olla hyvinkin iso merkitys työntekijälle. Hän kokee olevansa tärkeä ja huomioitu. Esimiehen on hyvä olla läsnä ja tilanteen tasalla jokapäiväisessä työskentelyssä. Näin ollen tunneällyn merkittävyys korostuu esimiestyössä. Esimiehen

käyttäessä aikaa, energiaa ja tietoista läsnäoloa alaisia kohtaan, tuottaa se iloa molemmille osapuolille. Esimiehen kannattaa siis miettiä omalla kohdallaan, mikä on hänelle luontainen tapa olla läsnä itselle ja toisille.

Lähes jokainen vastaajista pyrkii tukemaan omalla toiminnallaan esimiestä työssä. Vastauksista ilmenee, että esimiestä tuetaan parhaiten hoitamalla annetut tehtävät mahdollisimman hyvin. Työntekijät haluavat toimia annettujen ohjeiden mukaan ja päästä annettuihin tavoitteisiin. Tällöin työntekijät ymmärtävät sekä organisaation että työyhteisön tavoitteet ja kykenevät viemään ne omaa työtä ohjaaviksi tavoitteiksi käytännössä. Työntekijät näkevät oman työnsä vaikutukset. Työntekijät kykenevät sitoutumaan organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin. Tämä edellyttää työntekijältä itsensä johtamista, joka sisältää myös omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta huolehtimisen. Työntekijä voi tukea esimiehensä työtä ja työssä jaksamista, kun hän ymmärtää ylipäättään johtamiseen ja toisten ohjaamiseen liittyvät vaatimukset. Toisaalta vastauksissa on havaittavissa ristiriitaisuutta verrattaessa tietämystä omasta roolista ja tehtävästä sekä henkilökohtaisista tavoitteista esimiehen tukemiseen. Usea vastaaja kuitenkin kokee, että oma rooli ja tehtävät työyhteisössä sekä henkilökohtaiset tavoitteet ovat epäselvät. Tämä kertoo, että johdon ja työntekijöiden viestinnässä on puutteita. Joko asioista on viestitty liian vähän ja epäselvällä tavalla, jolloin riskinä on, että asiat eivät ole menneet perille ja eikä ole ymmärretty oikein. Osana johtamista ovat alaisten kanssa käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut, joissa tarkoituksena on selventää niin työnantajan tavoitteet kuin työntekijän tarpeet ja kuinka näitä voidaan toteuttaa. Työnantajan on hyvä selvittää ja parantaa toimintatapoja Stolla, jotta kaikki työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä sekä henkilökohtaiset tavoitteet organisaatiossa.

Enemmistö vastaajista on täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että kokee saavansa sekä työkavereilta että esimieheltä riittävästi tukea, ohjausta ja palautetta haastavissa tilanteissa. Tunne, että ei ole asian kanssa yksin ja halutessaan saa apua, ohjausta ja palautetta, on merkittävä tekijä hyvinvoinnin kannalta. Stolla koetaan, että rakentavaa ja positiivista palautetta saadaan riittävästi sekä esimiehiltä että kollegoilta. Palautteen avulla voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää työtä, mahdollistaa työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Pahin tilanne on se, että työntekijä ei saa minkäänlaista palautetta. Tällöin työntekijä voi tuntea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Palautteenannossa on tärkeää muistaa, että palautetta annetaan ainoastaan toiminnasta, ei henkilön persoonasta tai ominaisuuksista. On hyvä muistaa, että

palaute on tärkeä osa arvostavaa johtamista ja kohtelua. Se on arvostuksen ja luottamuksen osoittamista, mitä kannattaa työyhteisössä opetella ja kannustaa antamaan ja saamaan.

Enemmistö vastaajista kokee, että työyhteisössä on luottamukselliset välit. Luottamuksella on erityisen suuri merkitys hajautetussa organisaatiossa. Luottamuksen rakentaminen perustuu vahvasti organisaation ja työyhteisön kulttuuriin, missä esimiehen rooli on suuri. Luottamus näkyy myös toimintatavoissa ja työprosesseissa kuten asiakaspalvelussa ja työn laadussa. Päivittäisillä toimilla esimies voi sekä rakentaa että tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiiriin. Sitä voidaan kehittää ja rakentaa esimerkiksi palautteella, olemalla aito ja läsnä töissä, osoittamalla teot ja sanat todeksi. Se perustuu yhteisiin pelisääntöihin, jotka ovat kaikkien tiedossa ja niihin sitoudutaan. Luottamus perustuu sekä tieto- että tunnesisältöön. Ihmiset valitsevat, kehen voivat luottaa, missä asioissa ja tilanteissa sen tekevät. Kun toiseen ihmiseen voi luottaa, silloin myös välitetään toisesta, uskotaan hyvään ja vastavuoroisuuteen. Kyselyyn vastanneista kolmannes on jokseenkin ja täysin eri mieltä luottamuksen tilasta. Luottamuksen puute ei estä työskentelyä organisaatiossa, mutta voi näkyä työntekijän huonona sitoutumisena työhön.

Ston strategia pohjautuu hyvin vahvasti asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Asiakastyö, asiakkailta saatu palaute, hyvien tuotteiden myyminen ovat asioita, joita moni vastaajista mainitsee innostuksen aiheeksi työssään. Hyvin hoidettu kauppa tai onnistumisen kokemukset ongelmatilanteen ratkaisemiseksi ovat niitä motivaatiotekijöitä, joiden avulla luodaan omalle työlle merkityksiä, ilon aiheita ja innostusta. Positiivinen palaute asiakkaalta tuntuu yhtä hyvältä tai jollei jopa motivoivammalta kuin esimiehen tai kollegan antamana. Ylipäätään kaikki onnistumisen kokemukset ja niiden jakaminen työyhteisössä lisäävät työhyvinvointia. Stolla enemmistö vastaajista jakaa onnistumisia työkavereiden kanssa. Se, että kyetään iloitsemaan aidosti toisen onnistumisista, osoittaa kollegojen reilua käytöstä. Epäonnistumiset kuuluvat myös työelämään. Vastaajista enemmistö kokee, että Stolla ei syytellä epäonnistumisista. Vastaajat arvioivat, että syytely on turhaa, pitäisi miettiä, mitä opimme epäonnistumisista. Joidenkin mielestä mieluummin autetaan työkaveria kuin lähdetään syyttelemään. Työyhteisössä saatetaan kiusoitella tapahtuneista virheistä. Vaikka kiusoittelu on hyväntahtoista, saattaa kiusoittelun kohteeksi joutunut henkilö kokea sen ikävänä ja mielipahaa aiheuttavana. Epäonnistumiset ovat inhimillistä ja kukaan ei tee mokia tahallaan, ne harmittavat ja aiheuttavat kolauksen ammatilliseen itsetuntoon. Mielestäni tässä tilanteessa työkaveria ei nolata enempää, vaan häntä pitää

auttaa ja tukea. Hyvää ja sujuvaa yhteistyötä osoittaa, että työyhteisössä vältetään työ-kaverin kasvojen menettämistä eli häntä ei nolata tai saateta naurunalaiseksi. Jotta yhdessä toimiminen on mahdollista, vaaditaan turvallista ilmapiiriä. Esimiehen on huolehdittava, että vuorovaikutus on sujuvaa työyhteisössä. Yhdessä voimme miettiä, miksi epäonnistuimme ja mitä teemme seuraavalla kerralla paremmin.

Kysyttäessä oikeudenmukaisesta kohtelusta, yli kolmannes vastaajista kokee, että kaikkia työntekijöitä ei kohdella tasavertaisesti. Lisäkommenttien puuttuessa on vaikea arvioida, miksi näinkin moni kokee työyhteisössä epäoikeudenmukaista kohtelua. Esimerkiksi noudatetaanko muilla paikkakunnilla eri sääntöjä kuin pääkonttorissa? Onko joillakin työntekijöillä mahdollisia erivapauksia, jotka aiheuttavat muille mielipahaa? Onko työyhteisössä joku tai jotkut mahdollisesti esimiesten suosiossa tai epäsuosiossa? Koe-taanko palkitsiminen epäoikeudenmukaisena? Ovatko päätöksentekotavat läpinäkyviä Stolla? Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla ei tarkoita, että kaikkia kohdeltaisiin samalla tavalla, vaan otetaan huomioon eroja ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Kaikilla on tasavertaiset oikeudet tulla kuulluksi ja esittää vapaasti omia mielipiteitään työpaikalla. Tämä totetuu enemmistön mielestä Stolla. Esimiestyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota avoimuuteen ja tiedon jakamiseen tasapuolisesti. Hajautetussa organisaatiossa ydinryhmän ja muiden ryhmän jäsenten välille saattaa syntyä eriarvoisuutta, jos esimies on pääsääntöisesti ydinryhmän kanssa. Ydinryhmän henki voi olla kiinteämpi ja näin muut ryhmän jäsenet tuntevat jäävänsä ulkopuolisiksi ja jäävät helposti hiljaisiksi sivustakatsojiksi. Tilannetta voidaan ehkäistä rakentamalla aktiivisia verkostoja, joissa voidaan sopia yhteisistä viestinnän pelisäännöistä. Mielestäni on tärkeää, että esimies on läsnä eli on tietoinen kaikesta, mitä työpaikalla tapahtuu. Tällöin hänen on myös helpompi puuttua tilanteisiin, kun on mukana tilanteissa ja asioissa.

Ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta hyödynnetään hyvin enemmistön mielestä vastaajista, mutta kuitenkin reilu kolmannes on jokseenkin eri mieltä. Eri-ikäiset, eri sukupuolta olevat ja eritaustaiset työntekijät tasapainottavat työyhteisön vuorovaikutusta. Erilaiset persoonat ja roolit rikastuttavat työtä ja työyhteisöä, mikä tuo monipuolisuutta, uudenlaisia innovaatioita ajatteluun ja toimintaan. Ajattelemme ja toimimme eri tavoin, mutta kun annamme toiselle mahdollisuuden kertoa ja jaksamme kuunnella häntä, voimme samalla avartaa ja ehkä kyseenalaistaa omiakin mielipiteitä ja ajattelutapaa. Voimme olla asioista eri mieltä, mutta voimme nähdä sen mahdollisuutena ja synnyttää yhdessä ehkäpä jotakin aivan uutta. Mielestäni työyhteisössä on uskallettava rikkoa rutiineja, osata hullutella ja tarttua hetkeen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työntekoon

suhtauduta vakavasti ja vastuullisella otteella. Erilaisuutta pitäisi siis hyödyntää enemmän luovuuden ja oppimisen innoittajana työyhteisössä. Se on rikkaus ja voimavara. Kun kyetään arvostamaan toista ja olemaan aidosti kiinnostunut kuuntelemaan toisen mielipiteitä ja pyrkiä ymmärtämään niitä edestauttavat yhteistyön ja keskusteluyhteyden löytymisessä työyhteisössä. Uuden tiedon syntyminen on siis mahdollista erilaisuuden avulla. Jos erilaisuudella tarkoitetaan uteliaisuutta ja energiaa, samankaltaisuudella tarkoitetaan turvallisuutta. Molempia ominaisuuksia tarvitaan työyhteisössä.

Yleisesti ottaen Suomen organisaatioissa on havaittavissa paljon vahvuuksia, voimavaroja, jotka toimivat jo nyt työyhteisössä. Vahvuuksia ovat mm. itsenäisyyden tunne työssä, työn kehittävyys ja asiakastyössä koetut onnistumiset. Ne ovat niitä voimavaroja, joita kannattaa vahvistaa ja ylläpitää muuttuvissakin tilanteissa. Jonkin verran on havaittavissa kielteisiä voimavaroja ja 'pinnan alla uinuvia' voimavaroja, joita on työyhteisössä, mutta eivät ole aktiivisessa käytössä. Ilokseni voin todeta, että vaikka Stolla toimitaan hajautetussa organisaatioissa ja osana isoa kansainvälistä yritystä, enemmistö työntekijöistä kokee kuitenkin työssään kolmen perustarpeen täyttymisen. Perustarpeilla tarkoitan itsenäisyyden tunnetta, yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarvetta (ks. kohta 2.5). Näiden tarpeiden tyydyttyessä, työtä voidaan pitää hyvänä ja mielekkäänä. Jokaisen stolaisen työssä voidaan voimistaa työn palkitsevuutta ja arvostusta sekä hyödyntää kunkin stolaisen vahvuuksia nimenomaan omassa työssään. Hän saa kokea olevansa hyvä työntekijä ja arvostettu työyhteisön jäsen. Näiden perustarpeiden tyydyttyessä riittävästi, työntekijällä on mahdollisuus kokea hyvää pössiä ja jopa työn imua työssään.

Mielestäni, meidän jokaisen on hyvä muistaa arkisessa työskentelyssä, että olemme yhdessä tekemässä ja vaikuttamassa omaan ja toisten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työyhteisössä. Työntekijät näkevät työpaikkansa eri tavalla; ympäristöä havaitaan ja sen tapahtumia tulkitaan asenteiden kautta. Työntekijöiltä vaaditaan sopeutumistaitoa muutostilanteissa, mutta myös enemmän taitoa olla itse muutoksen ohjaajana. Loppupelissä kyse on hyvin yksinkertaisiltakin tuntuvilta asioilta, kuten tervehtiminen, ystävällisyys toista kohtaan ja kuuntelemisen taito. Muutos lähtee meistä jokaisesta itestään, voimme kokeilla, mikä vaikutus myönteisellä ajattelulla ja toiminnalla on itselle ja työyhteisöön. Ajattelutavan muuttaminen myönteisemmäksi vaatii aikaa ja harjoittelua, muutos ei tapahdu sormia napsauttamalla eikä ilman kovaa työtä. On hyvä muistaa, että pelaamme joukkuepeliä, jossa toimimme yhdessä peliä rakentaen, toisiamme tukien ja kannustaen, samaan maaliin pelaten. Kaikkien pelaajien osaamista ja työpanosta tarvitaan, jotta

voimme tavoittaa organisaatiolle asetut tavoitteet. Pelaaminen perustuu joukkeen jäsenien väliseen luottamukseen, arvostukseen ja avoimuuteen.

Hyvää pössistä voidaan lähteä rakentamaan esimerkiksi yhteisillä kahvitteilla kerran viikossa, jolloin voidaan vaihtaa samalla kuulumisia ja tarkastella kuluva työviikkoa yhdessä. Pienetkin onnistumiset ja ilonaiheet töissä voivat olla huomionarvoisia asioita työyhteisössä. Hyvät kaupat tai saavutetut myyntitavoitteet voivat olla näitä yhteisiä onnistumisia ja ilonaiheita, joita voidaan juhlistaa kakkukahvein tai muuten kannustaen. Yhteinen jumppahetki kesken työpäivän virkistää niin henkisesti kuin fyysisesti. Jumppahetki ei suuria järjestelyjä vaadi: Sovitaan vain aika, paikka ja vetäjä, joka voi varsin mainiosti olla työkaveri. Vantaalla voidaan rikastaa vuorovaikutteisuutta vähentämällä sähköisten viestintävälineiden käyttöä ja mennä tapaamaan työkaveria henkilökohtaisesti, jolloin työasioiden hoitumisen lisäksi vahvistetaan vuorovaikutteisuutta.

Työpaikalla voidaan kokeilla teemaviikkoa: Hyvä pössis, turhat kitinät ja rutinat pois, kaikille työn iloa! Kun kaikki sitoutuvat ja lähtevät mukaan, silloin nähdään, mitä myönteisellä ajattelutavalla voidaan saada aikaan. Pitkällä aikavälillä voidaan lähteä tekemään hyvinvointisuunnitelmaa, jossa yhdessä keskustellen voidaan nostaa yksi tai muutama asia työyhteisön kehittämiskohteeksi kuten tiedonkulun parantaminen, osaamisen jakaminen ja tehtävien vastuualueet. Oleellista on, että kaikki ovat mukana miettimässä ratkaisua ja sopimassa yhteisistä pelisäännöistä. Näin toimimalla jokaisen on helpompi sitoutua sovittuihin pelisääntöihin. Suunnitelmaan nimetään tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu ja seuranta.

Optimismi ja ilo eivät vähennä asiallisuutta tai ammattimaisuutta toiminnassa. Päinvastoin: Innostus ja ilo leviävät. Myöskään pieniä epäonnistumisia ei pelätä, sillä ne kuuluvat työelämään. Rennommassa ilmapiirissä saadaan aikaan parempaa laatua, kasvua ja tulosta. Kuten Charlie Chaplin on sanonut: ”Päivä ilman naurua on hukattu päivä.” (Björkman 2015.)

8.2 Työn arviointi

8.2.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin, luotettavuuden arvioinnissa on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, arvioitava tutkimuksen luotettavuus, tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141.) Jos sama tutkimus tehtäisiin samalla tavalla uudelleen ja saatu tieto analysoitaisiin samalla tavalla ja tästä saatu tulos olisi sama kuin ensimmäiselläkin kerralla, voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta parempana. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana, kun uudelleen tehty tutkimus antaa saman tuloksen tutkijasta riippumatta. (Vilpas, 12.) Tässä opinnäytetyössä tehty kysely tehtäisiin uudelleen, tulokset olisivat samat.

Minun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa kyselylomakkeen laadintaan ja hyödyntää asiantuntijoiden apua. Muutamit kysymykset olisi pitänyt jakaa kahdeksi eri kysymykseksi, sillä nyt samassa kysymyksessä kysyttiin kahta asiaa. Ongelmaksi muodostuu, kun vastaaja ei tiedä, miten tai kumpaan kysymykseen hän vastaa. Myöskään tutkija ei voi tietää, mihin kysymykseen vastaaja on vastannut. Yhdessä kysymyksessä on vain yksi asiasisältö. (Vilka 2005, 88.) Havaitsin myös, että joitakin kysymyksiä olisi pitänyt täsmentää ja selittää vastaajalle, jotta hän olisi ymmärtänyt, mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Jos alkuperäinen suunnitelma olisi toteutunut, tutkimus sisältäisi myös lomakekyselyn lisäksi teemahaastattelun. Tämä jäi nyt ajan puutteen takia toteutumatta. Teemahaastattelulla olisin voinut tehdä tarkentavia kysymyksiä osaan lomakekyselyn kommentteista, jotka eivät antaneet lisäarvoa vastauksien analysoinnissa. Teemahaastattelun puute vaikuttaa tutkimuksen luotettavuutta heikentäen. Minusta olisi ollut myös mielenkiintoista vertailla eri toimipaikkojen ja osastojen vastauksia keskenään, jolloin myös toimeksiantaja olisi saanut yksityiskohtaisempaa tietoa hyvinvoinnin tilasta organisaatiossa. Myös olisin voinut ottaa kysymysasettelussa selkeästi esimies alainen näkökulmaa. Koska otoskoko oli pieni ja halusin säilyttää vastaajien yksityisyyden, työntekijän toimipaikka ja osasto rajattiin kyselystä pois.

Tutkimuksen validius kertoo, mitattiinko ja tarkasteltiinko sitä ilmiötä, jota sanottiin mitattavan (Vilpas, 13). Mielestäni tutkimukselle asetetut kysymykset saivat vastaukset tutkimuksen tuloksista. Jos teemahaastattelut olisivat toteutuneet, olisin saanut syventävää tietoa lomakekyselyn tulkintaan. Nyt lomakyselyn tuloksien tulkinta jäi osin spekulatioiden varaan. Tutkimuksessa ei noussut uusia asioita verrattessa teoriaan.

8.2.2 Oma arviointi onnistumisesta ja työn merkitys organisaatiolle

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut haasteellinen ja opettavainen projekti minulle. Opinnäytetyön alkuvaiheessa minulla meni paljon aikaa, kun mietin, mitä asioita otan viitekehukseen mukaan ja kuinka rajaan viitekehystä työssäni. Kirjoittajana olen systemaattinen, valmiin tekstin tuottaja eli prosessoin asioita mielessäni ja kirjoitan suhteellisen valmista tekstiä. Nyt jouduin omaksumaan uuden tavan kirjoittaa. Itse työhyvinvointipäivän järjestäminen, siitä kirjoittaminen ja kyselyn tekeminen ei mielestäni ollut hankalaa. Opinnäytetyöhön oli runsaasti tietoa ja materiaalia saatavana niin internetistä kuin painettuna. Oikeastaan vasta prosessin loppuvaiheessa oivalsin, mitä asioita olisin voinut rajata viitekehyksessä pois. Vaikka tein työni omalle työnantajajalleni, onnistuin mielestäni säilyttämään objektiivisen suhtautumisen tutkimuksessa ja tutkimuksen tuloksia analysoidessa.

Uskon ja toivon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä muillekin kuin vain itselleni. Toivottavasti kaikki kollegani jaksavat tutustua työssäni muuhunkin kuin kyselyjen tuloksiin ja johtopäätöksiin; mielestäni kaikkien olisi hyvä lukea ajatuksella myös teoriaosuuden luvut. Tyköpäivä onnistui odotetusti kyselyjen mukaan ja tulokset osoittavat, että tarvetta vastaavanlaisiin tilaisuuksiin on myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin nykytilakyselyn perusteella usea asia on hyvin Stolla, mutta olemassa olevista voimavaroista on pidettävä kiinni ja kehitettävä niitä. Uuden tyköpäivän järjestämisen lisäksi aiemmin esittämäni hyvinvointisuunnitelma-projekti voisi olla mielekäs tapa jatkaa työhyvinvoinnin kehittämistä näin yleensä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy, Helsinki.

Airaksinen, Timo 2008. Luottamus sosiaalisen pääoman perustana. Luento 1.4.2008. Kuntatyö kunnossa. Henkilöstöjohdon seminaari, Helsinki. Viitattu teoksessa Suonsivu, Kaija, 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNIPress.

Alastalo, Tarja 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu teoksessa Suonsivu, Kaija, 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNIPress.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere. Viitattu teoksessa Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Annunzio, Susan 2001. eLeadership. Proven Techniques for Creating an Environment of Speed and Flexibility in the Digital Economy. The Free Press, New York. Viitattu teoksessa Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.

Björkman, Stefan 2015. Työelämä muuttuu - pärjääkö työnantaja. Talouselämä. Päivitetty 18.6.2015. <http://www.talouselama.fi/tebatti/tyoelama-muuttuu-parjaako-tyonantaja-3480659>. Luettu 19.10.2015.

Björkman, Stefan 2015b. Blogi: Päivä ilman naurua on hukattu päivä. Etera. Päivitetty 10.2.2015. <http://www.etera.fi/tiedotteet/Pages/Stefan-Bjorkman-blogi-1-2015.aspx>. Luettu 19.10.2015.

Cascio, Wayne.F. & Shurygailo, Stan 2003. E-Leadership and Virtual Teams. Organizational Dynamics, Vol. 31 No 4, 362-376. Viitattu teoksessa Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.

Gaulat, Ghislain 2006. Creating trust and intimacy in the virtual world. Converse, April 8-10. Viitattu teoksessa Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, Jari & Ahola, Kirsi & Härmä, Mikko & Kukkonen, Ritva & Sallinen, Mikael 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. 6. uudistettu painos. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hammarsten, Heidi 2012. Aloita psykologisesta pääomasta. Fakta kesäkuu-heinäkuu, 39-41.

Hammarsten, Heidi 2011. Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. Fakta kesäkuu-heinäkuu, 30-31.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita, Helsinki. Viitattu teoksessa Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Tammi, Helsinki Viitattu teoksessa Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Viitattu teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro, Helsinki, 77-90.
- Järvinen, Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2.painos. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kaikkonen, Maija-Leena & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat.html>. Luettu: 21.11.2015.
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Voi hyvin. Voimavaroja työstä ja työhön. Opas Johda itseäsi, jaksatyössä. Saatavissa: <http://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/#voi-hyvin>. Luettu 20.12.2015.
- Kortelainen, R. 2004. Etätöiden johtaminen. Tapaustutkimus Vakuutusyhtiö Pohjolassa. Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin hallinnon suuntautumisvaihtoehdon pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto, Helsinki. Viitattu teoksessa Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.
- Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus valmentava kirja esimiehille. 2.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Laine, Nina 2010. Luja luottamus Miten työpaikan luottamussuhteet saat toimimaan? 2. täydennetty painos. Taurus Media.
- Laine, Timo 2001. ”Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma.” Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toimittaneet Juhani Aaltola ja Raine Valli. PS-Kustannus, Jyväskylä, 26-43. Viitattu teoksessa Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Media Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura (toim.) 2014. Tosielämän työhyvinvointia Ratkaisuja & kokemuksia. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index.html>. ISBN 978-951-44-9474-1 (PDF). Luettu 25.10.2015

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Hakala Liisa & Nuutinen Sanna & Harju Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tampere. Saatavissa: www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaali-pankki/Tyo_iloa_ja_imua.pdf. Luettu 15.9.2015. Saatavissa myös painettuna.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkila-Tammi, Kirsi 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Helsinki. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat.html>. Luettu 29.11.2015. Saatavissa myös painettuna.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa, 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat.html>. Luettu 29.11.2015. Saatavissa myös painettuna.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Tulevaisuusvaliokunta, Helsinki. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Sivut/Tulevaisuusvaliokunnan-julkaisuja.aspx>. Luettu 23.10.2015. Saatavissa myös painettuna.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. UNIPress.

Nivaro, Heikki 2014. Sitoudu pomo työhyvinvointiin. Fakta 16.1.2014, 7.

Nurmi, Jan-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS Kustannus, Jyväskylä, 10-27.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Pekkarinen, Laura & Sinervo, Timo & Elovainio, Marko ym. 2006. Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihto-aiheet vanhusten laitoshoidossa. Teoksessa Jokivuori, Pertti & Latva-Karjanmaa, Raija & Ropo, Arja (toim.). Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki. Työministeriö, 51-71. Viitattu teoksessa Suonsivu, Kaija, 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNIPress.

Pietilä, Jyrki. 2009. Telma-lehti 2 2009 s. 33. Luettavissa myös verkossa: <http://www.digipaper.fi/telma/28638/>. Luettu 19.10.2015.

Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili 2007. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu teoksessa Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soile 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu teoksessa Laine, Nina 2010. Luja luottamus Miten työpaikan luottamussuhteet saat toimimaan? Taurus Media 2. täydennetty painos

Rissa, Kari 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. Luettu 5.3.2016.

Roberts John 2004. The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth. Oxford. Oxford University Press. Viitattu teoksessa Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Sajama, Seppo 1993. Arkipäivän filosofia. Kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvotkaisuuden tekijänä. Kirjayhtymä, Helsinki, 61-65. Viitattu teoksessa Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Sto Finexter Oy 2015. Yrityksen kotisivut. <http://www.sto.fi/fi/home/home.html>. Luettu 1.10.2015.

Sto Finexter Oy 2014. Työtyytyväisyyskysely-tulokset 2011-2014. PowerPoint-esitys. Luettu 1.10.2015.

Suonsivu, Kaija, 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNLpress.

Surakka, Tarja & Laine, Nina, Laine 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy, Helsinki.

Työterveyslaitos. Tykytoiminta. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 5.10.2015. Luettu 14.3.2016.

Töttö, Pertti 1999. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. Sosiologia 36. vuosikerta 4/1999. Westermarck-seura, Turku. Viitattu teoksessa Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS Kustannus, Jyväskylä, 188-212. Viitattu teoksessa Ojala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki. Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Vilpas, Pertti. Ohjeita kvantitatiiviseen tutkimukseen. Osa 1. Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://wiki.metropolia.fi/display/~pervil/Kvantitatiivinen+tutkimus+ja+ohjaus>. Luettu 18.3.2016.

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin." – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Sarja A-8:2010. Turun kauppakorkeakoulu. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf. Luettu 25.11.2015.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Vuorinen, Merja 2015. Iloa ja energiaa – positiivisuus. Luento. Scandic Vierumäki, Vierumäki.

Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija johtaa. Kirjassa Karhu Matti & Salo-Lee Liisa & Sipilä Jorma & Selänne Mervi & Söderlund Liisa & Uimonen Taina & Yli-Kokko Päivi 2005. Asiantuntija viestii, Ajatuksesta vaikutukseen. Inforviestintä Oy, Helsinki, 62-91.

Zigurs, Ilze 1993. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics, Vol.31, No. 4, 339-351. Viitattu teoksessa Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.



KUTSU

Tervetuloa 30.-31.10 Vierumäelle TYKY päivään virkistäytymään. Kaikkien on suotavaa olla mukana. Näin pääset keskustelemaan sinua askarruttavista asioista, vaikuttamaan ja nauttimaan meidän **Stolaisten** hyvästä seurasta.

Aika: 30.-31.10.2015

Paikka: Scandic Vierumäki
Urheiluoopistontie 400, 19120 Vierumäki

Ohjelma perjantaina 30.10.:

- 9 – 9.30 Aamiasbuffet
 - 9.45-12 Kokous, tilannekatsaus
 - 12-13 Lounas
 - 13-14 Hyvä pössis
 - 14-14.15 Iltapäiväkahvi
 - 14.30-16 Curling
 - 16.15 Lähtö jäähallilta savusaunalle
 - 18 - 20 Illallinen Karhunpesä
- Paluukuljetus hotellille ja illanvietto jatkuu.



Lauantai 31.10.:

- 7-11 Aamiainen
- Lähtö kotiin omalla aikataululla
- Ilmoitathan, jos et jää yöksi / illalliselle.
- Ilmoittautumiset viimeistään 11.9.2015 osoitteeseen:
puh.





Mielipidekysely Tyky-päivästä ja työhyvinvoinnista yleensä

Hei,

Kiitokset aktiivisesta osallistumisestasi tyky-päivään Vierumäellä.

Alla on mielipidekysely, jossa on kysymyksiä sekä tyky-päivään että yleensä työhyvinvointiin liittyen. Jos et osallistunut tyky-päivään, voit ohittaa kysymykset valitsemalla: 'En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen'.

Mielipiteesi on tärkeä, joten vastaathan **16.11.2015** mennessä.

Kaikkia vastauksia tullaan hyödyntämään tulevien henkilöstötapahtumien suunnittelussa ja järjestämisessä sekä työhyvinvointiasioiden kehittämisessä.

Palautteet käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Kysymyksiin vastaaminen vie aikaa noin 20-30 min.

Ystävällisin terveisin

Merja

Tyky-päivään liittyvät kysymykset

1. Tyky-päivä ylitti odotukseni.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.1 Perustele valintasi.

2. Päivän päätavoitteena oli parantaa yhteishenkeä. Kuinka hyvin mielestäsi siinä onnistuttiin?

	Erinomaisesti	Hyvin	Keskinkertaisesti	Tyydyttävästi	Heikosti	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.1 Perustele valintasi.

3. Saitko riittävästi tietoa yrityksen nykytilanteesta ja tulevasta Mikan puheenvuorossa?

	Kyllä	En	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.1 Jos vastasit 'en', mitä asioita jäi mielestäsi käsittelemättä?

3.1 Jos vastasit 'en', mitä asioita jäi mielestäsi käsittelemättä?

4. Merja Vuorisen Iloa ja energiaa -positiivisuus -luento oli kiinnostava.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.1 Perustele valintasi.

5. Tyky-päivän järjestelyt onnistuivat mielestäsi:

	Erinomaisesti	Hyvin	Keskinkertaisesti	Tyydyttävästi	Heikosti	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Curling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Majoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iltaohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1 Kommentteja edelliseen:

6. Oliko tyky-päivän aikataulus mielestäsi:

	Sopiva	Liian tiivis	Liian väljä	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Minkä yleisarvosanan annat tyky-päivästä?

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko	En osaa sanoa, en osallistunut tilaisuuteen
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jos vastaavanlainen tilaisuus järjestetään myöhemmin, mitä ideoita, toiveita haluat järjestäjille antaa?

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset

"Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä."

9. Valitse seuraavasta sinulle KOLME tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää:

- Kannustava esimies
- Avoin ja sujuva tiedonkulku
- Työyhteisön hyvä ja avoin ilmapiiri
- Yhteistyön sujuminen
- Luottamus
- Palaute ja arvostus
- Työroolien ja -tavoitteiden selkeys
- Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon
- Työn itsenäisyys
- Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys

9.1 Miten nämä kolme valitsemaasi tekijää näkyvät tai eivät näy Stolla? Anna muutama esimerkki.

10. Vastaa seuraaviin väittämiin 4 = täysin samaa mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä 1= täysin eri mieltä

	4	3	2	1	Perustele valintasi, jos vastasit täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä
Työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työssäni on mahdollisuus kehittyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Voin käyttää osaamistani työssäni monipuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Voin tehdä työtäni sopivan itsenäisesti ja vapaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseeni/saavutuksiini työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Koen, että tekemälläni työlläni on merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Jokainen työyhteisössä tietää oman roolinsa ja tehtävänsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tiedän henkilökohtaiset tavoitteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Minulla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

11. Vastaa seuraaviin väittämiin 4 = täysin samaa mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä 1= täysin eri mieltä

	4	3	2	1	Perustele valintasi, jos vastasit täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä
Haastavissa työtilanteissa saan riittävästi tukea, ohjausta ja palautetta sekä esimieheltäni että työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Koen, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Koko työyhteisössämme vallitsee keskinäinen luottamus mukaan lukien esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Saan riittävästi sekä positiivista että rakentavaa palautetta esimieheltäni ja työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Jaamme kohtaamiamme onnistumisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Emme syyttele toisiamme epäonnistumisista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Toimin aktiivisesti yhdessä työkavereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Töihin on mukava tulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Stolla työntekijät ja esimiehet kannustavat ja rohkaisevat toinen toisiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Esimieheni on kiinnostunut siitä, miten voin ja jaksan työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Mielestäni työyhteisössämme kuunnellaan mielipiteitäni, voin olla asioista eri mieltä ja kriittinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tekemääni työpanostani arvostetaan ja olen ylpeä siitä, mitä olen saanut aikaan työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työyhteisössämme hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

13. Mikä motivoi sinua työssäsi?

14. Mikä vaikuttaa heikentävästi motivaatioosi?