

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja
työhyvinvointi
Case: Yritys X



Lamminen, Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Lohja

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi Case: Yritys X

Satu Lamminen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2011

Satu Lamminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Case: Yritys X

Vuosi

2010

Sivumäärä

75

Tämän opinnäytetyön tavoitteina oli kehittää tuotantohenkilöstön osaamista ja lisätä sen työhyvinvointia yritys X:ssä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen osatavoitteena oli saada tietoa henkilöstön mielipiteistä heidän osaamisensa kehittämisen suhteen. Henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteina oli selvittää yleistä hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja ilmapiiriä työssä sekä henkilöstön näkemystä esimiestyöstä.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheina olivat osaaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin kokonaisuus sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteys. Tutkimusnäkökulma oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimustulokset saatiin kyselylomakkeilla. Palautettuja lomakkeita oli 23 ja vastausprosentti 45.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritys X:n tuotantohenkilöstöllä on halua oman osaamisen laajentamiseen ja uusien työtehtävien saamiseen. Asenne uuden oppimiseen on myönteinen. Tutkimuksen perusteella työtyytyväisyys on melko hyvällä tasolla. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä löytyi tutkimuksessa useita. Ilmapiiriä ei koettu hyväksi, ja lisäksi työtehtävien organisoinnissa, työnjaon selkeydessä ja erityisesti tiedonkulussa oli puutteita. Tutkimuksessa ilmeni myös, että toimintatapoja ja palkitsemista ei koettu oikeudenmukaisiksi.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin nähdä, että hyviä henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä olisivat työkierto, työtehtävien vaihtaminen säännöllisesti ja kehityskeskustelut. Jatkotoimenpide-ehdotuksina ovat näiden menetelmien käyttöönoton lisäksi tiedonkulun, asioista tiedottamisen, päätöksentekoon osallistamisen, päätösten ja toimenpiteiden perustelemisen, aloitekäytäntöjen, ilmapiirin sekä toimintatapojen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kehittäminen.

Asiasanat: osaaminen, kehittäminen, työhyvinvointi, henkilöstö

Satu Lamminen

Development of personnel´s knowhow and welfare at work

Case: Company X

Year	2010	Pages	75
------	------	-------	----

The aims of this thesis were to develop know-how and to increase welfare at work within production personnel in company X. Part of the aim of developing personnel´s knowhow was to receive information about personnel´s thoughts on developing their know-how. Part of the aim of increasing personnel´s welfare was to define prevailing welfare, contentment and atmosphere at work, and personnel´s view of management.

The key notes of this thesis were knowhow, developing knowhow, the entirety of welfare at work and a connection between of knowhow and welfare at work. The research was quantitative. Research results were received by questionnaires, of which 23 were returned. Response percentage was 45.

According to the survey company X´s production personnel is willing to widen their knowhow and to receive new duties. Attitude to learning is positive. The survey indicated that satisfaction at work is at quite a good level. Several factors which undermine the motivation at work were found. Atmosphere was not experienced as good and deficiencies occurred in organizing, distribution of work and especially in flow of information. According to the survey modes of action and rewarding were not experienced as just.

As a conclusion, good methods for developing personnel´s knowhow would be rotating assignments regularly and discussions of development. Proposals for action are implementation of preceding methods and developing flow of information, communications, decision-making process, initiative system, atmosphere and fairness of reward system.

Key words: knowhow, development, welfare at work, personnel

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Toimeksiantaja	7
1.2	Opinnäytetyön aihe	7
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet	9
1.4	Opinnäytetyön muoto	10
1.5	Opinnäytetyön aikataulu	11
2	Osaaminen	12
2.1	Organisaatiotason ja yksilötason osaamiset	12
2.2	Osaamisen vaaliminen	14
2.3	Kehittämismenetelmät	15
2.3.1	Perehdyttäminen	16
2.3.2	Kehityskeskustelu	17
2.3.3	Työkierto	18
2.3.4	Työn muotoilu	19
2.4	Oppiminen	19
2.5	Oppiva organisaatio	21
2.6	Työtehtävien ja yksilöiden ominaisuuksien vaikutus oppimiseen	24
2.7	Osaamisen johtaminen	26
2.7.1	Palaute	29
2.7.2	Palkitseminen	31
3	Työhyvinvoinnin kokonaisuus	32
3.1	Työkyky	32
3.2	Hyvinvoiva työpaikka	34
3.3	Työhyvinvoinnin portaat	37
3.4	Työilmapiiri	38
3.5	Työtyytyväisyys	39
3.6	Työmotivaatio	40
3.7	Tiedonkulku	42
3.8	Työhyvinvoinnin johtaminen	43
4	Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteys	45
4.1	Kehämäiset sidokset	45
4.2	Yksilön työhyvinvointi	47
4.3	Työyhteisön hyvinvointi	49
5	Henkilöstötutkimus	50

5.1	Henkilöstötutkimuksen tarkoitus	50
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	52
5.3	Tutkimustulokset	53
5.3.1	Osaamisen kehittämisen osatavoitteen toteutus.....	53
5.3.2	Työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteiden toteutus.....	57
6	Tulosten arviointi, johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	62
6.1	Osaamisen kehittämisen osatavoitteiden tulosten arviointi.....	62
6.2	Työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteiden tulosten arviointi	63
6.3	Kehittämissuhteet	65
6.4	Itsearviointi	66
	Lähteet	69
	Liite 1: Saatekirje.....	72
	Liite 2: Kysymyslomake 1.....	73
	Liite 3: Kysymyslomake 2.....	74
	Liite 4: Kysymyslomake 3.....	75

1 Johdanto

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyölleni on yritys X, joka haluaa opinnäytetyön tehtävän nimettömänä. Yritys X on alueensa suurin työllistäjä. Taantuma on vaikuttanut työllistettävien määrään, mutta tällä hetkellä yritys työllistää 72 henkilöä. Toimihenkilöiden osuus työntekijöistä on 21 henkilöä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee tuotannossa. Lomautuksiin ryhdyttiin tänä vuonna 20.05. alkaen, jolloin lomautettiin 17 henkilöä. Irtisanomisia ei jouduttu tekemään. Uusien tilausten loputtua yritys on onnistunut mukauttamaan toimintaansa siten, että korjaustöistä on saatu tilauksia. Työntekijöitä on tilausten myötä voitu ottaa takaisin töihin, ja ajankohtaan mennessä lomautettuja on enää yhdeksän jäljellä. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.)

Yritys X oli aikaisemmin ollut samalla omistajalla eli yrityksen perustajalla pitkään, ja yrityskulttuuri vakiintunutta. Omistaja vaihtui vuonna 2008, mutta ei vaikuttanut olennaisesti henkilöstöön. Tehtaanjohtajan mukaan työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä. Hänellä on ollut oma vaihtuvuuden seuranta, josta katsoo vaihtuvuuden suunnan vuoden vaihteessa. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.)

Yritys X:n strategia kuluvalle vuodelle on, että kaikille työntekijöille saadaan töitä ja sen toteuttaminen siten, että siitä jää myös jotakin katetta. Henkilöstöstrategiaan kuuluu, että henkilöstölle järjestetään lisää koulutusta tarvittaessa. (Tehtaanjohtaja, sähköposti 13.10.2010.)

1.2 Opinnäytetyön aihe

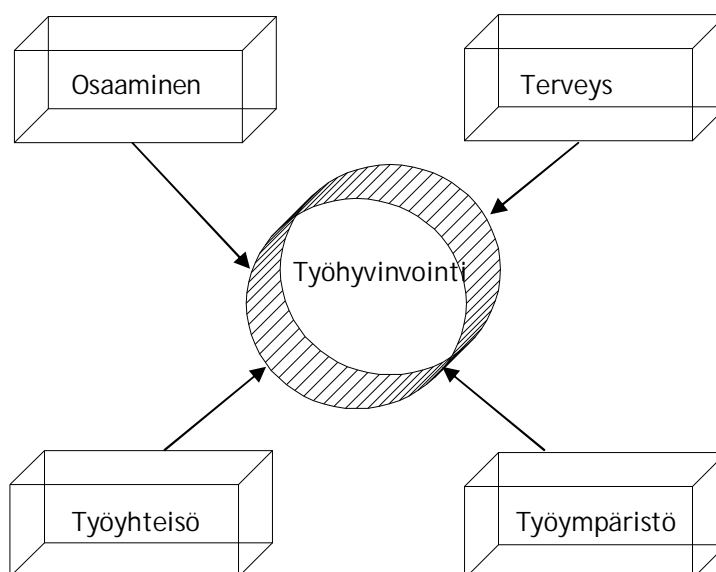
Aikomukseni oli ensin tehdä opinnäytetyö muutosjohtamisen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin. Ensimmäisen tehtaalla käyntini jälkeen ja johtajan kanssa keskusteltuani aihe osoitautui kuitenkin sellaiseksi, etten olisi saanut siitä riittävästi aineistoa tutkimukselleni. Tehtaan omistaja on vaihtunut vuonna 2008, mutta henkilöstöön seikka ei ole vaikuttanut. Tehtaan toimintaan tai työtehtäviin omistajuuden vaihtumisella ei ole ollut mitään äkillisiä vaikutuksia. Lomautusten tämänhetkinen pieni määrä ei myöskään ole olennaisesti vaikuttanut työyhteisöön. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 27.8.2010.)

Opinnäytetyöni aiheen valinta rajautui tuotantohenkilöstön hyvinvointiin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jotka liittyvät olennaisesti toisiinsa. Toimihenkilöt rajattiin tutkimuksesta pois, sillä tehtaanjohtaja näki tarvetta tutkia juuri tuotantopuolen henkilökunnan asenteita ja näkökulmia edellisistä aiheista (Tehtaanjohtaja, haastattelu 23.9.2010). Kolme keskustelua henkilöstöasioistakin vastaavan tehtaanjohtajan kanssa ovat ohjanneet aiheen rajaamista edelleen tarkemmaksi. Pääaiheet tutkimuksessa tulevat olemaan

- henkilöstön kiinnostus työtehtävien vaihtamiseen
- henkilöstön kiinnostus osaamisensa kehittämiseen
- henkilöstön kiinnostus uusiin työtehtäviin
- henkilöstön kiinnostus uralla etenemiseen
- henkilöstön kiinnostus työtehtävien laajentamiseen
- henkilöstön kiinnostus lisääntyneeseen vastuuseen
- henkilöstön kiinnostus perehdyttämiseen ja opastamiseen
- henkilöstön tyytyväisyys työtehtäviinsä
- henkilöstön työviihtyvyys
- henkilöstön työmotivaatio
- henkilöstön mielipide omasta jaksamisestaan
- henkilöstön mielipide asioista tiedottamisesta
- henkilöstön mielipide palautteen liikkumisesta puolin ja toisin
- henkilöstön mielipide työyhteisön ilmapiiristä
- henkilöstön mielipide työtehtävien organisoinnista
- henkilöstön mielipide palkitsemisesta
- henkilöstön mielipide työolosuhteista ja työvälineistä
- henkilöstön mielipide perehdyttämisestä
- henkilöstön mielipide esimiestyöstä.

Tehtaanjohtaja on itse tehnyt kyselyn monta vuotta sitten työtehtävien vaihdosta. Lomakkeeseen työntekijä kirjoitti nykyiset työtehtävänsä ja haluamansa työtehtävät. Selvitys tehtiin, koska jossakin työpisteessä oli työvoiman vaje ja haluttiin uusia henkilöitä koulutettaviksi kyseisiin tehtäviin. Kysely oli johtajan mielestä onnistunut, koska siitä ilmeni, että moni halusi tehdä muitakin työtehtäviä. Toisaalta tuli esille se, että jotkut henkilöt halusivat tehdä sitä, mitä olivat ennenkin tehneet. Usein kuitenkin haluttiin tehdä välillä jotakin muuta. Tehtaanjohtajan mielestä on hyvä, että tehdään vielä tutkimus, koska hänen tekemästään kyselystä on kulunut jo monta vuotta. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.)

Seuraava kuva (kuva 1) havainnollistaa opinnäytetyössäni käsittelemiä aiheiden linkittymistä toisiinsa. Tämä kuva havainnollistaa sitä, miten tässä opinnäytetyössä olevat aiheet liittyvät toisiinsa.



Kuva 1: Työhyvinvoinnin kokonaisuus (Vesterinen 2006, 50)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteina on kehittää henkilöstön osaamista ja lisätä sen työhyvinvointia. Henkilöstön osaamisen kehittämisen osatavoitteena on saada tietoa henkilöstön asenteista ja mielipiteistä heidän osaamisensa kehittämisen suhteen. Osatavoitteen toteutumiseksi selvitan henkilöstötutkimuksella henkilöstön näkemyksiä osaamisesta ja sen laajentamisesta, uusista työtehtävistä, työtehtävien vaihdosta kokonaan tai väliaikaisesti, halusta saada erityistehtäviä, vastuuta tai haasteellisia tehtäviä, etenemishalusta, halukkuudesta saada vaihtelua työtehtäviin, uusien asioiden oppimisesta ja perehdytyksen riittävydestä. Yritys X:ssä ei ole toteutettu varsinaisia kehityskeskusteluja, joten tämä tutkimus antaa pohjaa niiden toteutukselle. Tutkimuksen kautta yritys saa yleistä tietoa myös henkilöstön työtehtävien organisointiin. Tutkimustulokset eivät tosin palvele toimeksiantajaa henkilön tarkkuudella, mutta antavat tietoa vallalla olevista asenteista oman osaamisen kehittämisen suhteen. Yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin käytössään henkilöstön järjestelmällisiä työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.) Tämän opinnäytetyön osatavoitteena on vielä saada tietoa kehittämismenetelmien valintaan. Organisaation kannalta on mahdotonta asettaa tutkimukselle tavoitetasoa, koska tällaisia tutkimuksia ei ole organisaatiossa ennen tehty. Osatavoitteena on kumppanuusperiaatteita noudattaen olla tutkimuksen avulla mukana yritys X:n henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on siis henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen. Osatavoitteena selvitetään henkilöstötutkimuksella yleistä hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja ilmapiiriä työssä sekä henkilöstön näkemystä esimiestyöstä. Toisena osatavoitteena on selvittää organisaation kehittämistarpeita työhyvinvoinnin alueella kysymällä henkilöstötutkimuksella henkilöstön mielipiteitä seuraavista asioista. Niitä ovat muun muassa työvälineet, työolosuhteet, tiedonsaanti, mahdollisuus vaikuttaa, osallistua ja kyseenalaistaa, jaksaminen, yhteishenki, toimintatapojen oikeudenmukaisuus, työn kuormittavuus, työn tavoitteiden ja päämäärien tiedostaminen, tiedonkulku. Kolmantena työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteena on selvittää henkilöstön mielipiteitä esimiestyöhön liittyvistä asioista, kuten tiedottamisesta, esimiestyöstä, päätösten perusteluista, aloitteiden huomioimisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, työn jaosta, töiden organisoinnista, opastuksen riittävydestä, palautteen antamisesta ja saamisesta. Perehdyttämiseen liittyen otin kyselytutkimukseen mukaan kaksi väittämää, koska yritys X:llä ei ole perehdyttämishjelmaa (Tehtaanjohtaja, haastattelu 27.8.2010). Aihe olisi ollut myös sopiva opinnäytetyöksi, mutta sen tekeminen vaatisi syvällistä perehtymistä yrityksen toimintakäytänteisiin. Yritys X:ssä on ollut palkitsemistapana jakaa kerran vuodessa rahallinen bonus. Lisäksi palkkioita on jaettu erityisistä syistä satunnaisesti ”pärstäkertoimen perusteella”. Kyseessä on ollut silloin kehittymisen ja oppimisen palkitseminen. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.) Palkitseminen aiheena on tutkimuksen yhdesä väittämässä. Tehtaanjohtajalla on ollut suunnitteilla jakaa motivointikeinona mahdollisesti liikuntaseteleitä henkilökunnalle. Hänen mielestään yrityksessä voisi olla enemmän vapaa-ajan vieton tukemista. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.)

Yritys X:ssä on samaan aikaan menossa osaamiskartoitus, joka on teetetty ulkopuolisella yrittäjällä. Suoritusarviointeja ei yrityksessä ole tehty. (Tehtaanjohtaja, haastattelu 1.9.2010.) Tutkimukseni antaa osaamiskartoitusta yleisemmän kuvan henkilöstön osaamisesta ja sen asenteista osaamisen kehittämiseen.

Yrityksen arvoja ei ole määritelty yritys X:ssä selkeästi siten, että henkilöstö ja esimies olisivat niistä kirkkaasti tietoisia (Tehtaanjohtaja, haastattelu 23.9.2010). Olen ottanut tämän huomioon opinnäytetyössäni siten, että henkilöstökyselyssä ei kysytä yrityksen arvoista.

1.4 Opinnäytetyön muoto

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen, joka toteutetaan henkilöstöltä kerättävällä tutkimusaineistolla. Tutkimusnäkökulma on kvantitatiivinen eli määrällinen. Aineiston olen kerännyt tuotantohenkilöstölle jaettavilla kyselylomakkeilla. Kysely on tehty anonyymisti.

Tutkimuksen kysymyssivuja on 3. Ensimmäinen sivu vastaa opinnäytetyön osatavoitteeseen saada tietoa henkilöstön mielipiteistä heidän osaamisensa kehittämisen suhteen. Toinen sivu

vastaa osatavoitteeseen selvittää henkilöstön mielipidettä yleisestä hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja ilmapiiristä työssä. Kolmas sivu vastaa osatavoitteeseen selvittää henkilöstön näkemystä esimiestyöstä. Kahdella ensimmäisellä sivulla on 15 väittämää, viimeisellä 10. Viimeisen lomakkeen lopussa vastaajalla on mahdollisuus kommentoida vapaamuotoisesti omaan työhyvinvointiin, omaan työhön tai työyhteisöön liittyvästä asiasta. Kysymykset on tehty väittämämuotoon, joihin vastataan rastittamalla vastaajan mielestä sopivin vaihtoehto välillä 1-5. Sijoitin numeron 1 kohdalle "täysin eri mieltä" ja 5 kohdalle "täysin samaa mieltä".

Kysymyksissä aion toistaa sivuilla jonkin väittämän hieman eri muodossa varmistaakseni vastausten reliabiliteettia. Reliaabelius tarkoittaa Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan sitä, että toistettunakin mittaus antaa saman tuloksen. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa toisin sanoen tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Lomakkeet on palautettu palautuslokeroon. Haastattelutulosten reliaabelius vahvistuu, kun anonymisti tehty haastattelu voidaan myös palauttaa anonymisti.

Tutkimuksen validiteettia varmistan sillä, että kysymyslomakkeiden kysymykset ovat melko yksiselitteisellä tavalla muotoiltuja. Pyrin myös siihen, että kysymykset vastaavat asetettuihin tutkimusongelmiin. Validius eli pätevyys tarkoittaa Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkitaan. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymykset on saatettu käsittää toisin kuin tutkija on tarkoittanut. Tuloksia ei voida pitää tosina, jos tutkija käsittelee niitä alkuperäisen ajatuksen mukaisesti.

1.5 Opinnäytetyön aikataulu

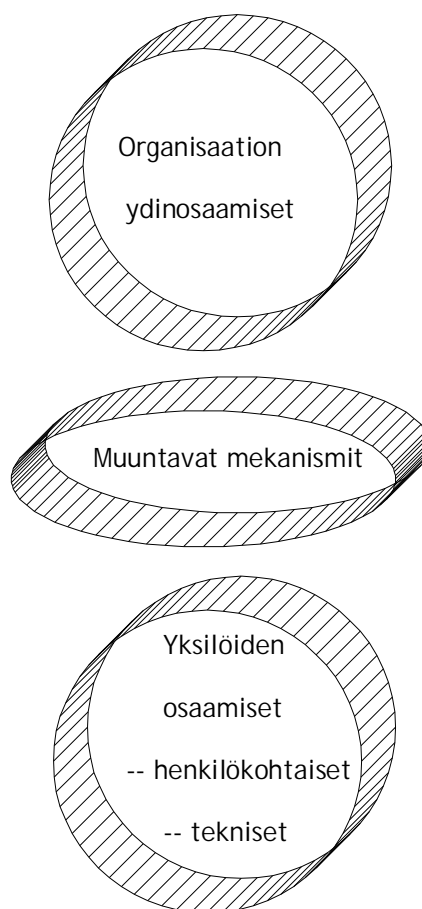
Opinnäytetyön suunnitelman esitin 13.10.2010 ja valmiin työn esitin 15.12.2010. Henkilöstötutkimus toteutettiin yritys X:ssä suunnitelmaseminaarin jälkeen. Tulosten saamiseen meni aikaa noin kahdesta kolmeen viikkoa. Saatuaani tulokset oli mahdollista tehdä opinnäytetyö valmiiksi. Valmiin työn yritys X sai vuoden 2010 loppuun mennessä.

2 Osaaminen

2.1 Organisaatiotason ja yksilötason osaamiset

Osaaminen merkitsee tietoa, tahtoa ja taitoa. Organisaatio voi hankkia osaamista kouluttamalla henkilöstöään ja rekrytoimalla uusia osaajia. (Hyppänen 2007, 97.) Työelämässä osaaminen voidaan jakaa organisaatio- ja yksilötason osaamisiin. Organisaation ydinsaamisilla määritellään sen olemassaolon syyt ja vahvuudet kilpailuympäristössä. Organisaation ja yksilöiden osaamiset ovat keskenään kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus tapahtuu osaamista tuottavien ja muuntavien mekanismien kautta. Mekanismeja kutsutaan myös transformoiviksi. (Niitamo 2003, 150.) Tällaisia muuntavia mekanismeja ovat Niitamon (2003, 150) mukaan muun muassa rekrytointi, suoritusarvioinnit, kehityskeskustelut, koulutus, palkitseminen, organisaation kulttuuri ja arvot.

Yksilön osaamisen voi jakaa kahteen luokkaan: tekniseen ja henkilökohtaiseen. Teknisiä osaamisia voidaan määritellä miltei rajaton määrä, joista organisaation on valittava tarkoituksenmukainen taso niiden jäsentämisessä. Henkilökohtaiset osaamiset tai osaamisen alueet ovat toimialasta, organisaatiosta ja usein tehtävätasoihin riippumattomia. Ne koskevat lähinnä yleistä ongelmaratkaisutoimintaa ja vuorovaikutusta. Teknisiin pätevyysihin verrattuna henkilökohtaiset ovat laaja-alaisempia ja joustavampia. Siten niitä voidaan määritellä vastaamaan kunkin organisaation tarpeita. (Niitamo 2003, 151.) Kuvassa 2 on kuvattu organisaation ja yksilön osaamisten suhdetta toisiinsa.



Kuva 2: Osaamisten tasot ja luokat (Niitamo 2003, 151)

Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on se perusta, jonka avulla henkilö onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään. Osaaminen sisältää ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Osaamisen kautta hän saa arvostusta, asemaa, mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä oppimisen kokemusta sekä pätevyyden ja tarpeellisuuden tunnetta. (Viitala 2007, 178.)

Yksilön osaamisiin liitetään tietojen ja taitojen lisäksi usein asenne ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistetty ja hitaasti muuttuva. Motivaatio on melko lyhytaikainen ja yleensä tilannekohtainen. Asenteiden kautta ilmenevät yksilön arvostukset ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö hyödyntää ja käyttää tietojään ja taitojaan tehtävissä. Osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa parhaiten myönteisen asenteen ja motivaation kautta, ja samanaikaisesti osaaminen myös vaikuttaa niihin. Riittämätön osaaminen nakertaa työmotivaatiota. (Viitala 2007, 180.)

2.2 Osaamisen vaaliminen

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alue. Osaamisen kehittämisessä ensin tunnistetaan ja määritellään osaaminen. Sen jälkeen verrataan nykyistä osaamista tulevaisuuden tarpeisiin. Sitten voidaan valita kehittämistoimenpiteet, tukea oppimista sekä seurata ja arvioida oppimistuloksia. Osaamisen kehittämisessä on siis huomioitava nykyhetken osaamisen lisäksi tulevaisuuden kannalta tarvittava ja tarpeeton osaaminen. (Hyppänen 2007, 110 - 111.) Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista, joka on tulos jatkuvasta vuoropuhelusta. Se ei ole ainoastaan yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan myös hyvän ja kehittävän suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2004, 41.)

Haasteena osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä yrityksen tarpeiden ja yksilöiden kehittämistavoitteiden yhdistäminen. Osaamisen kehittämisen perustana ovat yrityksen visio ja strategia sekä yrityksen ydinosaaminen. Nämä asiat tulee konkretisoida työryhmän ja yksilön tavoitteiksi, jotta kehittäminen tulee mahdolliseksi. (Ranki 1999, 85 - 86.) Työelämän osaamisen kehittämistä voidaan katsella sekä kohderyhmän näkökulmasta että käytettyjen menetelmien näkökulmasta (Helsilä & Salojärvi 2009, 153).

Seuraavassa on lueteltu organisaation eri toimijoiden roolit Rankin (1999, 47) mukaan osaamisen kehittämisessä. Johdon rooliin kuuluu innostaminen sekä ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen. Johdolla on oltava näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta ja sen yhteisölle kertomisesta. Sen tulee myös kyseenalaistaa entisiä tapoja. Esimiesten rooli on konkretisoida yksilön osaamistavoitteet, antaa kehittymismahdollisuuksia, innostaa ja antaa palautetta sekä rohkaista entisten tapojen kyseenalaistamiseen. Työtoverien rooli on oppia toisilta sekä jakaa tietoa ja kokemusta, antaa palautetta, ottaa mukaan ja siten tarjota oppimismahdollisuuksia sekä hyväksyä erilaisia näkemyksiä. Henkilön rooliksi jää oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys ja entisten tapojen kyseenalaistaminen ja muuttaminen.

Hyppänen (2007, 114) kirjoittaa, että osaamista voidaan kehittää myös havainnoinnin, erilaisien arviointien ja palautteiden avulla. Henkilö voi oppia työssään esimerkiksi havainnoimalla työkavereiden ja esimiehen toimintaa. Kehityskeskustelussa on osasisältönä suorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Kun esimies antaa palautteen oikealla tavalla, se toimii kannustimena. Rakentava palaute auttaa työsuorituksen ja sitä kautta työn laadun parantamisessa. Palautteen antaminen päivittäisjohtamisessa toimii samalla tavalla.

Yksilöiden osaamisen kehittämiseen on monia erilaisia tapoja. Sopivan kehittämistavan löytäminen ei yleensä ole ongelma, vaan kehittymismotivaatio. Usein kehittämistä estäviksi asioiksi nimetään kiire tai mahdollisuuksien vähyys, mutta todellisena syynä saattaakin olla motivaation puute. Aluetta ei välttämättä pidetä todella tärkeänä. Kaikkia ei osaamisen kehittä-

täminen ehkä myöskään kiinnosta. Ammattitaidon ylläpitämiseen voidaan kannustaa ja luoda mahdollisuuksia, muttei pakottaa. Esimiehen tehtävänä on siis huolehtia, että jokaiselle on annettu mahdollisuus päivittää omaa osaamista ja monipuolistaa sitä. Käytännössä yrityksissä toteutetaan kehittymisen apuvälineinä muun muassa töiden organisointia, tehtäväjakoja ja vastuunjakoja. (Ranki 1999, 87.)

Ranki (1999, 87 - 88) jaottelee yksilöiden kehittymisen apuna käytettäviä menettelyjä neljään alueeseen. Ensimmäisenä alueena on työtehtävien muotoilu, johon lasketaan sijaisena toimiminen, työtehtävien laajentaminen, työkierron toteuttaminen ja projektin jäsenenä oleminen. Toinen alue on toimintatapojen muuttaminen, johon kuuluu tiimien muodostaminen, työryhmien apuna käyttäminen, työparien muodostaminen, toisten tehtäviin perehtyminen lyhyen ajanjakson ajan, vastuun lisääminen ja erityisvastuut (esimerkiksi jokin tietty tuotannon vaihe). Kolmas alue on kehityksen tukeminen muuttamalla esimiestyötä, johon sisältyy kehityskeskustelujen käyttöönotto, henkilöiden osallistumisen lisääminen erityisesti suunnittelussa ja henkilöiden nimeäminen esimerkiksi sisäisiksi kouluttajiksi. Neljäs alue on oman aktiivisuuden tukemista, joka tarkoittaa, että henkilöstön käyttöön hankitaan ammattikirjallisuutta ja ammattilehtiä, aktivoidaan ja tuetaan opintokäyntejä, tiedotetaan kouluttautumismahdollisuuksista ja opiskeluun liittyvistä tukimuodoista, kuten vuorotteluvapaajärjestelmää, oppisopimuskoulutuksesta ja opintovapaasta.

Henkilöstön kehittämisen tukemisessa on ennen kaikkea kyse asenteesta oppimiseen. Asennoituminen koskee myös esimiestä ja koko yritystä. Asennoituminen näkyy siinä, miten aktiivisesti henkilöstö etsii mahdollisuuksia ja tilanteita osaamisen kehittämiseen. (Ranki 1999, 89.)

Teknologia kehittyi nopeasti ja sen mukana osaamistarpeet. Uusia osaamisalueita tulee samalla, kun vanhoja poistuu. Tästä syystä yritysten osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutostilassa. Uuden oppimisen vaatimus aiheuttaa ongelmia yrityksille ja työntekijöille, kun on pysyttävä kehityksen mukana. Yritysten kannalta ongelman ratkaisuna on uudelleen koulutus. (Puustinen, T. 2007.) Henkilöstön kehittämiseen kohdistettavat panostukset ovat ikään kuin taie siitä, että ihminen ja hänen osaamisensa ovat tarpeellisia yrityksen tulevaisuuden kannalta. Työnantajan tukema koulutus ja valmennus antaa työntekijöille luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta jatkosta organisaatiossa. (Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009, 156.)

2.3 Kehittämismenetelmät

Kun tiedetään kehittämiskohteet, on valittava niihin sopivat menetelmät. Esimiehen tuntiessa erilaiset kehittämismenetelmät hän voi valita oikeat ja parhaat menetelmät erilaisiin tarpeisiin. (Hyppänen 2007, 97.) Valinnassa on hyvä pitää mielessä kehittämisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit ja henkilön oma oppimistyyli. Esimiehen rooli on tärkeä osaami-

sen kehittämisessä. Esimiehen tulee muun muassa selvittää henkilöstön kehittämistarpeet ja kehittymishalut, laatia osaamiskartoitukset, suunnitella kehittämistoimenpiteet, viestittää kehittymismahdollisuuksista, kannustaa alaisiaan kehittämään itseään, huomioida hyvät suoritukset ja antaa palautetta rakentavasti ja kannustavasti. (Hyppänen 2007, 111.) Osaamisen kehittämisen menetelmiä on kymmeniä tai jopa satoja. Perinteisesti tällaiseksi menetelmäksi mielletään täydennyskoulutus, mutta todellisuudessa valtaosa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työpaikalla. (Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009, 153.)

Henkilöstölle voidaan toteuttaa sisäisiä koulutuksia, jotka ovat organisaatioiden omia. Yksilöiden lisäksi tulisi muodostaa tiimejä, jotta työyhteisön osaaminen lisääntyisi yhteisiä työtapoja oppimalla ja yhteistä tietoa hankkimalla. Sisäisissä koulutuksissa on etuna se, että niissä voidaan puhua avoimesti oman organisaation tavoista ja käytännöistä. Sisäisten koulutusten ohella henkilöstöä voidaan kehittää ulkopuolisissa koulutuksissa. Työn ohessa voi opiskella rinnakkaistutkintoja, jatkotutkintoja ja muita ammatillisia tutkintoja. Lopputyön voi liittää omaan työyhteisöön, jolloin opiskelusta saa suuren hyödyn opiskelijan lisäksi työnantaja. (Hyppänen 2007, 111 - 112.)

Erilaisten koulutusten lisäksi on työssä oppimisen menetelmiä. Tällaisia ovat muun muassa perehdyttäminen, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työkuvan monipuolistaminen ja vastuun lisääminen, erityistehtävät, työkierto, työtehtävien vaihtelu, urakehitys, sijaisuudet, perehdyttämisohjelmat, kehityskeskustelut ja toimintaoppiminen. Osaamista voi kehittää myös erilaisten arviointien ja palautteiden avulla. (Hyppänen 2007, 111 - 116.)

2.3.1 Perehdyttäminen

On tarpeen määritellä perehdyttämisen käsitettä, koska kyseisessä organisaatiossa ei ole ollut käytössä perehdytystä tai perehdyttämisohjelmaa. Perehdytysohjelma on kuitenkin tarkoitus tehdä. Hyppänen (2007, 195) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että uudelle henkilölle kerrotaan ja opetetaan työhön liittyvät keskeiset asiat. Perehdytysprosessi koskee uuden työntekijän lisäksi esimiestä ja työyhteisöä. Esimiehen vastuulla on muun muassa perehdytysohjelman suunnittelu, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu uuden työntekijän kanssa, työkavereiden esittely, yritysesitys, varsinainen työnopastus, selvitys työnsuojelusta ja tukihenkilöistä sekä perehdytyksen seuraaminen. (Hyppänen 2007, 195.)

Perehdyttämisen tavoite on auttaa työtehtäviin tullut uusi henkilö mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon. Lisäksi tarkoituksena on auttaa häntä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisen avulla uusi henkilö voi tuntea itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Yrityksen kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä tulee sisältää tiedottamisen ennen työn aloittamista, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuohdeperh-

dyttämisen ja työnopastuksen. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Kun henkilö on tullut tehtäväänsä, hänet tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Seuraavan tason asioita ovat työyhteisön jäseniin tutustuttaminen, tiloihin ja järjestelmiin sekä työyhteisön käytäntöihin perehdyttäminen. Itse työtehtävään liittyvään perehdyttämiseen kuuluu muun muassa menetelmien, koneiden ja järjestelmien, materiaali- ja informaatiovirtojen, häiriöiden korjaamisen ja työturvallisuuden selvittäminen. Yksi tärkeä perehdyttämisen osa-alue on perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin, joita ovat muun muassa palkkausperusteet, työajat, poissaolosäännökset, vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönneistä, tietoturva-asiat, ruokailu, sosiaalitulat, taukotilat, ja työterveyshuolto. (Viitala 2007, 190.)

2.3.2 Kehityskeskustelu

Kyseisessä organisaatiossa ei ole ollut käytössään kehityskeskusteluja, joten on tarpeen määrittellä tätä käsitettä. Viitalan (2007, 186) mukaan kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluja. Keskustelulla on selkeä tavoite, systematiikka ja säännöllisyys. Se pidetään vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelu on tarkoitettu keinoksi henkilökohtaiseen ohjaukseen sekä myös tiedon keräämiseen yrityksen kehittämissuunnittelua varten. Keskustelut ovat prosessi, josta saadaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta etuina henkilökohtaisuuden, palautteen annon puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntymisen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisten lisäksi ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelut tuottavat lisäksi tietoa urasuunnitteluun.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan osaamista kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on nykyinen työtehtävä ja sen vaativat osaamiset, toinen tulevaisuuden muutokset ja niiden tuomat haasteet osaamisten kehittämiseksi. Lisäksi selvitetään henkilön sellaisia osaamisia, joita hän ei voi hyödyntää nykyisissä työtehtävissään, ja etsitään niille toteuttamismahdollisuuksia. Osaamisten arviointitiedot otetaan keskusteluun mukaan. (Viitala 2007, 186.) Kuusinen (2009) esittää Cawleyhyn ym. (1998, 615 - 633) viitaten, että kehityskeskustelut toimivat osaltaan työhyvinvoinnin ja siten organisaatioon sitoutumisen välineenä. Kehityskeskusteluilla pyritään myös edistämään yhteistoiminnan sujuvuutta ja vuorovaikutusta, joiden tarkoitus on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja parantamaan tuloksellisuutta.

Kehityskeskustelu on luonnollinen tilanne, jossa voidaan arvioida henkilön kehittymistä. Osa työntekijöistä sopii senhetkiseen tehtäväänsä, mutta voi olla potentiaalia haasteellisempiin tehtäviin. Jos henkilöllä itsellään on kiinnostusta kehittymiseen ja haasteisiin, esimiehen teh-

tävä on auttaa häntä löytämään organisaatiosta uusia mahdollisuuksia. Näin vältetään se, että henkilö lähtee organisaatiosta pois hakemaan lisähaasteita. (Hyppänen 2007, 137 - 138.) Kuusinen (2009) kirjoittaa Åbergiin (2006) viitaten, että yhtä oikeaa mallia kehityskeskusteluille ei ole olemassa. Seuraavat asiat kuitenkin sisältyvät niihin aina: työntekijän työnkuva päivitetään, työntekijän suoriutuminen edellisen kauden tavoitteista, mihin kehittämistä vaativiin seikkoihin tulee panostaa (esimerkiksi osaaminen, valmiudet, voimavarat, työpaikan sosiaaliset suhteet, muut työolosuhteet). Kehityskeskustelussa voidaan selvittää myös henkilön työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Kehityskeskusteluissa tulisi myös keskustella henkilön pitkän tähtäimen suunnitelmista. Kyseessä ei ole varsinaiset urasuunnitelmat, vaan mahdolliset tulevaisuuden tehtävät ja henkilön omat toiveet. Organisaatio voi hyödyntää tietoa seuraaja- ja urasuunnittelussaan. Systemaattinen selvittely näistä asioista kehityskeskusteluissa hyödyttää organisaatiosuunnittelussa. (Sydänmaanlakka 2001, 112.) Kehityskeskustelu on tärkeä työkalu, jolla voidaan yhdistää organisaation liiketoiminnallisista tavoitteista johdetut osaamisen kehittämisen tarpeet yksilöiden tarpeisiin (Hyppänen 2007, 124).

2.3.3 Työkierto

Työkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa työntekijä siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Näin työntekijä pystyy tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista sekä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Työkierto saattaa aiheuttaa henkilön toiminnan tehokkuuden tilapäistä laskea oppimisen vuoksi ja muiden työntekijöiden tilapäistä kuormittamista perehdyttämisen ja lisätöiden vuoksi, mutta selvitysten mukaan hyödyt ovat haittoja huomattavasti suuremmat. Työkierron suurin hyöty on organisaation ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Usein siitä aiheutuu myös uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön. Työkierrossa on tavoitteena osaamisen kehittämisen lisäksi hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2007, 191.) Tätä kehittämismenetelmää käytetään usein varmistamaan, että työntekijät osaavat kaikki osaston työt. Työkierto tulee olla hyvin suunniteltu ja toteutettava siten, että osaston työntekijät antavat toisilleen keskinäistä tukea. On oltava myös selkeät oppimisen tavoitteet. (Stredwick 2000, 320.)

Finnairin toimitusjohtaja Mika Vehviläinen kertoo (Haukkasalo, A. 2010a, 41), että aikoo suosia yhtiössä tehtäväkiertoa. Syyksi hän sanoo sen, että työkierto antaa mahdollisuuden kehittää liikkeenjohtamista tehokkaammaksi. Vehviläinen sanoo, että osa on turhan pitkään samassa tehtävässä. Minimiaika hänen mielestään on kolme vuotta. Henkilön oltua samassa tehtävässä paljon yli viisi vuotta, olisi mietittävä muita mahdollisuuksia. Muussa tapauksessa on vaarana, että henkilö jämähtää puolustamaan omaa linnakettaan. Vehviläisen mielestä

työkierto opettaa katsomaan organisaatiota uudesta näkökulmasta. Työkierto madaltaa organisaation raja-aitoja, jotka taas nousevat ihmisten ollessa kauan samassa tehtävässä.

Ristiinkoulutus tarkoittaa sitä, että työntekijöitä perehdytetään toistensa tehtäviin. Tämä lisää organisaation joustavuutta esimerkiksi muutostilanteissa. Menetelmä parantaa myös työn tuottavuutta. Ristinkoulutuksen avulla työntekijöitä voidaan osoittaa tarvittaessa muihin työpisteisiin. (Viitala 2007, 192.)

2.3.4 Työn muotoilu

Työkuvan monipuolistamisella ja vastuun lisäämisellä on tarkoitus antaa työntekijälle erityistehtäviä ja lisähaasteita (Hyppänen 2007, 113). Haasteelliset erityistehtävät on myös tehokas henkilöstön kehittämisen muoto. Erityistehtävän voi liittää mihin tahansa työtehtävään. Työntekijä ottaa silloin vastuulleen jonkin työhön tai työyhteisöön liittyvän kehittämistehtävän. Jos tehtävä on omaa työkokonaisuutta laajempi, se laajentaa henkilön osaamista ja vahvistaa hänen kokonaisnäkemystään työstä ja organisaatiosta. Esimerkiksi kielitaitoinen tehtaantekijä voi saada tehtäväkseen esitellä prosessia ulkomaalaisille vierailijaryhmille. (Viitala 2007, 191.)

Työn laajentamisella tarkoitetaan peräkkäisten työvaiheiden yhdistämistä, mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostamista tai mahdollisuutta työtapojen sääntelyyn. Esimerkiksi tuotannossa työntekijät voivat hoitaa itse tietyn osan materiaalitilauksista ja vielä lähtevän tavarankäytön tarkastuksen. Työn rikastamisella tarkoitetaan suunnittelu- ja valvontatehtävien lisäämistä tai itseohjautuvien tiimien muodostamista (Ranki 1999, 108 - 109).

2.4 Oppiminen

Henkilöstöasiantuntija arvioi ja koordinoi tarvittavan osaamisen kehittämistä. Sen suunnittelussa on otettava huomioon oppimisen vaatimus, koska ilman oppimista ei synny osaamista. Oppimisen voi määritellä siten, että se on toimintatapojen muuttumista, kasvamista ja kypsymistä sekä uusien tietojen soveltamista ja kehittymistä. Tämä kaikki vaatii uusien asioiden sisäistämistä ja yhdistämistä aiemmin opittuun. Oppimistapahtumassa ovat asenteet, arvot ja tunteet yhtä tärkeitä kuin uuden tiedon hankinta. (Österberg 2009, 133 - 134.)

Yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä oppimistavoista on työssä oppiminen. Se ei kuitenkaan yleensä ole riittävää, vaan sitä täydennetään esimerkiksi henkilöstökoulutuksella ja omaehtoista koulutusta hyödyntämällä. Työssä oppimisen tavoitteet voivat olla tiedollisilla tai taidollisilla osa-alueilla. Lisäksi tavoitteet voivat liittyä yksilöiden sitoutumisen lisäämiseen yri-

tyksen tuloksetkoon pitkälle aikavälille. Työssä oppiminen lisää henkilöiden monitaitoisuutta, parempaa oman työn hallintaa, tuleviin työtehtäviin valmistautumista tai uuden teknologian omaksumista. Siten yhteys työssä oppimisen ja yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeiden välillä on hyvin vahva. Työssä oppimiseen vaikuttaa voimakkaasti yrityksen rooli odotukset ja henkilön ottama rooli. Esimerkiksi, jos koneenasentajan rooliin ei kuulu laatuasioiden miettiminen ja niihin puuttuminen, hänelle ei myöskään kerry osaamista laatuun vaikuttavista asioista. (Ranki 1999, 92 - 95.)

Työelämässä keskeisimpiä oppimismuotoja ovat juuri työssä oppiminen ja toisilta oppiminen. Niiden avuksi on erilaisia aikaisemmin mainittuja työnjärjestelyitä, kuten sijaisuuksia, työnkiertoa, työtehtävien laajentamista, tiimien rakentamista ja työpareja. Työssä oppimista voidaan siis tukea myös tiimejä ja työryhmiä muodostamalla tai perehtymällä toisen osaston tehtäviin. Työssä oppimisen ongelma on se, että henkilö yrittää suoriutua normaaleista työtehtävistä samalla kun yrittää omaksua uutta järjestelmää, menettelytapaa tai taitoa. Tässä oppimistavassa on tärkeää olla oppijaa tukeva henkilö, jolta voi kysyä neuvoa. Kun muodostetaan työpareja uutta asiaa opeteltaessa, syntyy samalla tuleva sijaisjärjestely. Kummankin tulee voida käyttää hyväkseen uusia tietoja ja taitoja, etteivät ne muutu käytön puuttuessa passiiviseksi osaamiseksi. (Ranki 1999, 92 - 93.)

Kokemuksista oppiminen voi olla vain sitä, että toistetaan toimivalta ja onnistuneelta tuntuvaa tapaa ja toisaalta vältetään sitä, mistä tuli epätydyttävä tulos. Kokemuksista oppiminen voi kuitenkin olla tietoisempaaakin kokemusten analysointia, jota sanotaan reflektioksi. Se tarkoittaa kokemuksen mieleen palauttamista ja arvioimista uudelleen. Reflektioprosessia kutsutaan heijastamiseksi tai peilaamiseksi. Henkilö pyrkii silloin havainnoimaan ja ymmärtämään asiaa uudella tavalla. Kokemus käynnistää oppimisprosessin. Työssä esiintyvät ongelmat antavat silloin virikkeen kokemukselliseen oppimiseen. Ongelman pohtiminen voi johtaa myös oman toiminnan tai roolin kyseenalaistamiseen ja sitä kautta uusien toimintatapojen oppimiseen. (Ranki 1999, 93.)

Toimintaoppiminen on suunnitelmallista opiskelua, jossa teoria yhdistetään työssä oppimiseen. Siinä opitaan ratkomalla oikeita ongelmia, joita työhön liittyy. Oppimisessa käytetään hyväksi ryhmää. Ongelman paikallistaminen, ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen, niiden testaaminen ja tulosten arviointi tehdään juuri ryhmässä. Toimintaoppimista voidaan kutsua myös yhteiseksi oppimisprojektiksi. Projektin tavoite on jonkin toiminnallisen ongelman ratkaiseminen. Oppiminen tapahtuu kokemuksellisesti ja ratkaiseva asia on yksilön ja ryhmän oma aktiivinen panos. (Ranki 1999, 128.) Hyppänen (2007, 112 - 113) määrittelee tämän oppimistavan seuraavalla tavalla. Action learning on tapa, jossa työntekijä toimii määräjän organisaation muissa yksiköissä tai tehtävissä. Toimintaoppimisen tavoitteena on laajentaa henkilön osaamista ja hyödyntää sitä muissa organisaation osissa. Toisilta oppiminen edellyttää luonnollisesti mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, kokemusten vaihtamiseen, kysymysten esittämiseen

ja mielipiteiden vaihtamiseen. Näitä keskustelumahdollisuuksia tarvitaan juuri silloin, kun ongelma on tullut esiin. Toisilta oppiminen ei siis tarkoita vain tarkkailua, vaan hyvien toimintatapojen etsimistä ja niiden levittämistä muille organisaatiossa.

Ranki (1999, 94) luettelee kirjassaan läpi käytäviä kysymyksiä, joiden avulla voidaan selvittää, kuinka organisaatiossa kannustetaan työssä oppimiseen ja toisilta oppimiseen. Voidaan miettiä, että kannustetaanko toisilta oppimiseen, käydäänkö onnistumisia yhdessä läpi ja annetaanko palautetta sekä tehdäänkö näistä toimintaohjeita ja varmistetaan siten hyvien toimintamallien käyttö. Olennaista on myös pohtia, toimiiko meillä aloitejärjestelmä sekä sitä, mikä on tehtyjen aloitteiden ja käyttöön otettujen aloitteiden välinen suhde.

2.5 Oppiva organisaatio

Työn ja työyhteisön kehittämisestä tulee mieleen perinteiset henkilöstön kurssit ja koulutukset. Kehityssuunta on nykyään kuitenkin se, että koulutus ja kehitys nähdään osana työyhteisön ja organisaation päivittäistä toimintaa. Tähän ajattelutavan muutokseen on olennaisesti vaikuttanut oppimisen näkökulma. Siitä on seurannut muutos henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä koskeviin ajattelutapoihin ja käytäntöihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 38.) Oppivan organisaation määritelmille yhteistä on se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. (Hyppänen 2006, 152.)

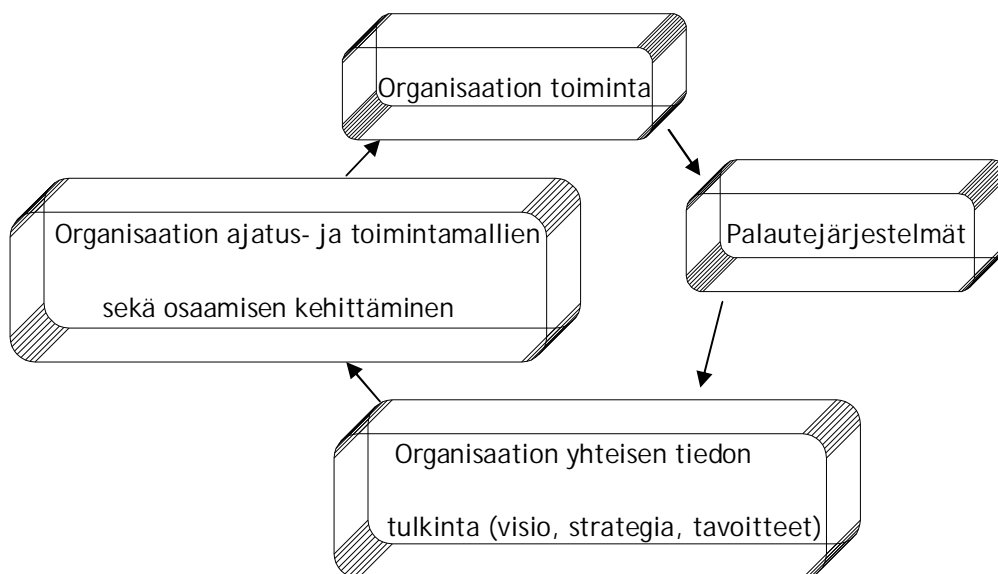
Stredwick (2006, 375) viittaa seuraavassa Wickin ja Leonin (1995) tekemään määritelmään. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti kehittyy luomalla ja löytämällä nopeasti niitä kyvykkyksiä, joita tarvitaan tulevaisuuden menestymiseen. Käytännössä kyse on hyvin laajasta tulkinnasta, mutta yleisesti sen katsotaan pitävän sisällään joitakin tai kaikki seuraavista piirteistä. Oppivalla organisaatiolla on kyky lähestyä ongelman ratkaisua systemaattisesti rohkaisemalla henkilöstöä oppimaan tilastolliset ja kyseenalaistavat tekniikat. Sillä on lisäksi tahtoa etsiä uusia ideoita ja käyttää niitä, etenkin silloin kun ne tulevat henkilöstöltä. Oppivalla organisaatiolla on halu arvioida avoimesti saavutettuja menestymisiä ja epäonnistumisia sekä oppia niistä molemmista. Sillä on myös kyky katsoa jatkuvasti organisaation ulkopuolelle ja analysoida sitä, miten hyvä esimerkki muualta voidaan siirtää menestyksekkäästi organisaatioon. Oppiva organisaatio pystyy luomaan yrityskulttuurin, jossa työntekijät voivat kyseenalaistaa olemassa olevat säännöt ja menettelytavat sekä ottaa osaa päätöksentekoprosesseihin, joista he voivat oppia. Se hyväksyy sen tosiseikan, että virheitä tulee ja näkee sen osana oppimisprosessia. Oppivalle organisaatiolle on tyypillistä sellainen asenne, että oppiminen on avointa kaikille työntekijöille, ei ainoastaan johtajille tai esimiehille, ja että itsestä lähtöisin oleva kehitys on yhtä tärkeää kuin johdon suunnittelema kehitys. Tällaisella organisaatiolla on järjestelmät, joihin on pääsy laajalla joukolla eikä vain asiantuntijoilla. Organisaatiot, jotka

sitoutuvat edellä lueteltuihin periaatteisiin, kykenevät luomaan henkilöstön, joka on innokas oppimaan, kokeilemaan, ottamaan osaa päätöksentekoon ja kantamaan vastuun tekemisistään. Voidaan nähdä heti, että tämä on ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa, joka perustuu hierarkiaan ja jossa johto päättää asiat ja henkilöstö hoitaa sille osoitetut tehtävät. Muuttuminen oppivaksi organisaatioksi vaatii normaalisti suuria kulttuurisia muutoksia, kuten myös joidenkin edellä lueteltujen piirteiden omaksumista.

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan ydin. Uusiutuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio on valmis hankkimaan jatkuvasti uutta osaamista. Tämä voi olla yrityksen ydinosaamista tai muuta organisaation toimintatapoihin, prosesseihin tai ohjeisiin kytkettävää osaamista. Tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit. (Sydänmaanlakka 2001, 50 - 51.)

Organisaation oppimista tulisi tukea kaikin tavoin, joka tarkoittaa oppimista tukevien työkalujen ja prosessien luomista. Organisaation oppimista voi tukea suorituksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja tiedon johtamisen avulla. Nämä älykkään organisaation perusprosessit voivat olla erillisiä tai toistensa sisään rakennettuja. Oppivasta organisaatiosta voidaan käyttää myös nimitystä älykäs organisaatio. (Sydänmaanlakka 2001, 73.) Ranki (1999, 161) kirjoittaa, että oppiva organisaatio on kuitenkin ihannemalli, joka kuvaa oppimista tukevaa yrityskulttuuria. Harvat yritykset ovat jatkuvasti uudistuskykyisiä. Suurin osa yrityksistä on enimmäkseen sopeutuvia tai olemassaolostaan kamppailevia organisaatioita.

Seuraavassa kuvassa 3 esitetään organisaation oppimista oppimiskehänä.



Kuva 3: Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2001, 51)

Organisaation oppimisen kuvaamisessa oppimiskehänä on lähtökohtana organisaation toiminta, josta kerätään systemaattisesti monipuolista palautetta. Palautejärjestelmän tuottamasta tiedosta saadaan aineksia esimerkiksi vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tältä pohjalta voidaan kehittää organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista. Palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat avainasemassa organisaation oppimisessa. Lisäksi tärkeitä asioita ovat strateginen oppiminen, johdon ja koko henkilöstön kyky lukea heikkoja signaaleja sekä uusiutua nopeasti. (Sydänmaanlakka 2001, 50.)

Eräs tärkeä organisaation oppimistaito on strateginen oppiminen. Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon ja yhä enemmän henkilöstön kykyä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja, hahmottaa uusia ajatusmalleja, tarkistaa uusien mallien pohjalta organisaation strategiaa ja toteuttaa se nopealla tahdilla. Kilpailuympäristön muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. Ympäristöstä on kyettävä havaitsemaan heikkoja signaaleja. Strateginen oppiminen auttaa nopeiden suunnan tarkistusten tekemisessä. Operatiivinen oppiminen auttaa luomaan uuden suunnan vaatimia osaamisia ja toimintatapoja. Perinteiset strategianäkemykset, jotka pohjautuvat lähinnä hintaan, kustannuksiin ja erikoistumiseen, eivät nykypäivänä tuo riittävästi kilpailuetua. Osaamispohjaiset strategiat ovat nykyään monille organisaatioille tavallisia. Nopea uusiutuminen on välttämätöntä sekä osaaminen, oppiminen ja muutосkyky keskeisiä kilpailutekijöitä. (Sydänmaanlakka 2001, 56.)

Toiseksi tärkeäksi organisaation oppimistaidoksi voidaan laskea itsensä johtaminen. Tämä tarkoittaa, että yksilö voi vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Organisaatioiden madaltuessa ja hierarkioiden vähetessä edellytetään ihmisiltä kykyä itsenäiseen työskente-

lyyn. Johtaminen siirtyy yksilöiden tai tiimien vastuulle. Itsensä johtamisessa tärkeää on keskittyä olennaiseen, ja lisäksi vaaditaan sitoutumista työhön, aloitekykyä, vastuuntuntoa, oman kehittämiskohteiden tunnistamista ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2001, 56.)

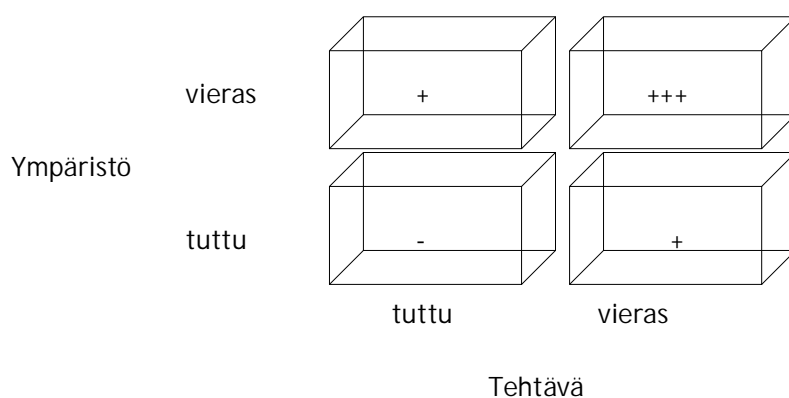
Oppivan organisaation kehittäminen on sidoksissa työyhteisön hyvinvointiin. Oppivassa organisaatiossa on oltava tilaa myös tunteille ja niistä keskustelemiselle, koska tunteet ovat kokemuksia, joiden varaan osaaminen rakentuu. Oppiva organisaatio on siis kokemusten työstämiseen perustuva organisaatio, jossa työyhteisön jäsenet ottavat oman toimintansa ja itsensä tarkastelun kohteeksi. Tällöin ei voida välttyä myöskään yhteisten tunnetilojen käsittelyltä, joka edellyttää vahvaa kulttuuria ja hyvää ilmapiiriä. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää sekä yksilön ammattitaidon että työyhteisön kulttuurin jatkuvaa vaalimista ja kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2004, 39 - 40.)

2.6 Työtehtävien ja yksilöiden ominaisuuksien vaikutus oppimiseen

Työntekijöiden erilainen koulutustausta, osaamisalueet ja kompetenssit eli pätevyudet tekevät työyhteisön monimuotoiseksi. Erilaisissa tehtävissä on myös erilaisia osaamisvaatimuksia. (Hyppänen 2007, 119.) Henkilön oppiminen tai oppimatta jääminen riippuu ratkaisevasti siitä, mitä hänen työtehtävänsä sisältävät ja missä määrin ne sisältävät vastuuta. Työtehtävistä riippuu esimerkiksi, keiden kanssa henkilö saa olla vuorovaikutuksessa tai miten itsenäisesti hänen oletetaan toimivan. Jokaiselle on työyhteisössä oma roolinsa, johon kohdistuu sen mukaisia odotuksia. (Ranki 1999, 107.)

Nykyään työtehtävät eivät välttämättä ole selvästi määriteltyjä ja rajattuja kokonaisuuksia, vaan määräytyvät tilanteen mukaan. Tarkkojen tehtäväkuvausten sijaan onkin suositeltavaa keskustella henkilön roolista. Työtehtävillä on erilaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat oppimismahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen. (Ranki 1999, 107 - 108.) Ranki (1999, 107 - 108) on kirjoittanut työtehtävien ominaisuuksien vaikutuksista oppimiseen. Hän kirjoittaa, että ositettu työ vaikeuttaa ymmärtämään kokonaisuutta, jolloin henkilön on myös hankala ohjautua työnteossaan laajemmista tavoitteista. Lisäksi itsenäiset vastuualueet antavat mahdollisuuden valintojen tekemiseen esimerkiksi työskentelytavasta tai työjärjestyksestä. Tärkeä asia tiedostaa on myös se, että palaute työn tuloksista vahvistaa tai heikentää käyttäytymistä ja auttaa kyseenalaistamisessa. On myös muistettava, että laaja-alaiset työt mahdollistavat erilaisten osaamisalueiden käyttämistä ja niiden kehittämistä sekä lisäävät henkilön joustavaa siirtymistä uusiin tehtäviin. Tavoitteiden asettelu antaa suuntaa oppimiselle ja osallistuminen mahdollistaa toisilta oppimisen ja myös sellaisiin päätöksiin vaikuttamisen, jotka koskevat itseä.

Jatkuva uuden oppiminen on sekä henkilö- että organisaatiotasolla suuri haaste. Tiedetään, että tutussa työssä ja tutussa ympäristössä työskennellään vanhalla totutulla tavalla. Silloin ei juurikaan opita uutta. Työpaikan tai tehtävän vaihtuessa oppiminen lisääntyy. Oppimista tapahtuu eniten sekä tehtävän että työympäristön ollessa vieraita. Tämä pätee juuri uuden työn alkuvaiheessa. Oppimista tapahtuu myös jonkin verran tutussa tehtävässä, mutta vieraassa ympäristössä tai uudessa tehtävässä, mutta tutussa ympäristössä. Tätä oppimisen tehokkuutta on havainnollistettu kuvassa 4. Näiden asioiden vuoksi työkiertoa ja urakehitystä pidetään osaamisen kehittämismenetelminä. (Hyppänen 2007, 114.)



- = ei oppimista tai vain vähän oppimista

+ = jonkin verran oppimista

+++ = paljon oppimista

Kuva 4: Oppimisen tehokkuus (Ojala 2000, Hyppäsen 2007, 115 mukaan)

Oppiminen vaatii rohkeutta, ja alkaa siitä hetkestä, kun uskallamme myöntää osaamattomuutemme tai tietämättömyytemme, kaikesta kokemuksestamme huolimatta. Oppimisahdistus tulee kyvyttömyyden tai haluttomuuden tunteesta, kun on opittava jotakin uutta, mutta ensin on kestettävä jonkin aikaa osaamattomuutta. Yksilö voi reagoida tähän oppimistarpeen kieltämisellä tai asioiden yksinkertaistamisella. Toinen ahdistuksen aihe voi tulla pelosta, ettei selviä, jos ei opi tai muutu. Tämä pelko voi myös saada ihmisen liikkeelle ja toimimaan. (Häkälä, T. 2009, 27.)

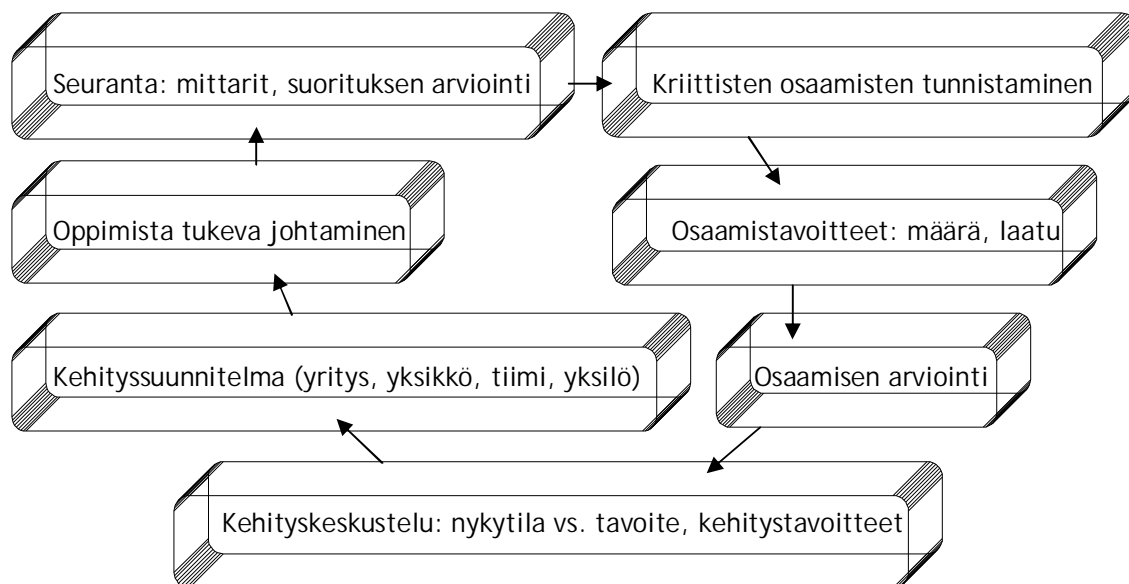
2.7 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on sellaista järjestelmällistä johtamistyötä, jonka tarkoituksena on varmistaa yrityksen osaaminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Johtamistyössä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään. Tulokset ovat kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja innovaatioita, jotka taas vaikuttavat tulosta parantavasti. Juuri henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja sen hyödyntäminen on osaamisen johtamisen tärkein osa. Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta ja ehto. Mitään osaamista ei synny yritykseen ilman ihmistä. Siksi osaamisen johtamisen ymmärtäminen tarkoittaa yksilön ja osaamisen ymmärtämistä. Jos henkilöstön osaamista ei kytketä yrityksen tavoitteisiin, se ei suuntaudu yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Viitala 2007, 170.) Organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä pärjätäkseen nykypäivän kovassa kilpailussa. Tämä edellyttää henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Kilpailukyky ja osaaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatio kehittää juuri niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategille tavoitteille. (Hyppänen 2007, 96.)

Osaamisen johtaminen on tullut jatkuvasti tärkeämmäksi, koska nykypäivän kilpailussa korostuu osaamisen merkitys. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan, että yrityksen vision ja strategian kautta määritellään organisaation ydiosaaminen. Ydiosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, joka tuo kilpailuetua organisaatiolle tuotteiden tai palvelujen suhteen. Seuraavaksi arvioidaan, mikä on tuon osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Näiden pohjalta voidaan laatia kehityssuunnitelmat, jotka muunnetaan henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Osaamisen lähtökohtana on organisaation visio ja strategia. Tämä tekijä erottaa sen perinteisestä kehittämis- ja koulutustoiminnasta. (Sydänmaanlakka 2001, 74.)

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Sillä mahdollistetaan organisaation suoriutuminen tehtävistään. Osaamistarpeet siis määritellään selkeästi strategiasta lähtien. Prosessi lähtee liikkeelle vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Määritellään organisaation tarkoitus ja se, millaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tätä tarkoitusta. Samalla tulee määriteltyä ydiosaaminen. (Sydänmaanlakka 2001, 122.)

Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää seuraavat asiat: osaamistarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen, nykytilanteen arvioiminen, kehityssuunnitelmien tekeminen, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valitseminen, osaamisen hankkiminen ja oppimista tukeva johtaminen. (Hyppänen 2007, 96.) Prosessi on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96)

Hyppänen (2007, 118) kirjoittaa, että esimies voi omassa roolissaan tukea alaisiaan oppimisen kehittämiseen. Hän voi kannustaa opiskelemaan ja rohkaisemaan kokeilemaan uusia toimintatapoja. Esimiehen on myös huolehdittava, että uusia oppeja jaetaan koko tiimille tai yksikölle. Professori GM. Steyn (2003) muistuttaa että jos tieto ja taidot kuuluvat vain joillekin henkilöille, saattaa organisaatio epäonnistua. Tiedon ja taitojen jakamisen prosessi on ratkaisevaa osaamisen johtamisessa. (Professori GM. Steyn 2003.) Työyhteisössä voidaan miettiä, miten näitä oppeja saadaan hyödynnettyä arkipäivän toiminnoissa ja mahdollisesti jatkojalostettua. Huomioitavaa on myös, että esimiehen olisi suositeltavaa puhua omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Siten henkilöstölle välittyy viesti asian tärkeydestä. (Hyppänen 2007, 118.)

Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen alue, mutta esimies ei ole siitä yksin vastuussa. Organisaatiolle voidaan määritellä henkilöstön kehittämiskäytäntö, jossa otetaan kantaa kehittämismenetelmiin ja siihen miten vastuut jakautuvat kehittämisessä ja kehittämisessä. (Hyppänen 2007, 120.) Seuraavassa Hyppänen (2007, 121) on lainannut Kauhasta (2006) esitellessään näitä vastuita ja rooleja. Johdon tehtävänä on innostaminen, ymmärrettävän vision luominen, sitoutumisen varmistaminen ja vanhan toimintatavan kyseenalaistaminen. Lisäksi sillä on oltava näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestittäminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu organisaation osaamistavoitteiden erittely yksilöiden tavoitteiksi, kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen, innostaminen ja palautteen antaminen sekä vanhan toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen. Työkavereiden rooliksi lasketaan muun muassa

toisilta oppiminen ja sen jakaminen, palautteen antaminen, yhdessä tekeminen ja lisäksi erilaisten näkemysten hyväksyminen. Henkilön rooliksi ja tehtäväksi jää vielä oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys sekä rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa vanhoja tapoja.

Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä. Kehittämiskohteina ovat lisäksi organisaation järjestelmät, johtaminen, ilmapiiri ja kulttuuri. Näiden lisäksi tulee vielä huolehtia siitä, että henkilöstö voi hyvin ja heidän motivaationsa säilyy. Esimerkiksi liiallisella työmäärällä uuvutetut työntekijät keskittyvät selviytymään vain välttämättömistä rutiineista eikä voimavaroja jää uuden oppimiselle ja uusille kokeiluille. (Viitala 2007, 174.)

Kehittymismahdollisuuksien puute on usein syynä henkilön irtisanoutumiselle. Kehittymismahdollisuudet houkuttelevat toisaalta hyviä uusia työntekijöitä. Henkilöstön uran ja ammattitaidon kehittäminen ovat tärkeitä asioita niin yksilön kuin liiketoiminnankin kannalta. Sisäisissä rekrytoinneissa on vähemmän riskejä kuin ulkoisissa. Myös perehdytysaika on sisäisissä siirroissa lyhyempi. Yksiköiden välinen yhteistyö lisääntyy, kun yksiköstä toiseen siirtyvät työntekijät osaavat aiemman kokemuksensa ansiosta nähdä asioita eri näkökulmista. Tällaisen urakehityksen tukeminen vaatii esimiehiltä oikeaa asennetta ja suhtautumista. Jos siirtävästä työntekijästä aiheutuvaa perehdytysprosessia pyritään ennen kaikkea välttämään, voi tilanne johtaa lopulta työntekijän irtisanoutumiseen. (Hyppänen 2007, 140.) CBI (The Voice of Business) teki vuonna 1996 "Meaning of training"-kartoituksen, johon osallistui 2300 CBI:n jäsenyritystä. Kartoituksessa kysyttiin erikokoisilta työnantajilta kysymyksiä, joilla kartoitettiin sitä, mitä yritykset ymmärsivät koulutuksella ja sen vaikutuksesta tulevaisuuden ennalta varautumiseen. Kartoituksessa tuli ilmi muun muassa, että yli 60% yrityksistä koki saaneensa kansallisesti tunnustusta pätevyydestään, kun ne olivat panostaneet koulutukseen. Lisäksi suurin osa työnantajista piti epätodennäköisenä sitä, että koulutus rohkaisisi työntekijöitä hakemaan muita töitä ja että koulutus lisäisi sitoutumista organisaatioon. (The Voice of Business 1996.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu tiedon johtaminen. Siten saadaan henkilöstölle suunnattua tietoa, joka auttaa saavuttamaan tavoitteita. Tieto onkin keskeinen asia osaamisessa. Yrityksen sisäinen viestintä on henkilöstön oppimisessa tärkeä asia. Viestintä kehittää henkilöstön ajatusmalleja yrityksen toiminnalle tärkeissä asioissa ja vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä. Sen varassa rakennetaan myös yrityskulttuuria. Jokaisessa organisaatiossa tulisi viestiä ainakin seuraavista asioista: organisaation tärkeinä pidetyt toiminnan periaatteet eli arvot, visio, strategia, tavoitteet, tulossa olevat muutokset, yrityksen taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät, tilauskanta, innovaatiot, tunnustukset, työilmastokyselyjen tulokset ja toimenpiteet niiden korjaamiseksi sekä saavutukset. (Viitala 2007, 202 - 203.)

2.7.1 Palaute

Toisena osatavoitteena henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämisessä oli selvittää henkilöstön mielipiteet muun muassa palautteen antamisesta ja saamisesta, jonka vuoksi määrittelen tässä kappaleessa palautetta ja sen tarkoitusta. Ranki (1999, 95) kirjoittaa, että palaute eli tieto tuloksista ja edistymisestä on erittäin tärkeä yksilön motivoinnin kannalta. Palaute antaa myös suuntaa oppimiselle. Palaute on keino nykytilanteen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiselle. Työyhteisöselvityksissä varsin yleinen tulos on, etteivät henkilöt ole kokeneet saaneensa riittävästi varsinkaan positiivista palautetta. Harvoin yritys-kulttuureihin kuuluu myöskään käytäntönä antaa palautetta esimiehille. Palaute voi olla positiivista, negatiivista, kannustavaa tai rakentavaa. Parhaimmillaan palaute ei kuitenkaan tarkoita yksipuolista arviota esimerkiksi esimieheltä alaiselle, vaan keskustelua.

Palaute on oppimisen lähtökohta. Palautteen merkitys on tärkeää yksilön, tiimin ja yrityksen oppimiselle. Työyhteisöissä olisi kiinnitettävä tähän nykyistä enemmän huomiota ja rakennettava erilaisia palautejärjestelmiä tukemaan oppimista. Palaute jatkuvana ja oikea-aikaisena estää ongelmien syntyminen työyhteisössä. Riittävä palaute ja avoimuus ottaa sitä vastaan ovat oppimisen ja kasvun lähtökohtia. (Sydänmaanlakka 2001, 58.)

Palautteen antaminen on sekä motivointi- että palkitsemiskeino. Taitavasti käytettynä sen avulla voidaan saada paljon tuloksia. Palautelajit ovat positiivinen ja rakentava palaute. Positiivisen palautteen antamisessa osoitetaan tyytyväisyyttä kehuun ja kiittäen. Palaute toimii parhaiten, kun se annetaan välittömästi kyseisen tilanteen jälkeen. Joku on mielissään julkisesti saadusta palautteesta, kun toinen kokee sen vaivaannuttavaksi. Hyvä esimies osaa toimia tavalla, joka sopii tilanteen ja henkilön suhteen parhaalla tavalla. Rakentava palaute ilmaisee tyytymättömyyttä johonkin suoritukseen tai toimintatapaan. Rakentavan palautteen tarkoitus ei ole syyllistäminen vaan kehittäminen. Sen on kohdistuttava vain tekemiseen ja toimintatapaan. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken, jolloin esimies voi osoittaa tapahtuneesta kehittymistarpeen. Tämän jälkeen keskustelu suunnataan tulevaisuuteen ja parempaan toimintatapaan. (Hyppänen 2007, 141.)

Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta rakentavan palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää. Se mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen. Palautteen antaminen ja palkitseminen kuuluvat hyvään johtamiseen. Paras tunnustus on välitön, tilannekohtainen ja oikeudenmukainen. Usein työtyytyväisyyskyselyt ja työilmapiirimittaukset tuovat esille sen, että henkilöstö on kokenut saaneensa riittämättömästi palautetta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta huonoin tilanne on, jos palautetta ei ole saatu lainkaan. Tällöin työntekijä saattaa kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2008, 152 - 153.)

Palautetta voi saada monessa eri muodossa ja monesta eri lähteestä. Sitä voi saada suullisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja kirjallisesti asiakasvalituksena. Palaute on suurimmaksi osaksi vapaamuotoista, joka tarkoittaa mielipiteenvaihtoa. Sitä voidaan saada myös kyselyistä, erilaisista arvioinneista, suunnittelu- tai kehityskeskusteluista. (Ranki 1999, 95.)

Palaute toimii tehokkaasti, kun sen saa välittömästi ja riittävän konkreettisesti. Sen tulee olla täsmällistä ja yleistämistä välttävää. Palautteessa voidaan ottaa esille esimerkiksi puutteellisen taidon merkitys työtehtävässä ja vaikka koko työyhteisön toimivuudessa. Sen jälkeen voidaan käynnistää ratkaisun etsintä eli esimerkiksi taidon parantaminen. Palautetta voi myös itse pyytää, jos sitä ei koe saavansa riittävästi. Yksilöiden lisäksi myös työryhmät tarvitsevat palautetta toiminnastaan. Työryhmän toimintaan heijastuu osaamisen lisäksi kyky tehdä yhteistyötä, sovittaa oma tekemisensä muiden tekemisiin ja kokonaisuuteen. (Ranki 1999, 96 - 98.)

Työssä oppiminen oppimistapana perustuu keskeisesti juuri yksilön työstä saatavaan palautteeseen. Palautteen avulla henkilö pystyy muuttamaan työskentelytapaansa, parantamaan työnsä laatua tai kehittämään työn sisältöä. Sen avulla voidaan toisaalta myös vahvistaa nykyisiä toimintamalleja. Päivittaiset tehtävät ovat työntekijälle yleensä selviä, mutta niiden merkitys kokonaisuudelle epäselvä. Oppimisen suuntaamiseksi ja tukemiseksi jokaisen olisi hyvä tuntea häneen kohdistetut odotukset laajemmassa mittakaavassa. Toimiva tulevaisuuden tähtäävä palautejärjestelmä tarkoittaa, että koko henkilöstön on tiedettävä työnsä merkitys kokonaisuudelle. Järjestelmän on tunnettava kaksisuuntaiselta, jolloin järjestetään sovittuja tilaisuuksia palautteiden antamiselle ja niiden käsittelemiselle, esimerkiksi kehityskeskustelut. (Ranki 1999, 96.) Palautejärjestelmien käyttöönotto vaatii tietynlaisen palautekulttuurin ja arvot. Hyvä palautekulttuuri sisältää seuraavia tekijöitä: avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. Palautejärjestelmä ei voi toimia ilman siihen sopivia arvoja. (Sydänmaanlakka 2001, 63.)

Vaikeampaa saattaa olla palautteen vastaanottaminen. Myönteinenkin palaute voi hämmentää, ja kielteinen palaute herättää helposti tarpeen puolustautua. Tyypillisiä puolustusmekanismeja ovat muun muassa asian vähättely, selittely tai kieltäminen. Asiaan on usein hyvä palata muutaman päivän kuluttua, jotta henkilölle jää aikaa käsitellä saamaansa palautetta. (Ranki 1999, 98.)

Rauramo (2008, 153) on kirjoittanut listan esimiehille palautteen antamiseksi. Esimiehen tulisi muistaa, että henkilöstöön pitää tutustua ja seurata sen toimintaa riittävän tarkasti havaitakseen, milloin on kiitoksen tai kritiikin paikka. Esimiehen on myös edellytettävä, että henkilöstö itsekin seuraa omaa suoriutumistaan ja viestii siitä esimiehelle. Esimiehen on annettava positiivista palautetta yksilöllisesti silloin, kun työntekijä on onnistunut. Palautteessa on kerrottava tarkasti, missä ja miten hyvin henkilöstö on onnistunut. Negatiivistakin palautetta on

annettava, mutta silloin tarvitaan lisäksi rohkaisua. Kannustamisen on oltava päivittäistä, yhteisöllistä ja yksilöllistä. Negatiivisen palautteen antamisessa on vältettävä sinä- muotoa ja syyttelyä sekä harkittava ensin, mitä aikoo sanoa. Esimiehen tulee tutkia perimmäisiä syitä, jos negatiivista palautetta on annettava toistuvasti. Joskus esimies voi olla pakotettu käyttämään kurinpitotoimia.

2.7.2 Palkitseminen

Jos yrityksen strategiassa on tiedostettu osaaminen ja työhyvinvointi, pitäisi niihin olla kytkeytyneinä tavoitteita ja mittareita. Niiden perusteella nähtävät tulokset tulisi sitten liittää yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Tämän edellytyksenä luonnollisesti on, että esimerkiksi osaamistavoitteen lisäksi osaamistarpeet ja osaamispuutteet on selvitetty. Palkitsemisen avulla voidaan tukea puuttuvan osaamisen hankkimista ja jopa hyödyntämistä. Tällöin osaamis- ja hyvinvointitavoitteiden tulisi olla palkitsemisen perustana. (Ojala & Ahonen 2005, 183.)

Maund (2001, 437) viittaa aikaisemmin julkaistuun kirjaansa (Maund 1999) kirjoittaessaan, että työntekijät haluavat saada mahdollisimman hyvän palkinnon saavutuksistaan ja hyvillä ehdoilla. He haluavat myös sellaisia palkintoja ja ansioita, joiden kokevat heijastavan työnsä arvoa ja markkina-arvoa verrattuna muihin vastaaviin töihin. Samalla työntekijät tavoittelevat tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Organisaation palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa kilpailukyvyn, tuottavuuden ja työelämän parantamiseen. Oleellista on se, miten palkitsemisjärjestelmää käytetään käytännön johtamisen välineenä. Kytkemällä palkitsemisjärjestelmä organisaation strategiaan siitä saadaan toimiva. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla myös henkilöstön ja johdon yleisesti hyväksymä. Sen avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 135.)

Palkitsemisjärjestelmä toimii, kun se on oikeudenmukainen. Tärkeää on se, että jokaisessa organisaatiossa luodaan juuri kyseisen organisaation tarpeisiin kohdistettu järjestelmä. Liiketoimintastrategian pohjalta on mietittävä, mitä palkitsemisen elementtejä käytetään, keitä halutaan palkita ja mitä palkitsemisen tavoilla on tarkoitus saavuttaa. Palkitsemistutkimusten mukaan tärkeä asia on, että esimiestyö on kannustavaa ja oikeudenmukaista. Kullakin organisaatiolla on tietynlainen palkkapolitiikka. Esimiehen tulee olla selvillä kaikista palkitsemisen muodoista ja käyttää niitä parhaalla mahdollisella tavalla yksittäisten työntekijöiden kohdalla. (Hyppänen 2007, 135 - 136.)

Yritykset ovat ottaneet yhä enenevässä määrin käyttöön erilaisia toiminnan tuloksellisuuden perustuvia palkka- ja kannustinjärjestelmiä. Työnantaja voi ohjata toimintaa, sitoa työ-

hön ja tukea kehittymistä hyvistä työsuorituksista. Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan työntekijöiden mielestä tärkein palkitsemiskeino on raha (Keskuskauppakamari 2006). Muita tärkeitä keinoja ovat mahdollisuus osallistua koulutukseen, urakehitys ja vapaa-ajan harrastusten tukeminen. Työnantajan haasteena henkilöstöetujen suhteen on sen seikan huomioon ottaminen, että ihmiset arvostavat erilaisia asioita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.) Sellaisen palkitsemisjärjestelmän rakentaminen, joka kannustaa, on yritykselle haaste. Kaikki työntekijät eivät arvosta samoja palkitsemistapoja, koska palkitseminen on monessa suhteessa henkilökohtainen asia. Vaikka raha osoittautui Keskuskauppakamarinkin (2006) selvityksen perusteella toivotuimmaksi palkitsemistavaksi, se ei aina välttämättä ole paras. Työssä viihtymiseen vaikuttavat todennäköisesti enemmän työn mielekkyys, kohtuullinen työmäärä ja hyvä työilmapiiri. (Keskuskauppakamari 2006.)

Yhtenä palkitsemiskeinona ja motivaatiotekijänä on henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Toteuttamistapoina on työnkuvan laajentaminen tai syventäminen eli erikoistuminen, vallan ja vastuun kasvattaminen tai uuden työn antaminen organisaation sisällä. (Hyppänen 2007, 138.) Ulkoista motivaatiota voi verrata aasiin, jonka eteen on ripustettu porkkana, jotta se kävelisi nopeammin. Porkkana itsessään ei saa aasia haluamaan kävelemään nopeammin, vaan se vain luo halun porkkanaan. Ulkoisten motivaatiotekijöiden käyttö voi toimia itseään vastaan, kun ne vaalivat enemmän ahneutta kuin omaatuntoa ja lisäävät enemmän kilpailua kuin yhteistyötä. Epäsuorat palkitsemistavat ovat pitkäjänteisempiä ja auttavat työntekijöitä keskittymään työhön enemmän kuin palkintoon. Tällainen epäsuora palkitseminen voi olla jotakin niin yksinkertaista kuin tunnustuksen saaminen esimieheltä työntekijän suoritettua vaikean tehtävän tai lisäkoulutuksen tarjoaminen alueella, joka on henkilön kiinnostuksen tai hänen haluamiensa taitojen kohteena. (Human Resource Management International Digest 2010; Straker 2009.)

3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

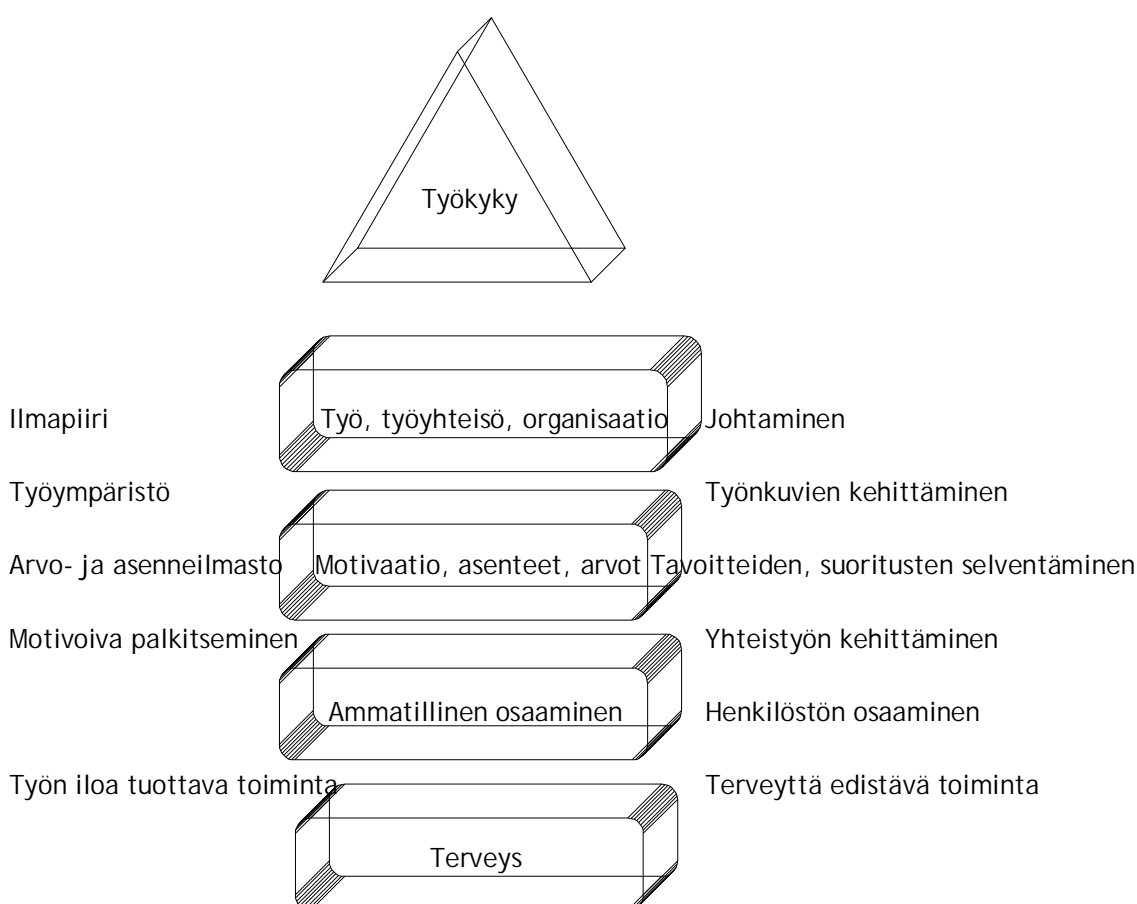
3.1 Työkyky

Yrityksissä tehtävää työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella eri tavoilla. Tärkeitä näkökohtia ovat tietenkin tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu, mutta eettiset ja inhimilliset tekijät ovat myös hyvin tärkeä peruste. Työnantajakuvaakaan ei pidä perustella unohtaa. Lisäksi yhteiskuntavastuun merkitys on tärkeä ja kasvava asia. Siihen kuuluvat olennaisina osina työterveys, työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Rauramo 2008, 18.) Työterveyslaitoksen pääjohtaja Harri Vainio huomauttaa, että yrityksissä pitää ymmärtää, ettei työterveydenhuolto ole kulu vaan hoi-

dettuna kannattava investointi, joka lisää tuottavuutta sekä vähentää sairaudesta johtuvia poissaoloja (Fakta 2010, 6).

Suomessa on 1990-luvun alussa kehitetty ns. TYKY-toiminnan malli, jonka tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. Laaja-alaisena toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä. Niiden tarkoitus on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. Tällaista toimintaa kutsutaan nykyään yhä useammin "työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi" eli TYHY-toiminnaksi. (Rauramo 2009, 24.)

Viitala (2007, 227) kirjoittaa, että työkyky ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summa. Siinä on fyysisten ja henkisten vaikutuksien lisäksi yksilöön, hänen työhönsä ja koko työyhteisöön vaikuttavia asioita. Työterveyslaitoksella on käytössä mallina työkykytalo (Ilmarinen 2003), joka havainnollistaa asiaa. Perusideana on kuvata organisaation sellaisia alueita, joita tulisi havainnoida ja vaalia, kun pyrkimyksenä on edistää henkilöstön työkykyä. Malli on esitetty kuvassa 6.

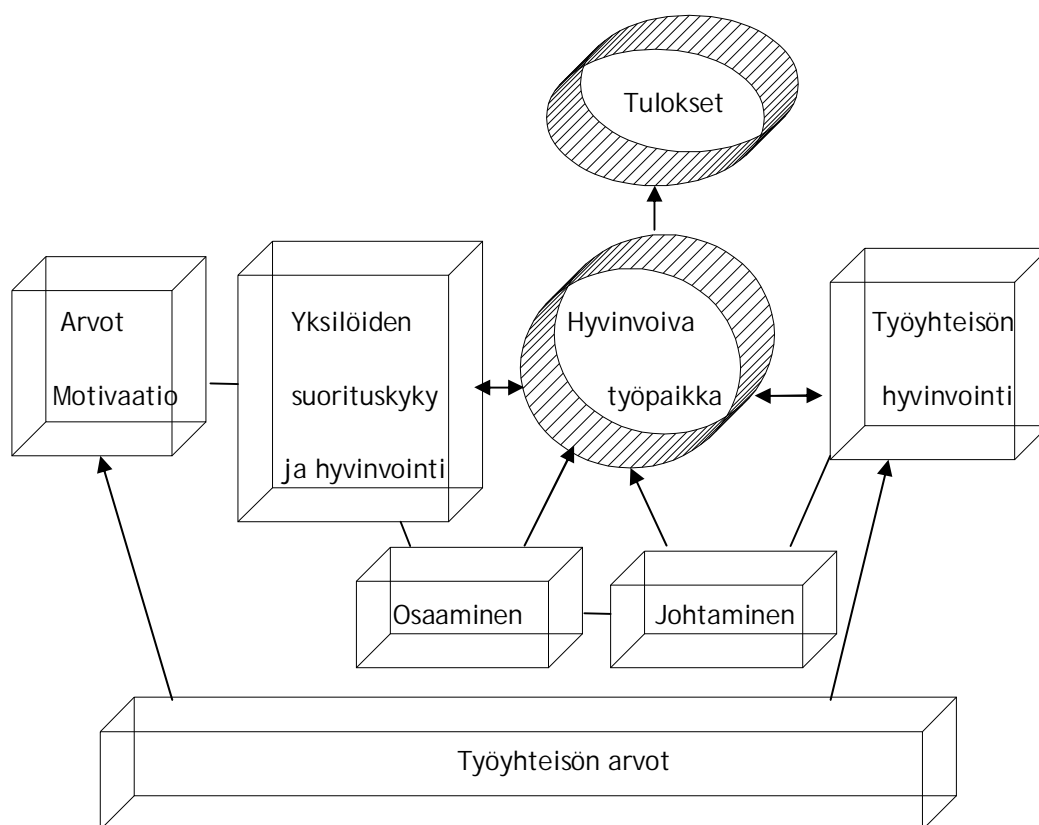


Kuva 6: Työkykytalo (Ilmarinen, 2003)

Työntekijöiden hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota ennen mahdollisten terveysongelmien alkamista. Tämän asian tärkeyttä todistaa laaja ranskalainen tutkimus. Tutkimukseen osallistuneilla olivat poikkeuksellisen suuret edut, työsuhteen turvallisuus taattu, aikainen eläkkeelle jäämisen ikä ja suuri eläke. Vuotta ennen normaalieläkkeelle siirtymistä noin 28 prosenttia työntekijöistä oli psyykkisesti uupuneita ja 21 prosenttia fyysisesti uupuneita, ja 24 prosentilla masennusoireita. Eläköitymisen jälkeen vuoden päästä uupumusta esiintyi enää 7 prosentilla ja masennusoireita 16 prosentilla. Suomessakin merkittävä osa ikääntyneistä työntekijöistä kärsii uupumuksesta ja masennuksesta. Työterveyslaitoksen professori Mika Kivimäki kertoo, että 40 - 50 ikävuoden jälkeen ikääntymiseen liittyvät ongelmat lisääntyvät. Henkiset ja fyysiset voimavarat heikkenevät asteittain. Työn vaatimukset eivät kuitenkaan helpotu. Mika Kivimäki sanoo, että tulokset näyttävät ikääntyvillä työntekijöillä olevan ongelmia jaksamisessa, johon olisi tärkeää puuttua. (Länsi - Uusimaa 2010b.)

3.2 Hyvinvoiva työpaikka

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista. Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisen ja hyvinvointitekijöiden avulla. Kun nämä tekijät yhdistetään yksilön suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin, voidaan asiaa havainnollistaa kuvan 7 avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)



Kuva 7: Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2005, 34)

Laaja-alainen työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä kuten työntekijän fyysisestä ja henkisestä kunnosta, osaamisen kokonaisuudesta sekä työkuorman ja työkyvyn tasapainosta. Työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat, kuten myös jokainen työntekijä itse, vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin. Tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat tiedonkulku sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Henkilöstön työmotivaatiota lisäävät kannustava työilmapiiri sekä mahdollisuus kysyä, kommentoida ja saada tietoa työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Motivoituneet työntekijät kestävät paremmin lyhytaikaista kuormitusta sekä haluavat kehittää työtään ja työolojaan. Nämä asiat lisäävät yrityksen tuottavuutta ja parantavat tulosta. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka kiillottaa myös yrityksen kuvaa markkinoilla. Tärkeä asia lisäksi on, että työhyvinvoinnin edistäminen säästää kustannuksia. (Talouselämä 2007.)

Hyppänen (2007, 152, Otalan 2000 mukaan) kirjoittaa, että kansallisella työelämän kehittämissuunnitelmalla on pyritty kehittämään työelämää. Kyseisen ohjelman yhteydessä tehdyllä tutkimuksella saatiin selville seuraavia suomalaiselta ihannetyöpaikalta löytyviä piirteitä: työpaikalla vallitsee tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, palkka- ja palkitsemispolitiikka ovat oikeudenmukaisia, ihmiset tietävät työnsä tarkoituksen ja tavoitteet, jokainen voi vaikuttaa ja osallistua työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen, ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen,

tietoa on saatavilla riittävästi, jokaisella on hyvät työolosuhteet ja tarpeelliset työvälineet ja työn ja yksityiselämän yhdistäminen onnistuu.

Taantuman aiheuttamat säästöt saattavat näkyä organisaatioissa myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työhyvinvointiin pitäisi tästä huolimatta kiinnittää huomiota jatkuvasti. Usein työhyvinvointi mielletään vain kuluksi, vaikka se voi pidemmällä aikavälillä tuoda mittavia säästöjä. Työhyvinvointiasioissa kaipaavat tukea erityisesti pienet ja keskisuuret yrittäjät. Pk-yrityksissä ei useinkaan ole henkilöstöhallintoa erikseen, ja siitä syystä monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat johdon tai pienen ryhmän vastuulla. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen kuvailee, että pk-yrityksiä vaivaa jatkuvasti resurssipula eikä työhyvinvoinnin kehittämiseen vaadittavaa tietoa ja taitoa välttämättä ole. (Työterveyslaitos 2010f.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen toteaa, että työhyvinvoinnin tulisi olla osa arkipäivää vaikka mikään asia ei olisikaan huonosti. Aiheen tulisi tulla luontevasti esille esimerkiksi kahvihuoneessa ja kehityskeskusteluissa. Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla nimettyä myös henkilö, jolle hyvinvointiasiat kuuluvat. Työssä viihtymistä pitäisi luonnollisesti pyrkiä kehittämään eniten niissä työpaikoissa, joissa on havaittu puutteita. Jos esimerkiksi henkilöstön terveyden suhteen huomataan olevan puutteita, tulee asiaan paneutua. Pk-yrityksissäkin tulisi olla käytössään mittaussjärjestelmä, josta nähdään ajoissa esimerkiksi työilmiöihin kääntyminen laskuun. (Työterveyslaitos 2010f.)

Henkilöstön hyvinvointi kulkee samaa tahtia yrityksen menestyksen kanssa. Henkilöstön työhyvinvointi on suorassa yhteydessä yrityksen tuottavuuden kasvuun. Metalliteollisuudessa havaittiin tässä selviä yhteyksiä tutkimuksessa, jonka tekivät Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos, Työterveyslaitos, Helsingin kauppakorkeakoulu sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteys on myös voimistunut viimeisen kymmenvuotisjakson aikana. Helsingin kauppakorkeakoulun professori Sinikka Vanhala korostaa, että osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvointimuuttujien väliset yhteydet olivat tutkimustulosten mukaan suhteellisen voimakkaita. Hän sanoo myös, että hyvinvoiva henkilöstö on motivoituneempaa, innovatiivisempaa ja jakaa paremmin. Esimiesportaalla on tärkeä rooli sekä henkilöstökäytäntöjen välittäjänä että työyhteisön hyvinvoinnin vartijana. (Raunio, H. 2009.)

3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2008, 34) on kehittänyt Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan porrasmallin työhyvinvoinnista. Siinä on yhdistetty TYKY- ja työhyvinvointimallien sisältöjä. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja aihealueeseen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä. Tekijöitä on sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Mallin tarkoituksena on, että se auttaa kehittämään yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. Seuraavassa on eritelty portaat alimmalta tasolta ylimmälle Rauramon (2008, 27) mallin mukaan.

1. ”Psyko-fysiologiset perustarpeet
 - organisaatio: työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto
 - työntekijä: terveelliset elämäntavat
 - arviointi: kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset
 - edellytykset: tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan; riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.
2. Turvallisuuden tarve
 - organisaatio: työsuhde, työolot
 - työntekijä: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat
 - arviointi: tilastot, riskit, työpaikkaselvitys
 - edellytykset: työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.
3. Liittymisen tarve
 - organisaatio: työyhteisö, johtaminen, verkostot
 - työntekijä: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky
 - arviointi: työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
 - edellytykset: yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.
4. Arvostuksen tarve
 - organisaatio: arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut
 - työntekijä: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä
 - arviointi: työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
 - edellytykset: eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.
5. Itsensä toteuttamisen tarve
 - organisaatio: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus
 - työntekijä: oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

- arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
- edellytykset: oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset”.

3.4 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiirin voi määritellä organisaation työntekijöiden havaintojen summaksi. Se on kokonaisuus, jonka muodostavat organisaatioilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja työyhteisö. Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, ja ilmapiiri ilmentää yrityskulttuuria. (Rauramo 2008, 124 - 125.) Hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Jos työyhteisön ilmapiiriä tarvitsee parantaa, on opittava puhumaan avoimesti asioista. (Juuti & Vuorela 2004, 71.)

Rauramon (2008, 124) mukaan ilmapiirien ulottuvuuksia ovat ensinnäkin säännöt, ohjeet ja toimintatavat. Lisäksi ilmapiiriin vaikuttavia ulottuvuuksia ovat mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti sekä työn kokeminen haasteelliseksi. Tärkeinä ulottuvuuksina ovat vielä palkitseminen, kannustus ja tuki sekä ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti. Rauramo (2008, 126) luettelee vielä hyvän ilmapiirin piirteiksi lukuisia asioita, kuten hyvät esimies-alaisuudet, hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullinen ja sopiva työkuormitus, oikeudenmukainen palaute sekä palkka ja palkitseminen. Hyvään ilmapiiriin kuuluvia piirteitä ovat vielä oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen, selkeä työnjako, tiedonkulku ja tiedonsaanti, työn virikkeellisyys, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työrauha sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Työyhteisön kannalta hyvään ilmapiiriin kuuluvat lisäksi yhteiset päämäärät, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri, yhteisöllisyys ja yhteishenki sekä yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksellisuuden kokeminen.

Merkittävä hyvinvoinnin ja työmotivaation lähde on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri työssä. Ilmapiirin kehittämisessä voidaan nähdä monia tavoitteita. Kehittämistä vaativia asioita voivat olla ensinnäkin sujuvat työjärjestelyt ja virtaavat työprosessit sekä tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet ja tilat. Lisäksi oikeaa työmitoitusta voidaan kehittää. Tämä tarkoittaa oikeudenmukaista työkajoa ja riittäviä tietoja oikeaan aikaan. Kehitettävänä asiana voidaan nähdä myös ajankäytön suunnittelu, joka sisältää työn tauotuksen ja jaksotuksen, ajan yhteistoiminnan suunnitteluun ja oleellisiin asioihin keskittymisen. Työilmapiirin kannalta kehitettävä seikka on vielä toisista välittäminen, jolloin väsyviä ei jätetä yksin, huolehditaan perehdytyksestä ja työn opastuksesta sekä arvostetaan ikää ja kokemusta. Laatuun ja tulokseen vaikuttavana asiana voidaan kehittää sitä asiaa, että toteutetaan, mitä luvataan sekä huomioidaan ja ajatellaan asiakaslähtöisesti. Vielä viimeisenä kehittämisen tavoitteena

on palaute, joka tarkoittaa, että huomataan saavutukset, kannustetaan, puhutaan toisista hyvää, joustetaan ja tiedotetaan. (Rauramo 2008, 130 - 131.)

Avoimen työyhteisön ilmapiiriin liittyy olennaisesti se, että tietoa jaetaan eikä pantata. Tämäkin asia on oppimisen keskeisiä perusedellytyksiä. Virheiden teko on sallittava, ja niistä opitaan. Avoimessa työyhteisössä keskustellaan avoimesti työhön ja työilmapiiriin liittyvistä ongelmista. (Rauramo 2008, 170.) Esimiehen on tehtävä töitä oppimiselle sopivan ilmapiirin luomiseksi. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää myös oppimista. Tällainen sopiva ilmapiiri sallii ongelmien ja virheiden käsittelyn oppimista edistävällä tavalla. Taito antaa ja vastaanottaa palautetta luo oikeanlaista ilmapiiriä oppimiselle. Kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on välillään keskinäinen arvostus ja kunnioitus, se ilmenee muiden mielipiteiden kuuntelemisena. (Hyppänen 2007, 123.)

Työnteko maistuu paremmin, kun työpaikalla on myönteinen ja kannustava ilmapiiri. Tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunteista saattaa tulla kokemus työn imusta. Silloin työ on sopivan haastavaa ja henkilö saa siitä myös riittävästi tunnustusta. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin tutkija Jari Hakanen luettelee työn imua synnyttäviksi työn piirteiksi seuraavat asiat. Työ ei ole kontrolloitua eikä valvottua vaan siinä voi käyttää omaa harkintaansa ja osaamistaan, työssä on mahdollisuus kokea riittäviä onnistumisen tunteita, työssä on mahdollisuus kehittyä ja työpanos huomataan. Työilmapiiri on jokaisen vastuulla, mutta esimiehillä on oleellinen rooli työntekijöiden tukemisessa, jotta he tuntisivat mielekkyyttä ja onnistumista työssään. Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että pidämme työstämme ja yhdessä tekemisestä, vaikka olemmekin kovia valittamaan. Jokainen yksilö voisi pohtia, miten voisi levittää myönteistä ilmapiiriä ympärilleen. (Työterveyslaitos 2010a.)

3.5 Työtyytyväisyys

Henkilöstön työtyytyväisyys vaikuttaa suoraan sen sitoutumiseen organisaatioon. Sitoutumiseen taas vaikuttavat johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormitus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Organisaation johto voi siis henkilöstöpolitiikalla vaikuttaa sitoutumiseen. (Hyppänen 2007, 143.)

Työtyytyväisyyden vastakohtana voidaan tarkastella asiaa työtytymättömyyden kannalta. Työtytymättömyys voi syntyä esimerkiksi uuden työntekijän vääränlaisista odotuksista työn suhteen. Saattaa käydä myös niin, että ajan kuluessa työtyytyväisyys muuttuukin työtytymättömyydeksi. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi osaaminen, työkaverit, yhteistyö, vuorovaikutus ja tuloksellisuus. Jos henkilö ei tuo tyytymättömyyttään aktiivisesti esille, se voi ilmetä myös passiivisesti. Silloin henkilö toivoo, että asiat tulevat paranemaan tulevaisuudes-

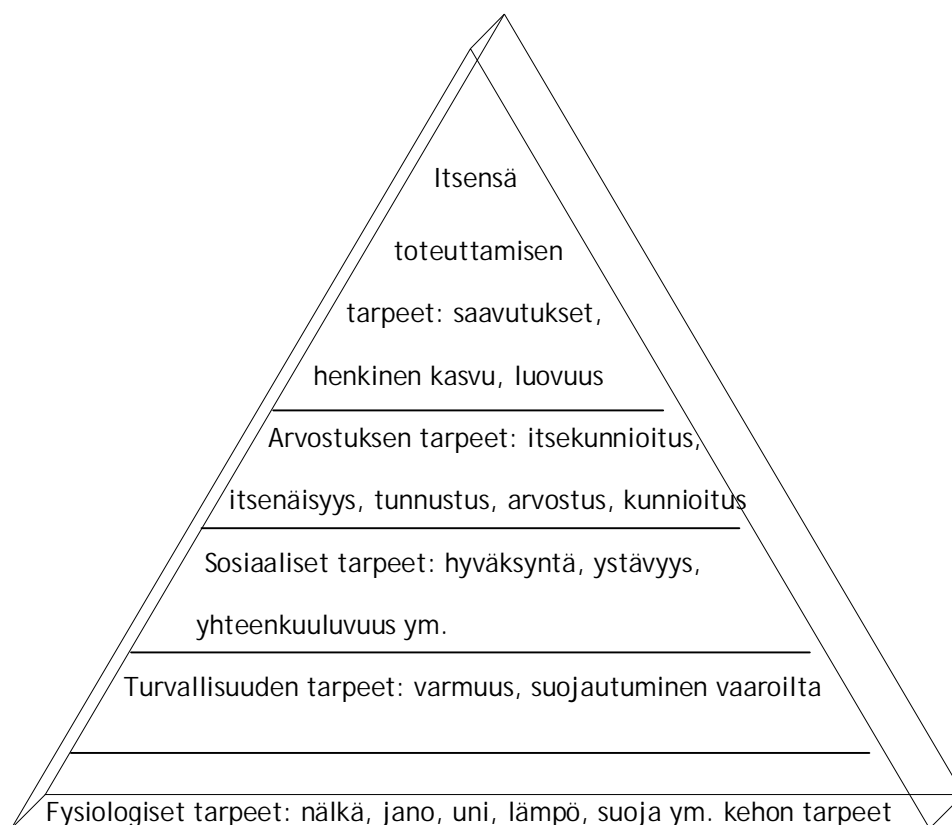
sa. Syynä voi olla lojaalius työnantajaa kohtaan, vaihtoehtojen vähyys tai epävarmuus omasta työllistymisestä. (Hyppänen 2007, 157 - 158.)

3.6 Työmotivaatio

Motivaation määrä vaikuttaa suoraan siihen, miten innokas henkilö on käyttämään voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Organisaation kannalta on tärkeää vaikuttaa häneen siten, että hän kiinnostuu ja motivoituu liiketoiminnallisista tavoitteista. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät saavat aikaan parempia suorituksia ja parantavat sitä kautta myös organisaation tulosta. Tunne kehittymisestä ja palaute ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. (Hyppänen 2007, 128.) Henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin organisaatio ei pysty vaikuttamaan, mutta esimiehen tehtävä on sellaisten puitteiden luominen, jotka mahdollistavat motiivoitumisen ja sitoutumisen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn tarkoitus, tietynasteinen vapaus, henkilökohtainen kehittyminen ja työyhteisöön kuuluminen. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat esimerkiksi raha, edut ja asema. (Hyppänen 2007, 144 - 145.)

Eräänä motivaatiotekijänä on siis työn merkitys ja vaikuttavuus. Jokaisen työn merkittävyyttä esimies voi tuoda esille seurannalla, palautteella ja kannustamisella. Jokaisessa työyhteisössä ovat tarpeen hetket, jolloin henkilöstö voi tuntea ylpeyttä työstään ja aikaansaannoksistaan. Kehittymismahdollisuudet voidaan ottaa esille kehityskeskusteluissa, mutta osaamista esimies voi korostaa päivittäisjohtamisessaan. (Hyppänen 2007, 144.)

Maslowin tarvehierarkia on vuodelta 1954, ja se on tunnetuin motivaatioteoria. Sen mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman portaan tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeet voivat aktivoitua. Jos jokin alemman tason tarpeista jää tyydyttämättä tilapäisesti, ihminen motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. Seuraavalle tasolle siirtyminen vaatii siis aina alempien tasojen tarpeiden tyydytyksen. (Hyppänen 2007, 128.) Kuvassa 8 on tämä malli kuvattu.



Kuva 8: Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129)

Hyppänen luettelee (2007, 129) Maslowin tarvehierarkiaan liittyvät työkalut alemmalta tasolta. Alimmalla portaalla ovat fysiologiset tarpeet, johon kuuluvat työterveyshuolto, ruokailu, liikunta, lepotaudit ja palautuminen. Toiseksi alimmalle portaalle kuuluvat turvallisuuden tarpeet, joita merkitsevät varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus. Keskimäisen portaalan sosiaalisten tarpeiden työkaluina ovat kuuluminen ryhmään, tiimityö, mehenki ja hyvä esimies-alaisuhde. Toiseksi ylimmällä portaalla ovat arvostuksen tarpeet, jota toteutetaan tavoitteilla, suorituksen arvioinnilla, palautekäytännöllä, palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla. Ylimmällä portaalla olevia itsensä toteuttamisen tarpeiden työkaluina voidaan nähdä urakehitys, työn ilo, tunne osaamisesta ja sitoutuminen.

Työntekijän ja työnantajan välillä on sopimus, joka sisältää odotuksia kummankin taholta. Näitä odotuksia ei ole määritelty työsopimuksessa, ja johtavat joskus pettymyksiin ja sitä kautta motivaation laskuun, jos niitä ei huomioida. Rikotut lupaukset, huono kommunikaatio ja väärinkäsitykset odotuksien suhteen voivat johtaa molemmin puoleisiin vastasyttöihin ja laskea työntekijän motivaatiota. Tämä voi johtaa huonontuneeseen suoritukseen ja lopulta työsuhteen päättymiseen. Työntekijät odottavat työnantajalta tulevana kohdeksi oikeudenmukaisesti, saavansa heidän osaamiseensa sopivia työtehtäviä, saavansa tilaisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen, työnantajan pitävän lupauksensa, saavansa tiedon heihin kohdistuneista odotuksista, tulevana palkituiksi tasa-arvoisesti, saavansa ystävällisen ja tur-

vallisen työympäristön. Työnantajat puolestaan odottavat työntekijöiltä hyvän työpanoksen organisaation hyväksi, sitoutumisen organisaation arvoihin, lojaaliutta ja luotettavuutta, lupauksien pitämistä, pysyvänä johdon asettamissa työstandardeissa, valmiutta muutoksiin tekemässään työssä ja pyrkimystä oman työnsä parantamiseen. (Stredwick 2006, 206.)

Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työjärjestelyillä, vaikutusmahdollisuuksilla, kehittymismahdollisuuksilla ja hyvällä vuorovaikutuksella. Yksi sisäinen motivaatiotekijä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Tähän esimies voi vaikuttaa muun muassa kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin, jotta ne toimisivat mahdollisimman hyvin. (Hyppänen 2007, 144.)

Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä esimiehen kannattaa välttää mahdollisuuksien mukaan. Näitä tekijöitä voi olla sekä johtamisessa ja työn organisoinnissa että työn sisältötekijöissä. Esimerkiksi työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuvat muutokset heikentävät työmotivaatiota. Tällaisia seikkoja ovat vielä se, että esimies ei ole asioissa ajan tasalla ja se, että työllä ei ole tarkoitusta tai siinä ei ole riittävästi haasteita. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksien vähyys ja päätöksentekoon osallistumisen vähyys heikentävät työmotivaatiota. (Hyppänen 2007, 143.)

3.7 Tiedonkulku

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen, ja sen toisena osatavoitteena on selvittää organisaation kehittämistarpeita työhyvinvoinnin alueella kysymällä henkilöstötutkimuksella henkilöstön mielipiteitä muun muassa tiedonkulusta, joka on eräs toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Österberg (2009, 178) kirjoittaa, että monissa työyhteisöissä koetaan kuitenkin siinä olevan parantamisen varaa. Henkilöstön tulee voida luottaa siihen, että he saavat työnsä kannalta merkittävän tiedon itselleen. Jos henkilöstö kokee, ettei saa riittävästi tietoa, on seurauksena työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden huononeminen. Pahin tilanne on sellainen, että kaikki tietävät jotakin tapahtuneen, mutta kukaan ei siitä tiedota ja selvennä tapahtunutta tai sen syitä. Kun tällaisia tilanteita on usein, henkilöstö menettää luottamuksensa tiedonkulkuun ja huhut alkavat liikkua.

Lisääntyvässä määrin organisaatiot levittävät ja jakavat sellaista organisaatiota koskevaa tietoa jokaiselle organisaation jäsenelle, joka ennen oli vain organisaation yläportaalla käytössä (Maund 2001, 273). Tiedonkulkuun on oltava lisäksi organisaatiossa oikeat ja toimivat väylät. Henkilöstöasiantuntija huolehtii tiedonkulusta ja arvioi esimiesten kanssa, mitä tietoa liikkuu ja miten se liikkuu. Yhteistoimintalaki tuo myös lakisäätteisiä velvoitteita sisäiseen viestintään. (Österberg 2009, 178.)

Sisäisen viestinnän tehoa ja merkitystä tulisi arvioida. Silloin pohditaan usein, miten sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön tulokseen. Vaikutus on kuitenkin todennäköisesti välillistä, joten sen suora mittaaminen on mahdotonta. Useimmat asiantuntijat ovat päätyneet sellaisiin johtopäätöksiin, että sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja vaikuttaa olennaisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Kaikki nämä taas vaikuttavat merkittävästi työn tuottavuuteen. (Kauhanen 2006, 174.)

3.8 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Se edellyttää työhyvinvoinnin arvioimista. Henkilöstön tilaa seurataan pitkäjänteisesti ja monipuolisella mittaristolla. Taloudellisten mittarien lisäksi tarvitaan henkilöstöä kuvaavia mittareita. Henkilöstöä voidaan mitata muun muassa osaamisen, ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden mukaan. (Rauramo 2008, 19.) Topp (2010) viittaa Kauppi-
seen ym. (2007, 112 - 117) kirjoittaessaan, että työhyvinvointia pidetään yhä tärkeämpänä kilpailutekijänä yrityksissä, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät muita parempaa tulosta. Työhyvinvoinnin panostamiseen on tällä vuosisadalla alettu panostaa enemmän. Työyhteisöjen kartoitus- ja kehittämistoiminta lisääntyy tutkimusten mukaan jatkuvasti.

Organisaation toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus ja työelämän laatu riippuvat yksilön ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Merkittävimpiä työkyvyn ja työhyvinvoinnin tekijöitä ovat hyvä esimies-alaisuhde, oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen johtaminen. (Rauramo 2008, 146.)

Se, miten työhyvinvointiresursseja eli työvälineitä, tietoverkkoja ja työprosesseja käytetään ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen, riippuu paljolti johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai toisaalta tehoittomaan hyödyntämiseen. Monissa tutkimuksissa on todettu, että johtamisella on suurin vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 33.) Työterveyslaitoksella työskentelevä psykologi Matti Joensuu (Ahonen, T.-M. 2010, 23) kertoo, että hyvinvointia tukeväksi työpaikaksi kehitytään vähitellen. Kehittyminen alkaa keskusteluista ja tilanteen jäsentämisestä. Silloin pohditaan eri toimintatapojen hyötyjä ja haittoja. Tarpeen on myös arvioida, mitä osaamista toimintatapojen soveltaminen vaatii esimiehiltä ja työntekijöiltä. Seuraavana vaiheena voidaan kokeilla ja arvioida erilaisia toimintatapoja. (Ahonen, T.-M. 2010, 23.) Uudelleensijoittaminen on eräs keino sairauspoissaolojen vähentämiseen ja ennen aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen. HOK - Elanto palkkasi työterveyshuollon erityislääkärin työhyvinvoinnin konsultiksi, joka avustaa esimiestä työntekijän ja työn yhteensovittamisessa. Kun työntekijän fyysinen tai henkinen terveys ei kestä senhetki-

sessä tehtävässä, esimies ja konsultti muokkaavat työnkuvaa henkilön resursseja vastaavaksi tai etsivät vaihtoehtoisesti työntekijälle yhtiöstä uuden sopivamman tehtävän. Esimiehen tulee huolehtia uudelleensijoittamisessa, että sijoitettava henkilö saa reilua kohtelua, arvostusta ja tukea. Aloite lähtee usein työterveyshuollosta, jonka yhteistyössä esimiesten kanssa on usein parantamisen varaa. Esimiehet valittavat, etteivät voi puuttua ajoissa alaistensa pahoinvointiin, koska he eivät tiedä ongelmista. (Haukkasalo, A. 2010.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työyhteisön jokaiselle yksilölle, mutta suurimman vastuun kantaa organisaation ylin johto. Työyksikötasolla tärkein vaikuttaja on lähiesimies. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen perustalle. Työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavat eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt. (Rauramo 2008, 146.)

Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu tarkkailla jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Esimiehen on vastattava toimenpiteistä, jotka mahdollistavat työyhteisön hyvinvoinnin. Hän huolehtii muun muassa siitä, että kuormittuminen työyhteisössä on kullekin työntekijälle sopivaa. Kuormittumista tulee myös ennaltaehkäistä. Esimiehen tulee yhdessä työntekijöiden kanssa tunnistaa kuormitustekijöitä ja tarvittaessa puuttua tilanteeseen. Esimieheltä edellytetään töiden sisällön tuntemuksen ja hallinnollisten taitojen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen henkilöstön johtamiseen. (Rauramo 2008, 147.) Kohtuullinen työkuormitus edistää hyvinvointia ja työn sujumista, kun taas pitkittynyt ja liiallinen työkuormitus voi olla uhka työntekijän terveydelle ja työkyvylle. Työssä olo on ihmiselle terveyden kannalta yleensä myönteinen asia, mutta huonot työolot voivat toisaalta myös heikentää terveyttä. (Työterveyslaitos 2010e.) Kuntoutussäätiön kuntoutusliiketoimintaa jatkavan Avire - Kuntoutus Oy:n teettämän kyselyn mukaan suomalaiset lähtevät ennenaikaisesti eläkkeelle työelämän henkisen ja fyysisen kuormittavuuden sekä heikon johtamisen takia. Kysely tehtiin tämän vuoden lokakuussa ja siihen vastasi lähes 1200 työikäistä suomalaista. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset työntekijät kokevat työn fyysisen kuormittavuuden ja heikon johtamisen syiksi hakeutua työelämästä pois. (Länsi - Uusimaa 2010a.)

Esimies on siis työyksikön työhyvinvoinnin aikaansaamisessa keskeinen vaikuttaja. Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kehittämismahdollisuuksia ja ratkaisukeinoja on joskus vaikea löytää. Esimieskin tarvitsee tukea, ja hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään. Esimiehen ei kannata eristäytyä työyhteisöstä. Tärkeitä resursseja ovat myös ylemmältä johdolta saatu henkilökohtainen arvostus ja tuki sekä vertaistuki. (Rauramo 2008, 147.)

Kun esimies on kiinnostunut työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä, hän todennäköisesti onnistuu työhyvinvoinnin johtamisessa. Tällaisella esimiehellä on kyky arvioida työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestyön arviointiin ja valmius ottaa vastaan sekä myönteistä palautetta että kritiikkiä. Työhyvinvoinnin rakentamiseen vaaditaan myös tunneälyä, jotta osaa tulkita työyhteisön

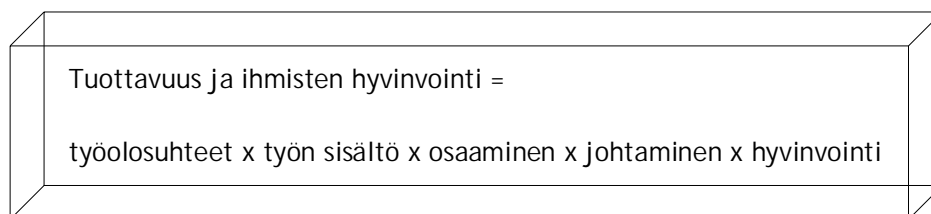
tunneilmapiiriä. (Rauramo 2008, 147 - 148.) Myös yhteisöllisyyden ylläpitäminen edesauttaa työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja saattaa olla erityisen tärkeä voimavaratekijä vähemmän haastavissa töissä (Työterveyslaitos 2010c).

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin tutkija Jari Hakanen huomauttaa, että esimies on perinteisen valtuuttavan roolinsa lisäksi tavallaan oman työyhteisönsä palvelija eli nöyrä, aito ja omat virheensä myöntävä. Esimiehen tulisi osoittaa alaisilleen luottamusta antamalla tilaa tehdä työtään omien taitojensa, harkintansa ja kokemuksiansa mukaisesti. Esimiehellä tulisi olla myös kanttia antaa kunnia omalle porukalleen ja luoda sillä tavalla työntekijöille tunne, että heidän ponnistelunsa kannattavat ja niistä saa myös tunnustuksen. (Työterveyslaitos 2010a.)

4 Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteys

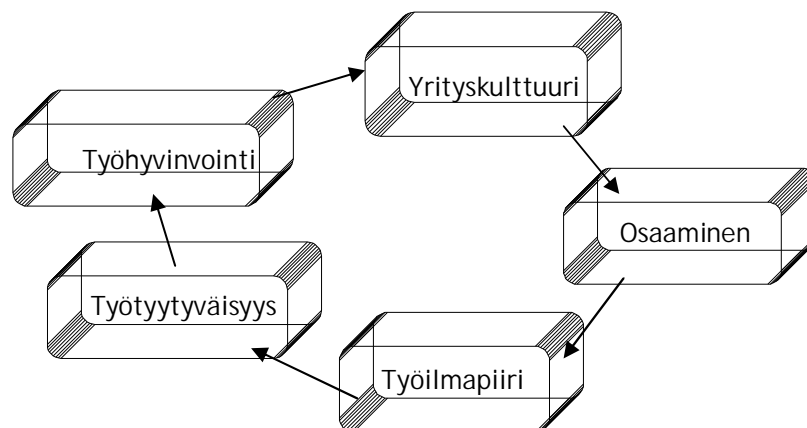
4.1 Kehämäiset sidokset

Osaaminen on sidoksissa muihin henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmiin: henkilöllä on oltava halu ja mahdollisuus osaamisensa käyttämiseen työtehtävissä ja henkilöstövoimavaroja on oltava riittävästi (Ranki 1999, 80). Tuottavuutta ja ihmisten hyvinvointia on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9: Osaaminen yhtenä tekijänä tuottavuudessa ja ihmisten hyvinvoinnissa (Ranki 1999, 80)

Yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot vaikuttavat oleellisesti yksilön oppimiseen. Kun työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, työmotivaatio lisääntyy. Silloin edistetään myös työn tuloksellisuutta, motivaatiota ja hyvinvointia. Motivaatio toimii käyttövoimana, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. (Rauramo 2008, 169.) Viitala (2007, 232) kirjoittaa, että paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on sellainen yrityskulttuuri, jossa toinen toisensa tukeminen nostetaan arvoksi. Yrityskulttuuri on osaamisen ja työhyvinvoinnin kanssa kokonaisuus, jota havainnollistan kehänä kuvassa 10.



Kuva 10: Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehä

Tärkeää on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta myös, että työntekijä oppii suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään ja työtapojaan sekä hallitsee työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käytön. Johto, joka tukee osaamista ja nauttii työntekijöiden luottamusta, vaikuttaa merkittäväällä tavalla työntekijöiden oppimiseen. Työntekijöille on tärkeää antaa myös vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. (Rauramo 2008, 169 - 170.) Viitala (2007, 231) mainitsee, että hyvin usein työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute.

Hyvän työn ja työssä oppimisen edellytyksiä ovat luonnollisesti turvallinen ja terveellinen työympäristö, asianmukaiset kalusteet, työvälineet ja kunnollinen perehdyttäminen. Työn tauottaminen ja jaksottaminen sopivasti vaativiin ja helpompiin tehtäviin on vireyttä ja oppimista edistävä tekijä. (Rauramo 2008, 170.) Viitala (2007, 230) kirjoittaa, että fyysisen työhyvinvoinnin alueella työ tulisi suunnitella siten, että siinä on riittävästi vaihtelua ja monipuolista liikettä.

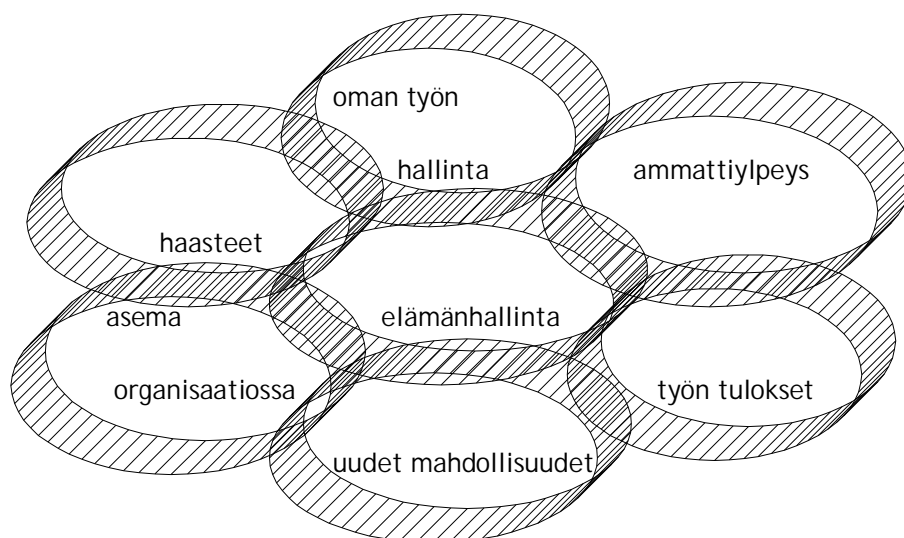
Sekä työntekijää että työnantajaa hyödyntävä seikka on se, että työntekijä voi hyödyntää aikaisemmin oppimaansa tietotaitoa. Näin työnantajan osaamispääoma kasvaa. Koulutusta järjestämällä voidaan täydentää tätä osaamista. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on hyvä, jos työssä oppiminen tukee kokonaisvaltaista kehitystä. (Rauramo 2008, 170.)

Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee tehokkaaseen työskentelyyn, oppimiseen, kehittämiseen ja tuottamaan innovaatioita tai luovia ratkaisuja. Kun ihminen on ollut pitkään vailla riittävästi lepoa, hän toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Henkilö, jonka osaaminen on heikkoa, väsy helposti ja toimii tehottomasti. Tästä voi seurata väsymyksen, osaamattomuuden ja turhautumisen kierre. Tästä saattaa olla seurauksena vielä tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen, sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2007, 212.)

4.2 Yksilön työhyvinvointi

Yksilöön kohdistuvien osaamistarpeiden ennakoiminen tarkoittaa työnantajan tarpeiden lisäksi henkilökohtaisia tavoitteita. Omat kiinnostuksen kohteet ohjaavat voimakkaasti omaa suuntautumista ja sitä kautta oppimista. Henkilö saattaa esimerkiksi paneutua tiettyihin tehtäviin paremmin verrattuna muihin. Esimiehen tehtävänä on tästä näkökulmasta kannustaa ammatitaidon ylläpitämiseen. Alaisen puolesta ei voi kuitenkaan oppia eikä alaista voi käskää oppimaan. (Ranki 1999, 89.) Topp (2010) viittaa Warriin (1999, 392 - 412) kirjoittaessaan, että yksilön työhyvinvoinnin tärkeä osa on päätöksentekoon osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuudet. Niiden yhteys juuri mielihyvää ja tyytyväisyyttä lisäävinä työn ominaisuuksina on huomattava.

Elämänhallinta tarkoittaa elämän kokemista mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Ihminen saa tunteen hallinnasta, kun hänellä on riittävästi keinoja hankaluuksista selviämiseen. Osaaminen vaikuttaa työn hallintaan ja sen tuloksiin, ja sen lisäksi uusiin tulevaisuuden haasteisiin. (Ranki 1999, 89.) Kuvassa 11 havainnollistetaan elämänhallinnan kokonaisuutta, jossa useat alueet menevät päällekkäin ja vaikuttavat toisiinsa.



Kuva 11: Osaaminen on osa elämän hallintaa (Ranki 1999, 90)

Kun työn vaatimusten ja tekijän kykyjen välillä vallitsee ristiriita, syntyy haitallinen työstressi. Ongelmallisen tilanteen pitää yleensä kestää kauan, ennen kuin vakavia oireita ilmaantuu. Pysyvä kiire tuottaa usein riittämättömyyden ja voimattomuuden tunnetta. Pidemmällä aikavälillä kiireestä aiheutuu väsymystä, kiinnostuksen heikkenemistä työhön ja uuden kokeilemisen vähenemistä. On huomioitava, että myös liian helppo tai määrällisesti liian vähäinen työ on stressaavaa. Työtä on vaikea kokea mielekkääksi, jos tekemistä on liian vähän. Työssä viihtymiseen ja siinä kehittymiseen vaikuttaa myös henkilön soveltuvuus kyseisiin tehtäviin.

Toisille rutiinitehtävien hoitaminen on ilo. Toiset taas kyllästyvät työhönsä heti, kun se tuntuu helpolta. (Ranki 1999, 90 - 91.)

Työn imu on käsite, joka kuvaa työhön liittyvää innostumista ja iloa. Silloin työssä koetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä omasta työstään. Tällainen työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. (Työterveyslaitos 2010b.) Työn imun kehittämiseen on monia erilaisia tapoja. Erityisesti henkilön, joka on tehnyt pitkään samaa työtä, kannattaa välillä pohtia syitä oman työnsä tekemiseen. Hän voi esimerkiksi miettiä, mitä työ hänelle merkitsee tai missä asioissa on kehittymismahdollisuuksia. Uudet näkökulmat mahdollistavat työn imun. (Työterveyslaitos 2010a.)

Työtehtävät muuttuvat ajan kuluessa. Välillä on mietittävä, mikä on vielä tarpeen tai voisiko tämän tehdä toisin. Uuden työntekijän kysyessä syitä jollekin tehdylle työlle, vastaus ei saisi olla "niin täällä on ollut aina tapana tehdä". Oman työn kehittämisessä otetaan vastuuta omasta tavasta tehdä työtä ja työn sisällöstä. Oman työn kehittämisen ei tarvitse tuntua juhalliselta tai muodolliselta. Käytännössä se on usein arkisen työn aivan pieniäkin parannuksia ja järjestämissä. Oikeastaan kyse on asenteesta, että voiko asiat tehdä toisin, paremmin tai järkevämmiin. Oman ammattitaidon kehittäminen on stressin ehkäisyä. Hyvä ammattitaito on tärkeintä, kun töitä on paljon. Työn hallinnan avulla kiireisetkin työpaksot koetaan myönteiseksi ja niistä opitaan ja saadaan itseluottamusta. Hyvä ammattitaito on usein juuri sitä, että henkilö kykenee tuottamaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Ranki 1999, 91 - 92.)

Työhyvinvointia tarkastellaan usein työn kuormitustekijöiden kannalta. Työntekijä voi kuormittua myönteisesti tai kielteisesti. Haitallinen kuormittuneisuus vaikuttaa siten, että yksilö ei kykene kovin hyvin hallitsemaan työtään, kuormitustekijöitä ja kuormitusta. Ihminen tarvitsee kuitenkin sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja kokeakseen aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitus sinänsä ei siis ole kielteinen asia. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työasennot, työliikkeet, nostaminen ja liikkuminen, työajat, työvuorot ja tauotukset. Työympäristössä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Yksilön näistä tekijöistä kuormittumiseen vaikuttavat työn ja tekijän ominaisuudet: tehtävien fyysiset vaatimukset, työntekijän terveydentila, toimintakyky, sukupuoli ja ikä. Alikuormituskin voi aiheuttaa haittaa eli turhautumista. Kiinnostus ja yrittäminen voivat laskea, kun työllä ei ole tarjottavanaan henkistä eikä fyysistä haastetta. Sopiva kuormitus on siis myönteinen asia, josta yksilö saa tarkoituksellisuuden tunnetta. Haitallinen kuormitus voi olla myös lyhytkestoista, jolloin esimerkiksi työpäivän aikana tulee ohimenevä fyysinen väsymys tai kyllästyminen. Ylikuormitus johtaa siihen, että suoritus heikkenee, oppimiskyky ja luovuus vähenevät. Rasittunut ihminen voi ahdistua, kokea unettomuutta ja tunneperäisiä häiriöitä. Voimakasta rasitusta kokeva yksilö on myös herkempi tunneperäisiin torjuntamekanismeihin eikä vastaavasti ongelmien ratkaisuun. (Viitala 2007, 216 - 218.)

Stressi tarkoittaa ihmisen itsensä havaitsemaksi huomattavaksi epätasapainoksi vaatimusten ja voimavarojen välillä. Osaamisen puute on yksilötason stressitekijä. Kun yrityksessä huolehditaan siitä, että työ ja yksilön valmiudet vastaavat toisiaan ja osaamista kehitetään ja uudistetaan toiminnan muuttuessa, yksilön stressitaso vähenee. Stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat työn määrällinen kuormittavuus ja aikapaine. Päätöksentekomahdollisuuksilla annetaan työn tekijöille mahdollisuus kontrolloida itse työtapaansa ja työtään esimerkiksi ajallisesti. Mitä paremmat päätöksentekomahdollisuudet ihmisellä on, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä. Työtyytyväisyyden avulla stressin vaara pienenee. (Viitala 2007, 219 - 220.)

4.3 Työyhteisön hyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sillä tavalla, että se tyydyttää yksilöitä ja organisaatiota. Parhaan tuloksen saamiseksi näitä kaikkia osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti. (Kauhanen 2006, 195.) Työhyvinvointi tarkoittaa sekä yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viireystilaa että koko työyhteisön yhteistä viireystilaa. Työhyvinvoinnin kehittämällä tarkoitetaan etenkin ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja mahdollisuus kokea työn iloa. Asiana työhyvinvointia on voinut olla vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen. Tämän lisäksi jollekin se voi tarkoittaa turvallisuutta ja toiselle vapautta. Työyhteisöstä riippuen pidetään tärkeämpänä esimerkiksi ihmisten terveyden säännöllistä valvomista tai toisaalla paljon tärkeämpänä ihmisten innostuksen vaalimista ja työyhteisön ilmapiirin jatkuvaa tarkkailua. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Terveessä ja hyvin toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö on sujuvaa. Muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen. Terveeseen työyhteisöön kuuluu myös työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta. Työhyvinvointia edistää johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyö. Näiden lisäksi keskeisinä toimijoina ovat henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja mahdolliset organisaation ulkopuoliset asiantuntijat. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö on motivoitunut, vastuuntuntoista ja muutoskykyistä. Työn järjestelyissä, johtamisessa, työyhteisön toiminnassa ja arjen vuorovaikutuksessa tulee panostaa siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea itsenäisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmillaan jokainen työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut sekä tekee palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2010d.)

Moniin organisaatioihin ei ole saatu luotua sellaista kulttuuria, joka tukisi henkilöstön työnte-koä. Jos esimerkiksi organisaatiossa on selkeät rajat eri ammattikuntien, henkilöstöryhmien

tai organisaatiotasojen välillä ja organisaation kulttuuri perustuu perinteisesti puhumattomuuteen, saattavat ryhmien väliset näkökulmaerot olla liian suuret. Eri ammattiryhmien ja henkilöstöryhmien väliset hyvin suuret näkemyserot voivat vaikeuttaa toiminnan sovittamista yhteen. Johtamisesta tulee silloin käskemistä ja pakottamista, joka lisää kuulujen olemassaoloa ja rajoittaa avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. (Juuti & Vuorela 2004, 34.) Työelämässä jaksamisessa työyhteisön sosiaalisella pääomalla on ratkaiseva rooli. Työterveyslaitoksen pääjohtaja Harri Vainio sanoo, että on olemassa sekä vertikaalinen elementti että horisontaalinen elementti. Vertikaalinen tarkoittaa sitä, miten esimies osaa kuunnella alaisiaan ja aistia työilmapiiriä. Yhtä tärkeässä horisontaalisessa elementissä on kyse siitä, voiko ihminen luottaa saavansa työkavereilta tukea, jos on ongelmia. Tämä asia vaikuttaa myös huomattavasti masennuksen esiintymiseen. (Fakta 2010, 6.)

Ideaalista työyhteisöä tuskin koskaan voidaan saavuttaa. Työyhteisöä voidaan kuitenkin kehittää tarpeen vaatiessa asiantuntijan avulla. Kehittämisessä keskeisiä asioita ovat jatkuvuus ja kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämistyöhön. Organisaation ydintoiminnon rinnalle tulisi ottaa kehittäminen työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi. Siten saadaan epävarmuutta herättäviin tilanteisiin tukea. (Työterveyslaitos 2010d.)

Työyhteisön tapa toimia on kokonaisuus, jossa eri osatekijät ovat vaikuttamassa toisiinsa. Tapojen muotoutumisessa ovat merkityksellisiä sekä esimiesten että työntekijöiden toiminta, arvot ja asenteet. Merkittävä asia kehittämisen kannalta on se, miten työyhteisö suhtautuu oppimiseen ja miten yksilö suhtautuu itsensä kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

5 Henkilöstötutkimus

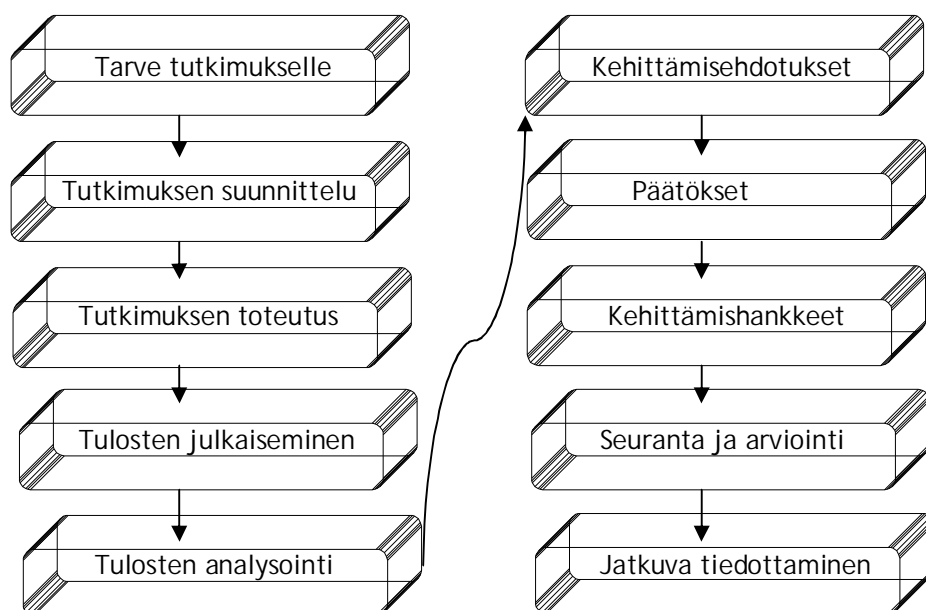
5.1 Henkilöstötutkimuksen tarkoitus

On perusteltua määrittää hieman henkilöstötutkimuksen tarkoitusta ja tärkeyttä, koska tässä organisaatiossa ei ole tehty säännöllisiä henkilöstötutkimuksia. Hyppänen (2007, 170) kirjoittaa, että henkilöstötutkimus on kehittämisen ja työhyvinvoinnin väline. Sillä kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tutkimuksia. Henkilöstötutkimuksessa esiin tulleita asioita kehitetään ja parannetaan. Henkilöstötutkimusta voidaan kutsua myös ilmapiiritutkimukseksi, henkilöstökyselyksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. Se voidaan tehdä tai teettää säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa. Silloin organisaatiolle kertyy tutkimustulosta pidemmältä ajalta, jota voi vertailla. Tutkimusalueet ovat usein johtaminen ja töiden organisointi, yhteistyö työyhteisössä, tiedottaminen ja tiedon kulku, toimintatavat, tyytyväisyys omaan työhön ja työn

kuormittavuuteen, henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen, palkkaus ja henkilöstöedut sekä toiminnan tehokkuus. (Hyppänen 2007, 170.)

Yrityksen keskeinen menestystekijä on osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö. Vastuun kantaminen henkilöstöstä tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja hyviä johtamiskäytäntöjä. Monet yritykset tekevät säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyjä, ilmapiiritutkimuksia sekä arvo- ja asennetutkimuksia. Keskeisiä asioita ovat esimerkiksi esimiestaidot, palkitseminen, työturvallisuus ja työkyvyn ylläpitäminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.)

Henkilöstötutkimus on työkalu, jolla työhyvinvointia ja henkilöstön mielipiteitä saadaan mitattua anonyymisti. Se tulee nähdä myös kehittämistyökaluna, ei ainoastaan mittaustyökaluna. Henkilöstötutkimuksessa on tärkeintä kehittämistoimenpiteiden yhteinen pohtiminen ja tulosten analysoinnin jälkeen parantavien toimenpiteiden käynnistäminen. Kun kehitettäviä asioita seurataan säännöllisesti ja lisäksi viestitään niistä henkilöstölle, työkalu toimii tarkoituksensa mukaisesti. Kuvassa 12 havainnollistetaan henkilöstötutkimusta prosessina. Henkilöstötyytyväisyys ja yrityksen menestys korreloivat keskenään. (Hyppänen 2007, 173.)



Kuva 12: Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 171)

Henkilöstötutkimuksella kerrotaan henkilöstölle, että siitä välitetään ja sen mielipiteitä halutaan kuunnella. Tästäkin syystä olisi tärkeää, että henkilöstö saa myös tiedon tutkimuksen tuloksista. Tulosten tulisi ohjata tulevaa toimintaa, ja jos epäkohtia on tullut esille, niihin tulee puuttua. Jos näin ei tehdä, viesti välittämisestä ja vastaamisen tärkeydestä välittyy

päinvastaisena. Silloin henkilöstötutkimus menettää arvonsa ja merkityksensä henkilöstön silmissä. (Österberg 2009, 28.)

Työtyytyväisyystutkimukset ja työhyvinvointikyselyt ovat myös hyviä välineitä mitata esimies-alaisuhteiden toimivuutta. Esimiehen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. Tutkimusten tulokset tulisi käsitellä asiallisesti, perusteellisesti, avoimesti ja rakentavasti. (Rauramo 2008, 149.) Asioita on hankala johtaa oikeaan suuntaan ilman mittareita ja kehityksen seuranta. Tämän vuoksi hyvinvointiakin kannattaa mitata. Excentan puheenjohtaja Anssi Kokkonen sanoo, että henkilöstötutkimuksella voidaan seurata myös hyvinvointia ja kuntoa, ja että ihmisten henkiset ja fyysiset vaivat heikentävät heidän työkykyään. Excentan tieteellinen johtaja Ossi Aura kuvailee, että esimerkiksi tuotannossa on mittarit, mutta henkilöstön hyvinvointia ei ole onnistuttu mittaamaan siten, että se näkyisi selkeästi tuloslaskelmassa saakka. Excenta on kehittänyt tähän oman mittariston, jonka avulla henkilöstö saa hyvinvointikartoituksen oman hyvinvoinnin seuraamiseen ja henkilöstöasiantuntijat ja henkilöstöjohtajat saavat tarkkaan tietoa hyvinvoinnin tilasta ja eri tekijöiden välisistä riippuvuuksista sekä ylin johto keinoja johtaa työpaikan hyvinvointia myös strategisella tasolla. Mittaristo luokittelee eri osa-alueet neljällä eri värillä. Esimerkiksi vihreän saaneilla on hyvä työkyky ja terveys, ja oransseilla terveysriskit ovat joiltakin osin kasvaneet, ja heitä tulee valmentaa ja tukea. Excentan kehittämän mittariston käyttämisellä voidaan seurata tarkkaan hyvinvointitilanteen kehittymistä. (Fakta 2009, 26.)

Henkilöstökyselyt ovat myös yksi tyypillisimmistä organisaation palautejärjestelmän osatekijöistä. Hyvin toimivassa organisaatiossa on erilaisia prosesseja palautteen systemaattiseen keräämiseen. Organisaation palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joilla saadaan kerättyä palautetta yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Henkilöstökyselyiden palaute liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen ja tyytyväisyyteen. (Sydänmaanlakka 2001, 60 - 62.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteina on kehittää henkilöstön osaamista ja lisätä sen työhyvinvointia. Henkilöstön osaamisen lisäämisen osatavoitteena on saada tietoa henkilöstön mielipiteistä heidän osaamisensa kehittämisen suhteen ja kerätä pohjatietoa kehittämismenetelmien valintaan. Tämän tavoitteen mukaiset väittämät on esitetty tutkimuslomakkeiden ensimmäisellä sivulla. Ne koskevat henkilöstön näkemyksiä osaamisesta ja sen laajentamisesta, uusista työtehtävistä, työtehtävien vaihdosta kokonaan tai väliaikaisesti, halusta saada erityistehtäviä, vastuuta tai haasteellisia tehtäviä, etenemishalusta, halukkuudesta saada vaihtelua työtehtäviin, uusien asioiden oppimisesta ja perehdytyksen riittävydestä. Tämän opinnäytetyön toisen tavoitteen työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteina on saada tietoa henkilöstöltä heidän työhyvinvoinnistaan, työtyytyväisyydestään ja työilmapiiristään. Henkilöstötutkimuksen

toisen sivun avulla selvitetään tavoitteen mukaisesti työyhteisön yleistä hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja ilmapiiriä työssä sekä henkilöstön mielipiteitä työvälineistä, työolosuhteista, tiedon saannista, perehdytyksestä, palkitsemisesta, oikeudenmukaisuudesta, työtyytyväisyydestä, ilmapiiristä, mahdollisuudesta osallistua, vaikuttaa ja kyseenalaistaa, tiedonkulusta, yhteishengestä, työn tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta ja työn kuormittavuudesta. Henkilöstötutkimuksen kolmannella sivulla toteutetaan työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitetta selvittämällä henkilöstön mielipiteitä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, esimiestyöstä, päätösten perusteluista, aloitteiden huomioimisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, työn jaosta, töiden organisoinnista, opastuksen riittävydestä, palautteen antamisesta ja saamisesta.

Henkilöstötutkimuksen toteutin yritys X:ssä vuoden 2010 lokakuussa siten, että vastauslomakkeet jaettiin koko tuotantopuolen henkilöstölle ja palautetut lomakkeet hain noin kahden viikon päästä. Tutkimuslomakkeet sai palauttaa anonyymisti palautuslaatikkoon. Tuloksia sain henkilöstöltä yhteensä 23 kappaletta. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 51 kappaletta, joten vastausprosentti oli 45. Tulokset on ensin laskettu yhteen siten, että jokaiselle valinta-asteikon kohdalle tulee eri kohtiin tulleiden rastiin yhteenlaskettu määrä. Sen jälkeen on laskettu prosentuaalinen jakauma asteikolla 1-5 kunkin väittämän kohdalla erikseen. Seuraaviin taulukoihin on koottu henkilöstötutkimuksen tulokset siten, että jokaisen väittämän osalta on esitetty prosentuaalinen osuus asteikolla 1-5. Muutamaan kohtaan henkilö ei ollut rasti-
tanut mitään vaihtoehtoa, jolloin tämä on prosentuaalisten osuuksien laskemisessa otettu huomioon. Taulukoissa on tutkimuslomakkeiden väittämät numeroitu samassa järjestyksessä kuin henkilöstölle jaetuissa.

Valinta-asteikko: 1 Olen täysin eri mieltä 2 Olen eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Olen samaa mieltä 5 Olen täysin samaa mieltä

5.3 Tutkimustulokset

5.3.1 Osaamisen kehittämisen osatavoitteen toteutus

Henkilöstökyselyn ensimmäinen sivu koskee osaamisen kehittämistä. Vastaukset vastaavat henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteen osatavoitteeseen eli siihen, että saadaan tietoa henkilöstön mielipiteistä ja asenteista heidän osaamisensa kehittämisen suhteen ja saadaan siten pohjatietoa kehittämismenetelmien valintaan ja kehittämiskeskustelujen toteutukseen. Väittämät koskevat henkilöstön näkemyksiä osaamisesta ja sen laajentamisesta, uusista työtehtävistä, työtehtävien vaihdosta kokonaan tai väliaikaisesti, halusta saada erityistehtäviä, vastuuta tai haasteellisia tehtäviä, etenemishalusta, halukkuudesta saada vaihtelua työ-

tehtäviin, uusien asioiden oppimisesta ja perehdytyksen riittävydestä. Tulokset on esitetty seuraavissa taulukoissa. Vastauksista olen tehnyt prosenttitaulukot, joista näkee jokaisen väittämän kohdalla välille 1-5 jakautuneet prosenttiosuudet.

Väittämä 1: Osaan ja hallitsen työni.

1	2	3	4	5
0 %	0 %	13 %	65 %	22 %

Väittämä 2: Haluaisin laajentaa osaamistani.

1	2	3	4	5
5 %	14 %	14 %	41 %	27 %

Väittämä 3: Haluaisin saada uusia työtehtäviä.

1	2	3	4	5
9 %	26 %	17 %	43 %	4 %

Väittämä 4: Työskentelisin mielelläni välillä jonkin aikaa muilla osastoilla tai muissa tehtävissä.

1	2	3	4	5
13 %	13 %	26 %	39 %	9 %

Työn osaamisen ja hallitsemisen suhteen enemmistöllä eli 87 %:lla on positiivinen käsitys osaamisestaan eli väittämästä, jossa sanotaan, että henkilö osaa ja hallitsee työnsä, samaa mieltä (65 %) tai täysin samaa mieltä (22 %). Kukaan ei ole tämän asian suhteen eri mieltä tai täysin eri mieltä. Toisesta väittämästä voidaan nähdä, että yhteensä 68 %:lla on halu laajentaa osaamista eli on samaa mieltä (41 %) tai täysin samaa mieltä (27 %). 47 % haluaisi saada myös uusia työtehtäviä. Halusta saada uusia työtehtäviä 26 % on kuitenkin eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä. Yhteensä 48 % työskentelisi välillä jonkin aikaa muissa tehtävissä. 26 % ei osaa sanoa tähän mielipidettään.

Väittämä 5: Haluan tehdä peräkkäisiä työvaiheita (esim. tuotanto - laaduntarkastus - materiaalitus).

1	2	3	4	5
9 %	39 %	30 %	22 %	0 %

Väittämä 6: Ottaisin mielelläni vastaan jonkin erityistehtävän.

1	2	3	4	5
13 %	22 %	22 %	26 %	17 %

Viidennessä väittämässä kartoitettiin henkilöstön halukkuutta peräkkäisiin työtehtäviin. Tässä asiassa yhteensä 48 % eli noin puolet ei ole kiinnostunut tekemään esimerkiksi sekä tuotannon, laaduntarkastuksen että materiaalitus tehtäviä. 30 %:lla ei ole mielipidettä tähän asiaan. Kuudennen väittämän eli halukkuudesta ottaa vastaan jokin erityistehtävä vastauksista ei erotu kumpikaan suunta erityisesti. Yhteenlaskettuina osuuksina 35 % on eri mieltä (22 % eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä) ja 43 % samaa mieltä. 22 %:n osuudet ovat eri mieltä olevien lisäksi niissä, jotka eivät osaa sanoa tähän mielipidettä.

Väittämä 7: Haluan edetä työssäni.

1	2	3	4	5
4 %	9 %	17 %	48 %	22 %

Väittämä 8: Haluan saada lisää vastuuta.

1	2	3	4	5
13 %	30 %	30 %	17 %	9 %

Väittämä 9: Haluan, että työhöni sisältyy haasteellisia tehtäviä.

1	2	3	4	5
0 %	4 %	26 %	57 %	13 %

Työssä haluaa edetä yhteensä 70 % henkilöstöstä, joista 48 % on samaa mieltä ja 22 % täysin samaa mieltä. 43 % ei kuitenkaan halua lisää vastuuta, joista 30 % on eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä. 30 % ei osaa sanoa mielipidettään tämän suhteen. Yhdeksännen väittämän kohdalla selvä enemmistö eli yhteensä 70 % henkilöstä on samaa mieltä (57 % samaa mieltä ja 13 % täysin samaa mieltä) siinä, että haluaa työhönsä sisällytettävän haasteellisia tehtäviä.

Väittämä 10: Haluaisin muuttaa työtehtäväni kokonaan erilaisiksi.

1	2	3	4	5
13 %	30 %	39 %	17 %	0 %

Väittämä 11: Haluan työtehtäviini säännöllistä vaihtelua, jotta jaksan työssäni paremmin.

1	2	3	4	5
4 %	13 %	22 %	43 %	17 %

Väittämä 12: Uusien asioiden oppiminen työssä antaa minulle motivaatiota.

1	2	3	4	5
9 %	4 %	9 %	52 %	26 %

39 % ei osaa sanoa, haluaisiko muuttaa työtehtävänsä kokonaan erilaisiksi ja yhteensä 43 % on sen suhteen eri mieltä (30 %) tai täysin eri mieltä (13 %). 60 % haluaa kuitenkin säännöllistä vaihtelua työtehtäviinsä, jotta jaksaisi paremmin. He ovat siis samaa mieltä (43 %) tai täysin samaa mieltä (17 %) väittämän kanssa. Selvä enemmistö eli yhteensä 78 % on vielä samaa mieltä siinä, että uusien asioiden oppiminen työssä antaa heille motivaatiota. Heistä 52 % on samaa mieltä ja 26 % täysin samaa mieltä.

Väittämä 13: Minulla on työelämän taitoja, joita en voi käyttää työtehtävissäni.

1	2	3	4	5
4 %	30 %	17 %	30 %	17 %

Väittämässä kolmetoista 47 % on samaa mieltä (30 %) tai täysin samaa mieltä (17 %), että heillä on työssä hyödyntämättömiä työelämän taitoja. Yhteensä 34 % oli tässä eri mieltä.

Väittämä 14: Perehdytys työpaikallani on riittävää.

1	2	3	4	5
9 %	22 %	48 %	17 %	4 %

Väittämä 15: Opastaisin ja perehdyttäisin mielelläni uusia työntekijöitä.

1	2	3	4	5
4 %	17 %	26 %	48 %	4 %

Lähes puolet eli 48 % ei osaa sanoa, onko perehdytys työpaikalla riittävää, ja yhteensä 31 % on eri mieltä (22 %) tai täysin eri mieltä (9 %) perehdytyksen riittävydestä. Yhteensä 52 % on samaa mieltä (48 %) tai täysin samaa mieltä (4 %) siinä, että opastaisi ja perehdyttäisi mielellään uusia työntekijöitä. 26 %:lla ei ollut tähän mielipidettä.

5.3.2 Työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteiden toteutus

Tämän opinnäytetyön toisen tavoitteen työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteina on saada tietoa henkilöstöltä heidän työhyvinvoinnistaan, työtyytyväisyydestään ja työilmapiiristään. Henkilöstötutkimuksen toisen sivun avulla selvitetään tavoitteen mukaisesti työyhteisön yleisistä hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja ilmapiiriä työssä sekä henkilöstön mielipiteitä työvälineistä, työolosuhteista, tiedonkulusta, tietojen saatavuudesta, toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta, työtyytyväisyydestä, ilmapiiristä, mahdollisuudesta osallistua, vaikuttaa ja kyseenalaistaa, yhteishengestä, työn tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta ja työn kuormittavuudesta. Kyselyn toinen sivu koskee näitä tavoitteita. Tulokset jakautuvat prosentuaalisesti seuraavalla tavalla.

Väittämä 1: Olen tyytyväinen työhöni.

1	2	3	4	5
0 %	35 %	9 %	48 %	9 %

Väittämä 2: Pidän omaa työtäni tärkeänä.

1	2	3	4	5
0 %	17 %	9 %	52 %	22 %

Yhteensä yli puolet eli 57 % on samaa mieltä (48 %) tai täysin samaa mieltä (9 %) ensimmäisen väittämän suhteen eli ovat tyytyväisiä työhönsä. 35 % on kuitenkin eri mieltä. 74 % on samaa tai täysin samaa (22 %) mieltä myös toisen väittämän suhteen eli pitää omaa työtään tärkeänä. Kummankaan väittämän kohdalla ei ole yhtään henkilöä täysin eri mieltä, vaikka eri mieltä oli tosin 17 %.

Väittämä 3: Käyttämäni työvälineet ovat hyviä.

1	2	3	4	5
0 %	39 %	9 %	43 %	9 %

Väittämä 4: Työolosuhteeni ovat sopivat.

1	2	3	4	5
0 %	39 %	30 %	26 %	4 %

Henkilöstön mielipide jakautui kolmannen väittämän kohdalla, jossa lukee, että työvälineet ovat hyviä. Yhteensä 52 % on samaa mieltä (43 %) tai täysin samaa mieltä (9 %), mutta 39 % eri mieltä. Neljännessä väittämässä sanottiin, että työolosuhteet ovat sopivat. Tässäkin mielipiteet jakautuivat. Eri mieltä on sama osuus eli 39 % kuin edellisessä, mutta 30 % ei osaa sanoa tähän mielipidettään, ja yhteensä 30 % on samaa mieltä (26 %) tai täysin samaa mieltä (4 %).

Väittämä 5: Ilmapiiri työpaikallani kannustaa aloitteellisuuteen.

1	2	3	4	5
17 %	43 %	22 %	13 %	4 %

Väittämä 6: Saan helposti tietoja, joita tarvitsen työssäni.

1	2	3	4	5
4 %	43 %	17 %	35 %	0 %

Yhteensä 60 % on eri mieltä (43 %) tai täysin eri mieltä (17 %) viidennen väittämän kohdalla. Heidän mielestään työpaikan ilmapiiri ei siis kannusta aloitteellisuuteen, kun 22 % ei osaa sanoa tähän mielipidettään. Yhteensä 47 % tutkituista henkilöstä ei ole sitä mieltä, että saavat helposti työssään tarvitsemiaan tietoja. Heistä eri mieltä olevien osuus on 43 % ja täysin eri mieltä on 4 %. Tämän väittämän kohdalla toisaalta 35 % on samaa mieltä.

Väittämä 7: Voin halutessani osallistua ja vaikuttaa työpaikkani kehittämiseen ja päätöksiin.

1	2	3	4	5
30 %	35 %	17 %	17 %	0 %

Väittämä 8: Voin kyseenalaistaa työni toimintatapoja.

1	2	3	4	5
9 %	39 %	13 %	35 %	4 %

Seitsemännessä väittämässä on lähtöoletuksena, että henkilö voi halutessaan osallistua ja vaikuttaa työpaikan kehittämiseen ja päätöksiin. Tässä on havaittavissa selvä kallistuminen negatiiviselle puolelle. Yhteensä 65 % on eri mieltä (35 %) tai täysin eri mieltä (30 %). Kahdeksannen väittämän kohdalla, jossa oletus oli sellainen, että henkilö voi kyseenalaistaa työnsä toimintatapoja, osuudet jakautuvat molemmille puolille. Yhteensä 39 % on samaa mieltä (35

) tai täysin samaa mieltä (4 %) ja yhteensä 48 % on eri mieltä (39 %) tai täysin eri mieltä (9 %).

Väittämä 9: Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki.

1	2	3	4	5
9 %	13 %	39 %	35 %	4 %

Väittämä 10: Työpaikkani toimintatavat ovat oikeudenmukaisia.

1	2	3	4	5
17 %	52 %	22 %	9 %	0 %

Väittämä 11: Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä ja avoin.

4 %	48 %	17 %	30 %	0 %
-----	------	------	------	-----

Työyhteisön hyvästä yhteishengestä yhteensä 39 % on samaa mieltä (35 %) tai täysin samaa mieltä (4 %), että se on hyvä, mutta sama osuus eli 39 % ei osaa sanoa mielipidettään. Työpaikan toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta suurin osa henkilöstöstä on eri mieltä (52 %) tai täysin eri mieltä (17 %). Osuus on selvästi yli puolet eli 69 %, vaikkakin 22 % ei osannut sanoa mielipidettään. Avoimesta ja hyvästä ilmapiiristä eri mieltä (48 %) tai täysin eri mieltä (4 %) olevien yhteenlaskettu osuus on 52 %, mutta samaakin mieltä olevia on 30 %.

Väittämä 12: Voin ilmaista työni epäkohtia.

1	2	3	4	5
5 %	14 %	23 %	59 %	0 %

Väittämä 13: Tiedän oman työni tavoitteet ja päämäärät.

1	2	3	4	5
0 %	17 %	9 %	61 %	13 %

Kahdennessatoista väittämässä lähtöoletuksena on, että henkilö voi ilmaista työnsä epäkohtia. Selvästi yli puolet eli 59 % on tässä kohtaa samaa mieltä, kun toisaalta 23 % ei osaa sanoa mielipidettään. 74 % tutkimukseen vastanneista on myös samaa mieltä (61 %) tai täysin samaa mieltä (13 %) sen suhteen, että he tietävät oman työnsä tavoitteet ja päämäärät.

Väittämä 14: Työni kuormitus on kohtuullista ja sopivaa.

1	2	3	4	5
0 %	52 %	26 %	22 %	0 %

Väittämä 15: Tiedonkulku työpaikallani on sujuvaa.

1	2	3	4	5
43 %	43 %	0 %	13 %	0 %

Neljästoista väittämä olettaa työn kuormittavuuden olevan kohtuullista ja sopivaa. Tästä 52 % on eri mieltä, ja 26 % ei osaa sanoa. Samaa mieltä olevien osuus on 22 %. Viimeisen väittämän kohdalla oletuksena on, että tiedonkulku on sujuvaa, josta melkein kaikki eli yhteensä 86 % vastanneista on eri mieltä (43 %) tai täysin eri mieltä (43 %).

Kolmantena työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteena on selvittää henkilöstön mielipiteitä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, esimiestyöstä, päätösten perusteluista, aloitteiden huomioimisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, työn jaosta, töiden organisoinnista, opastuksen riittävydestä, palautteen antamisesta ja saamisesta. Tutkimuslomakkeiden viimeisellä sivulla nämä tavoitteet tulevat toteutetuiksi. Seuraavassa on esitetty tulosten jakautuminen valinta-asteikolla.

Väittämä 1: Asioista tiedottaminen on ollut riittävää ja selkeää.

1	2	3	4	5
17 %	65 %	4 %	13 %	0 %

Väittämä 2: Yhteistyö esimiehen kanssa on sujuvaa.

1	2	3	4	5
9 %	26 %	13 %	52 %	0 %

Väittämä 3: Tehdyt päätökset ja toimenpiteet on perusteltu riittävän hyvin.

1	2	3	4	5
9 %	57 %	22 %	13 %	0 %

Ensimmäisessä väittämässä oletetaan, että asioista tiedotetaan riittävästi ja selkeästi. Selvä enemmistö eli 82 % on eri mieltä (65 %) tai täysin eri mieltä (17 %) väittämän suhteen. 52 % kokee, että yhteistyö esimiehen kanssa on sujuvaa, mutta toisaalta 26 % on eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä. Tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden riittävän hyvästä perustelusta yhteensä 66 % on eri mieltä (57 %) tai täysin eri mieltä (9 %). 22 % ei osaa sanoa tästä mielipidettään.

Väittämä 4: Kehittämisideat ja aloitteet huomioidaan.

1	2	3	4	5
17 %	35 %	39 %	9 %	0 %

Väittämä 5: Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista.

1	2	3	4	5
18 %	55 %	23 %	5 %	0 %

Kehittämisideoiden ja aloitteiden huomioimisesta 39 % ei osaa sanoa, mitä mieltä he ovat. Yhteensä yli puolet eli 52 % henkilöstöstä on tämän väittämän suhteen eri mieltä (35 %) tai täysin eri mieltä (17 %). Palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta enemmistö eli yhteensä 73 % on eri mieltä (55 %) tai täysin eri mieltä (18 %). 23 % ei osannut tämän suhteen sanoa mielipidettään.

Väittämä 6: Työtehtävät on organisoitu hyvin.

1	2	3	4	5
4 %	74 %	13 %	9 %	0 %

Väittämä 7: Työnjako on tehty selkeästi.

1	2	3	4	5
9 %	52 %	22 %	17 %	0 %

Kuudennessa väittämässä yhteensä 78 % on eri mieltä siinä, että työtehtävät on organisoitu hyvin. 74 % on eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Myös työnjaon selkeydestä yhteensä 61 % on eri mieltä (52 %) tai täysin eri mieltä (9 %) asiasta, ja 22 % ei osaa sanoa mielipidettään.

Väittämä 8: Saan työhöni riittävästi opastusta ja tukea.

1	2	3	4	5
4 %	43 %	17 %	35 %	0 %

Väittämä 9: Saan työstäni riittävästi palautetta.

1	2	3	4	5
13 %	35 %	26 %	26 %	0 %

Väittämä 10: Minulla on mahdollisuus myös antaa palautetta.

1	2	3	4	5
4 %	39 %	17 %	35 %	4 %

Kahdeksannessa väittämässä sanotaan, että henkilö saa työhönsä riittävästi opastusta ja tukea. 35 % on samaa mieltä, kun yhteensä 47 % on eri mieltä (43 %) tai täysin eri mieltä (4 %). Riittävän palautteen saamisen suhteen mielipiteet jakautuvat siten, että yhteensä 48 % on eri mieltä (35 %) tai täysin eri mieltä (13 %), 26 % samaa mieltä ja 26 % ei osaa sanoa mielipidettään. Siinä, että onko henkilöllä mahdollisuus myös antaa palautetta, jakautuvat mielipiteet samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olevien (39 %) ja eri mieltä tai täysin eri mieltä olevien (43 %) kanssa.

Kohtaan, jossa voi kommentoida lisää kyselyssä olevia asioita, tuli vain vähän vastauksia. Tähän oli kirjoitettu muun muassa, että yhtenäisyyttä kaivattaisiin työyhteisössä lisää, ettei syntyisi omia leirejä. Lisäksi mainittiin, että yritykseen tarvittaisiin tasavertaisuutta eri hierarkkisilla tasoilla oleville henkilöstöryhmille. Yhtenä ehdotuksena oli, että työyhteisössä voisi olla enemmän joitakin ihmisiä yhdistäviä kokoontumisia, esimerkiksi teemailtoja. Avoimuutta kaivattiin myös lisää tässä kommenttikohdassa, jolloin ei syntyisi turhaan ennakkoluuloja ja vääriä käsityksiä.

6 Tulosten arviointi, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

6.1 Osaamisen kehittämisen osatavoitteiden tulosten arviointi

Kyselylomakkeiden ensimmäisellä sivulla kyseltiin henkilöstön mielipiteitä heidän osaamisensa ja sen kehittämisen suhteen. Tässä organisaatiossa suurin osa kokee osaavansa ja hallitsevansa työnsä, ja haluaa vielä laajentaa omaa osaamistaan. Melkein puolet haluaisi saada uusia työtehtäviä. Toisen ja kolmannen väittämän tulosten voi nähdä korreloivan ensimmäisen väittämän kanssa siten, että kun nykyinen työ osataan ja hallitaan, halutaan useimmiten myös oppia uutta. Melkein puolet tutkituista henkilöistä haluaa lisäksi työskennellä välillä muissa tehtävissä. Tämän perusteella voidaan tulkita, että henkilöstön asenne uuden oppimiseen on myönteinen. Tällöin voidaan myös olettaa, että erilaisten kehittämismenetelmien käyttöönotto saisi kannatusta henkilöstön keskuudessa. Pienempi osuus ei kuitenkaan halunnut saada uusia työtehtäviä. Halu saada uusia työtehtäviä riippuu pitkälti siitä, onko henkilöllä tietoa tai jonkinlaista käsitystä muunlaisista työtehtävistä. Esimerkiksi työkierto saattaisi auttaa näitä henkilöitä saamaan muista tehtävistä kokemuksia ja sitä kautta myönteisempää asennetta.

Tutkimuksesta ei saatu aivan tarkkaa tietoa kehittämismenetelmien valintaan. Tutkimustuloksista tulee kuitenkin ilmi, että melkein puolet tutkituista henkilöistä ei halua kehittämismenetelmäksi peräkkäisiä työvaiheita. Kyselylomakkeessa on tässä kohtaa vielä eritelty, että kyseinen menetelmä voi tehtaassa tarkoittaa esimerkiksi saman henkilön tekevän tuotanto-

vaiheen lisäksi laaduntarkastusta että materiaalitilauksia. Johtopäätöksenä voidaan pitää, että tätä kehittämismenetelmää ei välttämättä ole mielekästä käyttää.

Kehittämismenetelmien käyttöönotolle voidaan nähdä kuitenkin tutkimuksen perusteella olevan siinä mielessä henkilöstöjohtamista tukevaa toimintaa, että selvästi yli puolet tutkitusta henkilöstöstä haluaa edetä työssään. Tulokset vaikuttavat siltä, että henkilöstölle tulisi kertoa erilaisista tavoista ja menetelmistä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Asenne on yleisesti myönteinen, mutta tavoista ja menetelmistä ei ole riittävästi tietoa. Esimerkiksi hajaantuminen mielipiteissä halukkuudessa ottaa vastaan jokin erityistehtävä voi kertoa siitä, että henkilö ei ole osannut hahmottaa, millaisista erityistehtävistä voisi hänen kohdallaan olla kyse. Näitä asioita voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Tutkimustuloksissa voi havaita hieman ristiriitaa siinä kohdassa, että yli puolet haluaa edetä työssään ja sisällyttää siihen haasteellisia tehtäviä, mutta yli puolet ei kuitenkaan halua lisää vastuuta tai ei osaa sanoa siinä kohdassa mielipidettään. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että osaamista ja siinä kehittymistä halutaan lisätä omalla kohdalla, mutta ei haluta sen sisältävän nykyistä enempää vastuuta tai ei osata kuvitella, millaista vastuuta se voisi pitää sisällään.

Työtehtävien muuttaminen kokonaan erilaisiksi ei saa kannatusta samalla tavalla kuin työtehtävien vaihtuminen muihin joksikin aikaa. Esimerkiksi työkierto olisi tämän perusteella hyvä menetelmä kehittää henkilöstön osaamista. Työtehtävien säännöllinen vaihtaminen ja sitä kautta uusien asioiden oppiminen näyttää tutkimustulosten perusteella myös olevan hyvä tapa lisätä jaksamista ja motivaatiota. Ylipäätään uusien asioiden oppimista edistävät kehittämismenetelmät näyttävät olevan tässä työyhteisössä käyttökelpoisia tapoja.

Riittävästä perehdytyksestä noin puolet ei osaa sanoa mielipidettään, josta voidaan vetää johtopäätös, että perehdytyksen puuttuessa organisaatiosta siitä tai sen riittävydestä ei osata luonnollisesti sanoa mielipidettäkään. Sama määrä henkilöitä olisi kuitenkin halukas opastamaan ja perehdyttämään uusia työntekijöitä. Tässä väittämässä perehdyttämisen termin jäädessä henkilölle epäselväksi, kuvastaa opastamisen termi aihealuetta, jolloin väittämään osattiin paremmin vastata. Vastauksesta voidaan päätellä, että perehdyttämiseen saattaisi olla kuitenkin yleisesti positiivinen asenne, joten perehdyttämishjelma kannattaisi tämän tutkimuksen perusteella ottaa käyttöön.

6.2 Työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoitteiden tulosten arviointi

Kyselylomakkeista toinen sivu koski henkilöstön mielipidettä työhyvinvoinnista, työilmapiiristä ja työtyytyväisyydestä. Tällä aihealueella on huomattavissa monia kehittämistä vaativia asioita. Monia hyviäkin asioita tosin löytyi. Tyytyväisyys työhön näyttää tutkimuksen perusteella

olevan kuitenkin melko hyvällä mallilla. Omaa työtä pidetään selvästi tärkeänä. Työyhteisön yhteishenki koettiin melko hyväksi. Tulokset näyttävät toisaalta, että osalla työntekijöistä eivät työvälit ja työolosuhteet täytä odotuksia. Työn kuormittavuutta olisi myös tutkittava tarkemmin.

Selkeästi tulee ilmi, että työntekijät eivät koe työpaikan ilmapiirin kannustavan aloitteellisuuden. Melkein puolet vastanneista ei myöskään saa helposti tarvitsemiaan tietoja, ja ylipäätään tiedonkulussa on nähtävillä selkeästi puutteita henkilöstön näkemyksen pohjalta. Melko hälyttävää on myös se, että suurin osa vastanneista ei voi vaikuttaa tai osallistua päätöksentekoon. Vielä hälyttävämpää on se, että työpaikan toimintatapoja ei pääsääntöisesti koeta oikeudenmukaisiksi. Ilmapiiriäkään enemmistö ei koe hyväksi tai avoimeksi, mikä vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.

Työn tavoitteet ja päämäärät on henkilöstön osalta omaksuttu hyvin, joten siinä ei ole tarvetta kehittämiseen. Henkilöstö kokee myös pääosin voivansa ilmaista työnsä epäkohtia.

Kolmas työhyvinvoinnin lisäämisen osatavoite toteutui siten, että henkilöstötutkimuksella selvitettiin henkilöstön mielipiteitä esimiestyöstä, tiedottamisesta, päätösten perusteluista, aloitteiden huomioimisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, työn jaoston, töiden organisoinnista, opastuksen ja tuen riittävyydestä sekä palautteen antamisesta ja saamisesta. Henkilöstötutkimuslomakkeiden kolmannen sivun esimiestyötä koskevissa aiheissa ilmeni henkilöstön mielestä eniten puutteita ja kehittämisen tarvetta. Tiedonkulun puutteisiin viitattiin jo edellisessä luvussa, kuten myös sen tärkeyteen. Kolmannen sivun tuloksista käy ilmi, että asioista tiedottamista ei koeta yleisesti riittäväksi eikä selkeäksi. Yhteistyön kokee kuitenkin yli puolet sujuvaksi, josta voidaan vetää sellainen johtopäätös, että esimiehen kanssa ei varsinaisesti ole ongelmia, vaan toimintatavoissa. Näihin asioihin voi esimies vaikuttaa merkittävästi, kun tietää ongelmakohdat. Se, että henkilöstön kokemana asioista ei ole tiedotettu riittävästi ja sillä, että päätöksiä ei ole perusteltu riittävästi, saattaa olla yhteys. Kun kiinnitetään huomiota tiedottamiseen ja sisäiseen viestintään, todennäköisesti myös asioiden ja toimenpiteiden perustelut paranevat.

Aloitteiden ja kehittämisideoiden huomioiminen on organisaation oppimisen ja motivaation kannalta tärkeä asia. Tässä organisaatiossa asiaa ei ole kunnolla huomioitu. Palkitsemista ei myöskään selvästi koeta oikeudenmukaiseksi. Palautteen saamisessa, kuten myös antamisessa on puutetta. Nämä puutteet johtuvat suurelta osin kehityskeskustelujen puuttumisesta. Työtehtävien organisoimista pidetään yleisesti vastanneiden keskuudessa huonona. Samoin on laita työnjaon selkeydessä. Jostakin syystä osa eli melkein puolet tutkituista työntekijöistä kokee, etteivät saa työhönsä riittävästi opastusta ja tukea. Organisaatiossa tulisi tutkia vielä, miten opastus ja tuki työssä saadaan jakautumaan tasapuolisesti kaikille.

6.3 Kehittämissuositukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteina oli henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen. Osatavoitteet saatiin toteutettua tavoitteiden mukaisesti, sillä tietoa saatiin juuri niistä asioista, joita oli tarkoitus tutkia. Henkilöstötutkimus onnistui, koska noin puolet tutkimuksen piiriin kuuluvista henkilöistä palautti tutkimuslomakkeet, ja niistä ilmeni ne asiat, joista tietoa piti saada. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä tässä organisaatiossa monia henkilöstöjohtamisen kehittämisen kohteita, mutta nostan esille niitä asioita, jotka erottuivat selvästi.

Työkierto näyttää olevan hyvä osaamisen kehittämismenetelmä organisaatiolle. Henkilöstölle olisi hyvä antaa mahdollisuus haasteellisiin tehtäviin ja oppia uusia asioita, jotta motivaatio säilyisi. Henkilöstöllä on halua ja myönteistä asennetta uusien ja haasteellisten asioiden oppimiseen, jota yritys X:n kannattaa hyödyntää. Kehityskeskustelut kannattaa ottaa käyttöön, jotta saadaan vielä tarkempaa tietoa tästä henkilötasolla, kuten myös jatkotoimenpiteistä. Kehityskeskustelut toimivat myös keskustelevan johtamisen yhtenä keskeisimmistä apuvälineistä. Perehdyttämishjelma tulisi tehdä ja ottaa käyttöön, josta henkilökunta saa todennäköisesti positiivisia kokemuksia. Nämä asiat voisi toteuttaa jatkotutkimuksella, esimerkiksi uuden opinnäytetyön muodossa.

Työolosuhteiden ja työvälineiden laatu kannattaa tarkistaa kaikkien osalta, ja kiinnittää tässä huomiota erityisesti siihen, onko joillakin ryhmillä tai tietyissä työpisteissä niiden osalta puutteita. Tasa-arvon tulee toteutua tässäkin asiassa. Tässä organisaatiossa työn kuormittavuustekijät ovat enimmäkseen fyysisiä, joihin on paneuduttava jo työlainsäädännönkin takia. Henkilöstöllä tulisi olla myös luottamus, että heidän työhyvinvoinnistaan huolehditaan riittävästi. Näistä asioista huolehtimalla turvataan myös tulevaisuudessa työvoiman saatavuus ja välteään ennakoinen eläköityminen.

Aloitteellisuuteen kannustaminen hyödyttää koko organisaatiota, joten tähän asiaan tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Aloitejärjestelmän käyttöönotto tai kehittäminen vaikuttaisi myönteisellä tavalla tähän seikkaan. Autonomian kohtuullinen lisääminen työtehtäviin vahvistaisi myös tätä puolta. Työntekijät tulee ottaa myös jollakin tavalla mukaan päätöksentekoon. Päinvastainen toteutus heikentää työmotivaatiota. Etenkin heitä koskevissa asioissa tämä on erityisen tärkeää. Vähintäänkin mielipiteitä tulee kysyä ja kuunnella. On muistettava, että juuri työntekijätasolla on sellaista tietotaitoa, jota voidaan kehittämisessä hyödyntää. Henkilöstö tulisi kokea yrityksen voimavaraksi.

Oikeudenmukaisuuden toteutumista pitää tässä organisaatiossa seurata ja kehittää. Toteutumisen tulee tapahtua hierarkkisesti sekä pysty- että vaakasuunnassa. Sisäistä viestintää ja tiedottamista on kehitettävä laadultaan ja määrältään. Tiedon saamisen kanavia pitäisi mahdollisesti kehittää. Ilmapiirin parantamiseen tulee esimiesten ja johdon perehtyä ja ryhtyä

vaadittaviin toimenpiteisiin, jotta se saadaan kehittymään parempaan ja avoimempaan suuntaan. Tämä seikka saattaa olla tässä organisaatiossa paljolti riippuvainen yrityskulttuurista, joka on melko pysyvää, mutta kuitenkin mahdollista kehittää parempaan suuntaan. Olennainen tekijä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta olisi keskusteleva johtamistapa, joka edistäisi juuri tuota työyhteisön avoimuutta ja keskinäistä arvostusta. Tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden perustelemattomuus on työmotivaatiota heikentävä seikka.

Palkitsemisen suhteen tulee järjestelmää muuttaa siten, että siinä on tietyt periaatteet, joista jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen. Tällöin se saadaan myös oikeudenmukaiseksi. Palkitseminen ei saa olla satunnaista eikä tuntua siltä, että perusteena on jonkun henkilön suosiminen. Tutkimuksen perusteella näyttää selkeästi siltä, että työtehtäviä kannattaisi organisoida uudelleen ja selkeämmin. Se saattaisi olla hyödyllinen tieto, että mikä on syy siihen, että henkilöstö kokee töiden organisoimisen huonoksi tai epäselväksi. Esimiehen tulisi vielä selvittää, mikä osa työntekijöistä ei koe saavansa työhönsä riittävästi opastusta ja tukea, sekä miten sitä voitaisiin kehittää. Työtehtävien epämääräisyys heikentää työmotivaatiota. Työtöyvyisyys on joistakin puutteista huolimatta melko hyvällä tasolla.

6.4 Itsearviointi

Reliaabelius toteutui opinnäytetyössäni melko hyvin tarkasteltuna siltä kannalta kuin olin sen työni alussa ajatellut toteutuvan eli toistan sivuilla uudestaan hieman eri muodossa samat väittämät. Ensinnäkin tutkimuslomakkeiden ensimmäisellä sivulla väittämät "haluaisin laajentaa osaamistani" ja "haluaisin saada uusia työtehtäviä" tarkoittavat melko yksiselitteisesti samaa asiaa. Tämä näkyi myös vastauksissa, joissa rasteja oli molempien väittämien kohdalla eniten "olen samaa mieltä" - vaihtoehdon kohdalla. Tässä kohden reliabelius toteutui, koska väittämät olivat riittävän yksiselitteisiä. Lisäksi tutkimuslomakkeiden toisella sivulla väittämät "saan helposti tietoja, joita tarvitsen työssäni" ja "tiedonkulku työpaikallani on sujuvaa" saivat valinta-asteikolla kohtaan 2 saman määrän rasteja eli sama määrä ihmisiä oli eri mieltä asiasta. Toisaalta täysin eri mieltä olevien määrät poikkesivat toisistaan selvästi. Näitä aiheita sivuava väittämä on kolmannen sivun ensimmäisenä, jossa väitetään, että "asioista tiedottaminen on ollut riittävää ja selkeää". Tähän kohtaan on tullut huomattavasti enemmän vastauksia eri mieltä kohtaan, mutta tämä väittämä olikin esimiestyötä koskevaa eikä näiden väittämien pidäkään korreloida keskenään. Näyttää siltä, että vastaajat ovat vastatessaan ottaneet tämän huomioon, ja näin oli tarkoituskin, kun kysymyslomakkeiden yhteydessä olevassa saatekirjeessä luki eri sivujen aihealueet.

Kolmannen sivun väittämät "kehittämisasiat ja aloitteet huomioidaan" ja "saan työstäni riittävästi palautetta" tarkoittavat päällekkäin meneviä asioita. Molemmissa oli "olen eri mieltä"

- kohdassa sama määrä rasteja eli tässäkin voidaan nähdä, että reliabelius toteutuu. Toisaalta palautettakin voi saada myös monesta muusta aiheesta kuin aloitteista, joten näin nähtynä reliabelius tarkastelu tästä näkökulmasta kyseenalaistuu. Tutkimuslomakkeiden ensimmäisellä sivulla väittämät "työskentelisin mielelläni jonkin aikaa muilla osastoilla tai muissa tehtävissä" ja "haluan työtehtäviini säännöllisesti vaihtelua, jotta jaksan työssäni paremmin" keräsi lähes saman määrän rasteja, jonka voi tulkita reliabeliuden toteutumiseksi.

Tällainen reliabeliuden toteutumisen tarkastelu on kuitenkin melko suurpiirteistä. Itsekriittikinä näen, että lauseiden muotoa ja merkitystä olisi pitänyt pohtia vielä tarkemmin. Reliabeliuden toteutumisen voi todeta varmemmin, kun keskenään vertailtavat väittämät ovat tarkemmin lähempänä toisiaan eikä niitä voi varmuudella ymmärtää toisella tavalla. Tutkimuslomakkeissa tulisi myös olla joka sivulla teksti aihealueesta, mitä ne koskevat, jotta voi varmistua siitä, mistä näkökulmasta henkilö on niihin vastannut. Tämä koskee myös validiteettia. Tutkijan on mietittävä sitä, onko vastaaja ymmärtänyt väittämässä olevan asian samalla tavalla kuin väittämän tekijä. Itsekriittikinä näen, että näitä asioita olisi pitänyt pohtia enemmän. Toisaalta on myös huomioitava se, että tutkijana en tuntenut vastaajien työympäristöä enkä lomakkeiden lukutaitoa täydellisen hyvin. Tutkimuskysymysten järjestystä ja ryhmittelyä olin miettinyt, mutta mielestäni tähän olisi voinut varata vähän enemmän aikaa. Työn alkuvaiheessa pidin juuri tässä kohden liian kovaa kiirettä. Jälkeenpäin ajatellen tutkimuskysymykset kannattaisi lisäksi ensin luettaa jollakin, ennen kuin laittaa niitä prosessissa eteenpäin.

Tutkimuslomakkeiden väittämät olisi pitänyt suunnitella enemmän siten, että niistä olisi selvinnyt vielä yksityiskohtaisemmin henkilöstön mielipide erilaisista kehittämismenetelmistä. Toisaalta tässä oli se ongelma, että tutkijana en tuntenut myöskään henkilöstön tietämystä erilaisista käytettävistä olevista kehittämismenetelmistä. Asiaa olisi kuitenkin voinut auttaa tarkempi perehtyminen yrityksen toimintaan tutkittavassa työyhteisössä ja syvällisempi arvioiminen lomakkeiden väittämien suhteen.

Näen, että tutkimustuloksista sai vastauksen tutkimuksen alussa asetettuihin tavoitteisiin ja osatavoitteisiin, lukuun ottamatta tarkempaa tutkimista erilaisten kehittämismenetelmien käytöstä. Mielestäni tämän tutkimuksen pohjalta on hyvä jatkaa yritys X:n henkilöstön osaamisen kehittämistä ja etenkin sen työhyvinvoinnin lisäämistä. Opinnäytetyö painottui hieman enemmän työhyvinvoinnin lisäämisen puolelle, mutta osaksi nämä asiat ovatkin päällekkäisiä.

Henkilökohtaiset oppimistavoitteet olen saavuttanut työtä tehdessäni. Sain soveltaa teoriaa käytäntöön melko laajassa mittakaavassa. Koen saaneeni arvokasta tietoa henkilöstötutkimuksen toteuttamisesta tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä. Pääsin perehtymään syvällisemmin henkilöstöasiantuntijan näkökulmaan ja kokonaisuuden kuva henkilöstöjohtamisen alueesta parani. Vielä antoisammaksi työn olisi tehnyt kuitenkin se, että olisin voinut tutustua enemmän yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja koko yrityksen toimintata-

poihin. Käsitkseni on kuitenkin, että tutkimuksen tulokset hyödyttävät yritystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sen työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Lähteet

Kirjat

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (toim.) 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos

Maund, L. 2001. An Introduction to Human Resource Management. USA: Palgrave.

Maund, L. 1999. Understanding People and Organizations: An introduction to Organizational Behaviour. Cheltenham: Stanley Thornes.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Otala, L.M. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. M. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). 2009. Työyhteisö uusille urille - kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.

Straker, D. 2009. Waste not want not (waste of people assets). Quality World, May.

Stredwick, J. 2006. An Introduction to Human Resource Management. Great Britain: Elsevier Ltd.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä:

Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Lehtiartikkelit

Ahonen, T.-M. 2010. Puutu ajoissa työkyöngelmiin. Fakta 2/2010, 23.

Cawley, B., Keeping, L. and Levy, P. 1998. Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A meta-analytic Review of Field Investigations. Journal of Applied Psychology 83, 1998, 615 - 633.

Fakta. 2009. Mittaa myös hyvinvointia. 2/2009, 26.

Fakta. 2010. Terveiden ylläpito on fiksu investointi. 9/2010,6.

Haikala, T. 2009. Tuottaako koulutus pelkkää puhetta? Fakta 2/2009, 27.

Haukkasalo, A. 2010a. Käskyttämisestä vuoropuheluun. Fakta 5/2010, 41.

Länsi - Uusimaa. 2010a. Suomalaiset väsyvät heikkoon johtamiseen ja työelämän kuormittavuuteen. Länsi - Uusimaa 23.11.2010, Talous, 9.

Länsi - Uusimaa. 2010b. Uupuneisuus ja masennusoireet vähenevät eläkkeellä. Länsi - Uusimaa 24.11.2010, 10.

Internet - lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Vastuullinen yritystoiminta-käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Viitattu 30.9.2010.

http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/henkiloston_osaminen_ja_tyohyvinvointi.php

Haukkasalo, A. Talouselämä. 2010b. Toimenkuva joustaa, työntekijä pysyy. Viitattu 23.11.2010. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article534695.ece?s=u&w=te-22112010>

Human Resource Management International Digest. 2010. A Treasure Too Valuable to Waste. 3/2010, 27. Viitattu 22.11.2010.

<http://nelli.laurea.fi:2086/search.htm?PHPSESSID=ptvv7u7e198ikumr3c5trora10&st1=human+resource+management&ct=jnl&go=Go>

Ilmarinen, J. 2003. Työkyky. Viitattu 29.9.2010. www.tsl.fi.

Keskuskauppakamari. 2006. Yrityskulttuuri 2006. Viitattu 29.9.2010.

<http://www.keskuskauppakamari.fi>

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi. Pro gradu. Helsingin Kaupakorkeakoulu. Viitattu 21.11.2010.

http://nelli.laurea.fi:2243/FI/ethesis/pdf/12040/hse_ethesis_12040.pdf

Prof. GM. Steyn. 2003. Creating Knowledge Through Management Education: A Case Study of Human Resource Management. University of South Africa. Viitattu 21.11.2010.
<http://nelli.laurea.fi:2071/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&hid=107&sid=268461e1-b724-4cc4-a56f-41e4d4baeae8%40sessionmgr112>.

Puustinen, T. 2007. Kohtaanto-ongelmiin ei osattu varautua. Tekniikka ja talous 11.10.2007. Viitattu 20.10.2010. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article142168.ece?fail=f>.

Raunio, H. 2009. Hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Tekniikka ja talous 27.3.2009. Viitattu 20.10.2010.
<http://www.tekniikkatalous.fi/metalli/metallitekniikka/article260082.ece>.

Talouselämä. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Viitattu 27.9.2010.
<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article167361.exe>

The Voice of Business. 1996. Meaning of Training. Viitattu 20.11.2010.
[http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/81e68789766d775d8025672a005601aa/20c7971ab05d1b75802567310059b800/\\$FILE/Meaning%20of%20Training.pdf](http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/81e68789766d775d8025672a005601aa/20c7971ab05d1b75802567310059b800/$FILE/Meaning%20of%20Training.pdf)

Topp, Kira. 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro gradu. Viitattu 20.11.2010.
http://nelli.laurea.fi:2243/FI/ethesis/pdf/12277/hse_ethesis_12277.pdf

Työterveyslaitos. 2010a. Artikkel: työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija. Viitattu 16.10.2010. http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=11251

Työterveyslaitos. 2010b. Työhyvinvointi. Viitattu 16.10.2010.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2010c. Miten organisaatio voi edistää työn imua? Viitattu 16.10.2010.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan_tehda/mita_organisaatio_voi_tehda/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010d. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 16.10.2010.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010e. Työkuormituksen hallinta. Viitattu 16.10.2010.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010f. Artikkel: Tutkija: Työhyvinvointi ei ole enää pelkkä kustannus. Viitattu 16.10.2010. http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=10776

Muut lähteet

Tehtaanjohtajan haastattelut 27.8., 1.9. ja 23.9.2010. Yritys X.

Tehtaanjohtajalta saatu sähköposti 13.10.2010. Yritys X.

Liite 1. Saatekirje

Liite 1: Saatekirje

7.10.2010

Hei,

olen tekemässä opinnäytetyötäni työnantajanne toimeksiannosta. Henkilöstötutkimukseni koskee henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä.

Ensimmäisen sivun väittämät koskevat osaamisen kehittämistä, toinen sivu työhyvinvointia, työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä, kolmas sivu esimiestyötä. Väittämiä on yhteensä 40 ja niihin vastataan "rasti ruutuun"-tavalla. Loppuun saa kirjoittaa vapaaehtoisesti kommenttinsa liittyen edellä lueteltuihin aiheisiin.

Kysely on jokaisen henkilön osalta täysin luottamuksellinen ja tuloksia tarkastellaan yhteenslaskettuina vastauksina.

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn.

Kiitos osallistumisesta.

Ystävällisin terveisin,

Satu Lamminen

Liite 2. Kysymyslomake 1

Liite 2: Kysymyslomake 1

Laita rasti jokaiselle väittämäriville yhteen kohtaan välille 1-5.

1 Olen täysin eri mieltä 2 Olen eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Olen samaa mieltä 5 Olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1.Osaan ja hallitsen työni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Haluaisin laajentaa osaamistani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Haluaisin saada uusia työtehtäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Työskentelisin mielelläni välillä jonkin aikaa muissa yksiköissä tai muissa tehtävissä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Haluan tehdä peräkkäisiä työvaiheita (esim. tuotanto-laaduntarkastus-materiaalitalaus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Ottaisin mielelläni vastaan jonkin erityistehtävän.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Haluan edetä työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Haluan saada lisää vastuuta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Haluan, että työhöni sisältyy haasteellisia tehtäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Haluaisin muuttaa työtehtäväni kokonaan erilaisiksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Haluan työtehtäviini säännöllisesti vaihtelua, jotta jaksan työssäni paremmin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Uusien asioiden oppiminen työssä antaa minulle motivaatiota.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Minulla on työelämän taitoja, joita en voi käyttää työtehtävissäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Perehdytys työpaikallani on riittävää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Opastaisin ja perehdyttäisin mielelläni uusia työntekijöitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 3. Kysymyslomake 2

Liite 3: Kysymyslomake 2

1 Olen täysin eri mieltä 2 Olen eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Olen samaa mieltä 5 Olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1.Olen tyytyväinen työhöni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Pidän omaa työtäni tärkeänä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Käyttämäni työvälineet ovat hyviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Työolosuhteeni ovat sopivat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Ilmapiiri työpaikallani kannustaa aloitteellisuuteen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Saan helposti tietoja, joita tarvitsen työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Voin halutessani osallistua ja vaikuttaa työpaikkani kehittämiseen ja päätöksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Voin kyseenalaistaa työni toimintatapoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Työpaikkani toimintatavat ovat oikeudenmukaisia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä ja avoin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Voin ilmaista työni epäkohtia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Tiedän oman työni tavoitteet ja päämäärät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Työni kuormittavuus on kohtuullista ja sopivaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Tiedonkulku työpaikallani on sujuvaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 4. Kysymyslomake 3

Liite 4: Kysymyslomake 3

1 Olen täysin eri mieltä 2 Olen eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Olen samaa mieltä 5 Olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Asioista tiedottaminen on ollut riittävää ja selkeää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yhteistyö esimiehen kanssa on sujuvaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tehdyt päätökset ja toimenpiteet on perusteltu riittävän hyvin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kehittämisideat ja aloitteet huomioidaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Työtehtävät on organisoitu hyvin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Työnjako on tehty selkeästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saan työhöni riittävästi opastusta ja tukea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Saan työstäni riittävästi palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Minulla on mahdollisuus myös antaa palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lopuksi voit kirjoittaa halutessasi alla olevaan tyhjään tilaan vapaamuotoisesti kommenttisi tai viestisi.

(Aihe voi olla esimerkiksi omaan työhyvinvointiisi, omaan työhösi tai työyhteisösi liittyvää.)