
TYÖILMAPIIRITUTKIMUS
Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle

The logo for HAMK University of Applied Sciences, featuring the acronym 'HAMK' in a large, bold, sans-serif font, with the full name 'HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU' in a smaller, all-caps font directly below it.

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Riihimäki, 11.1.2011

Anne Rantanen



Liiketalouden koulutusohjelma
Riihimäki

Työn nimi Työilmapiiritutkimus Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle

Tekijä Anne Rantanen

Ohjaava opettaja Mikko Mäntyneva

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä

RIIHIMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Tekijä	Anne Rantanen	Vuosi 2010
Työn nimi	Työilmapiiritutkimus Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Binderman Oy tuotantohenkilöstön yleistä työtyytyväisyyttä. Tavoitteena on ollut tuottaa Binderman Oy:n johdolle ja esimiehille materiaalia työtyytyväisyyden kehittämiseen.

Työtyytyväisyystutkimuksessa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä seuraavilla osa-alueilla: työtyytyväisyys, työilmapiiri, johtajuus, työympäristö, perehdyttäminen, motivaatio, stressi, tiedonkulku ja työssä sekä työyhteisössä oppiminen.

Opinnäytetyö toteutettiin Binderman Oy:lle, joka oli hyvin suostuvainen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Binderman Oy:n tuotantohenkilöstö.

Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2010. Vastausaikaa oli yksi viikko. Kyselyyn vastasi 16 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi tuli 64 %. Tulokset analysoitiin Microsoft Excel-ohjelmalla.

Tutkimuksessa selvisi, että Bindermanin tuotantotyöntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä työhönsä. He kokivat saavansa vaikuttaa riittävästi asioihin ja heidän työmotivaationsa oli hyvä. Johtamisen osalta työntekijät kokivat, etteivät saa riittävästi palautetta, mutta olivat tyytyväisiä esimiesten helppoon lähestyttävyyteen ja tiesivät mitä heiltä odotetaan. Tiedonkulusa on parantamisen varaa, se sai huonointa palautetta. He pitivät työtään sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavana, mutta eivät kärsineet stressistä.

Avainsanat Työhyvinvointi, työilmapiiri, työtyytyväisyys, motivaatio

Sivut 69 s, + liitteet 3 s

RIIHIMÄKI
Degree Programme in Business Economics
Marketing Option

Author	Anne Rantanen	Year 2010
Subject of Bachelor's thesis	A Work Climate Survey for Binderman Oy	

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study the overall job satisfaction of the production employees at Binderman Oy. The aim has been to produce material for the management and supervisors of Binderman Oy in order to develop job satisfaction.

In this survey job satisfaction was considered from the following viewpoints: job satisfaction, work environment, leadership, work orientation, motivation, stress, communication and word-based learning.

The thesis was based on the author's own suggestion for Binderman Oy and the company was happy to conduct the survey. The research method was a quantitative survey, which also included a few open questions. The target group of the survey consisted of the production employees at Binderman Oy. The survey was conducted in October 2010 and the response time was one week. The questionnaire was answered by 16 employees, which gave the response rate of 64 %. The results were analyzed using the Microsoft Excel software.

The survey revealed that Binderman's production employees are relatively satisfied with their work. They felt they had enough influence and their motivation was good. The employees felt that they did not get enough feedback, but felt that managers could easily be approached and they knew what was expected of them. The information flow has to be improved, it received the worst feedback. They employees considered their work both physically and mentally demanding, but were not affected by stress.

Keywords well-being at work, work climate, job satisfaction, motivation

Pages 69 p + appendices 3 p

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖTYYTYVÄISYYS	3
2.1	Mitä työtyytyväisyys on?	3
2.2	Teorioita työtyytyväisyydestä	4
2.3	Työtyytyväisyyden vaikutus tulokseen	5
2.4	Työtyytymättömyys	6
3	TYÖTYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT SEIKAT	7
3.1	Millainen on hyvä työilmapiiri?	7
3.1.1	Työkulttuuri	8
3.2	Työhyvinvointiin panostaminen.....	10
3.2.1	Työturvallisuus	10
3.3	Perehdyttäminen.....	11
3.3.1	Perehdyttämisprosessin viisi askelta	11
3.3.2	Perehdyttäminen muutokseen.....	12
3.3.3	Perehdyttämisen ongelmat.....	13
3.4	Työmotivaatio	13
3.4.1	Motivaation viisi askelta.....	14
3.4.2	Motivaatiotekijöitä	14
3.4.3	Itsensä motivoiminen.....	16
3.4.4	Tehokas viestintä motivoi.....	17
3.5	Johtaminen	18
3.5.1	Lähiesimiestyö.....	19
3.5.2	Kehityskeskustelut.....	20
3.5.3	Töiden organisointi.....	21
3.6	Työ ja työolot	22
3.6.1	Luottamuksellinen työyhteisö	23
3.6.2	Tyky-toiminta	24
3.7	Viestintä	24
3.7.1	Sisäinen viestintä	25
3.7.2	Lähiesimiesviestintä	26
3.8	Stressi	27
3.8.1	Stressin ehkäisy	27
3.9	Työssä oppiminen	28
4	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
5.1	Taustatietoa yrityksestä	32
5.1.1	Historia	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
6.1	Tutkimuksen yhteenvedo	63
	LÄHTEET.....	66

LIITTEET

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

1 JOHDANTO

Ihminen viettää noin puolet valveillaoloajastaan työssä, niinpä nykypäivänä henkilöstön työssä viihtyminen onkin merkittävä tekijä myös työnantajalle. Jotta työntekijät jaksavat työssään, on heidän oltava hyvinvoivia sekä henkisesti että fyysisesti. Jotta tähän päättään, siihen vaikuttaa moni asia, mutta yhtenä hyvin tärkeänä pidetään työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyys työhön onkin tärkeä ihmisen yleiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä se vaikuttaa kaikkeen sekä työssä että vapaa-ajalla tapahtuvaan toimintaan. Työtyytyväisyys muodostuu useasta osa-alueesta, kuten itse työn sisällöstä, työpaikan ihmissuhteista, omasta itsestä ja ennen kaikkea näiden toimivuudesta sekä hyvistä ja asianmukaisista työolosuhteista. Työtyytyväisyys ei ole pysyvä asia, vaan ainaisessa muutostilassa. Työntekijän oma persoona sekä hänen toiveensa ja tavoitteensa muuttuvat ajan kuluessa, samoin kuin työhön ja työntekoon liittyvät vaatimukset ja odotukset. Nämä muutokset aiheuttavat sen, että työtyytyväisyys muuttuu jatkuvasti.

Työtyytyväisyyteen vaikuttamista ja sen ylläpitämistä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan. Yksilön työtyytyväisyys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijään itseensä. Työyhteisön työtyytyväisyyteen vaikuttavat sen jäsenet ja heidän osaamisensa ja jaksamisensa. Työntekijöiden viihtyminen mahdollisimman pitkään työelämässä on yksi esimerkki siitä, mitä työtyytyväisyys tarkoittaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna. Työtyytyväisyyteen vaikuttaminen on pitkä prosessi, ja työtyytyväisyyden luominen on niiden työn elementtien vahvistamista, jotka aiheuttavat tekijässään tyydytyksen tunteita. Työtyytyväisyyden kehittämiseksi elintärkeintä on työntekijöiden palaute. Työtyytyväisyyskysely on hyvin tavallinen keino saada selville työntekijöiden mielipiteet, mutta pelkkä tutkimuksen tekeminen ei yksin riitä tuottamaan työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tekemisen jälkeen tarvitaan tulosten mukaisia toimenpiteitä.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi työtyytyväisyystutkimuksen ja halusin toteuttaa sen yrityksessä, jossa tällä hetkellä itse työskentelen. Miettiessäni työn tekemistä keväällä 2010, tilanne näytti erittäin hyvältä, ja työnantajakin oli oikein mielissään aiheenvalinnasta. Kun sitten syksyllä aloin varsinaisen tekemisen, tilanne oli muuttunut taloudellisesti merkittävästi, nimittäin yrityksessä alkoivat yhteistoiminta -neuvottelut 8 henkilön irtisanomiseksi, ja loppujen henkilöiden lomauttamiseksi muutamien viikkojen ajaksi. Työ kuitenkin toteutettiin suunnitellusti, vaikkakin tuloksiin todennäköisesti vaikutti meneillään oleva tilanne.

Yrityksessä ei ole koskaan aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten toimitusjohtaja Otto Laine ja tuotantojohtaja Minna Salminen olivat hyvin suotuisia tutkimuksen tekemiselle. He halusivat olla mukana myös kysymysten suunnittelussa. Kun kysymykset oli saatu tehtyä, ne jaettiin tuotantohenkilöstölle, joilla oli vastausaikaa yksi viikko.

Opinnäytetyöni tarkoitus on kertoa Binderman Oy:n tuotantohenkilöstön työtyytyväisyydestä tällä hetkellä ja heidän mielipiteitään asioista, jotka aikaansaavat työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä. Kyselylomakkeen valitsin tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että jokainen sai mahdollisuuden vastata kysymyksiin nimettömänä.

Tavoitteena on myös, että yritys pystyisi tulevaisuudessa hyödyntämään kyselyn tuloksia työtyytyväisyyden kehittämiseen ja mahdollisesti myös suorittamaan vastaavan tutkimuksen tulevaisuudessa, kun yrityksen taloudellinen tilanne paranee.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui pitkälti kyselylomakkeen pohjalta. Sekä kyselylomakkeessa että teoriaosassa kokonaisuus on jaoteltu pienempiin osatekijöihin, joita ovat työtyytyväisyys, työilmapiiri, perehdyttäminen, johtaminen, viestintä, motivaatio, työolot, stressi sekä työssä oppiminen. Näitä osatekijöitä on jaoteltu vielä pienempiin kokonaisuuksiin teoriaosiossa.

2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työhyvinvoinnista on viime vuosina puhuttu enemmän ja siihen on alettu kiinnittää huomiota. Yritysten välinen kova kilpailu kiristää kustannustehokkuustavoitteita ja sairauspoissaolot käyvät yrityksille kalliiksi. Työhyvinvointi onkin alettu nähdä kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen ja menestykseen. Ojala ja Ahonen määrittelevät hyvinvoivan työyhteisön sellaiseksi, joka tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 15-16.) Työhyvinvointi ei siis ole mikään yksittäinen asia, vaan koostuu monista asioista työpaikalla sekä työntekijän yksityiselämässä. Vain hyvinvoiva ihminen saa aikaan huipputuloksia ja pystyy tuottamaan lisäarvoa yritykselle. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 109.)

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen yksiselitteinen määrittely on hankalaa. Työhyvinvoinnin rinnalla puhutaan myös työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyys on henkilössä työn herättämä tunneperäinen reaktio, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, henkilöstön ilmapiiri, esimiehet ja organisaation toimintatavat. (Juuti 1992, 21-22.) Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työhön kohdistettua asennetta. Työtyytyväisyyden käsite voidaan myös jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ulottuvuuksiin. Sisäinen työtyytyväisyys muodostuu työntekijän henkilökohtaisista persoonan sidotuista ominaisuuksista, kuten asenteista, tunteista ja tarpeista. Ulkoisilla työtyytyväisyystekijöillä viitataan ympäristöön, jolloin yksilön katsotaan ottavan asennoitumisessaan huomioon työpaikkansa ja yhteiskunnan tilanteen. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38.) Työtyytyväisyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä (Asp & Peltonen, 1991, 57).

Työtyytyväisyydellä tai työtytymättömyydellä on tärkeä rooli ihmisen elämässä, sillä vietämmehän noin kolmanneksen vuorokaudesta töissä. Tämän takia yrityksen onkin tärkeää panostaa työtyytyväisyyteen ja huolehtia työntekijöistään. Kun epäkohtia ilmenee, tulee epäkohtiin puuttua ja korjata niitä.

2.1 Mitä työtyytyväisyys on?

Työtyytyväisyydelle löytyi monia määritelmiä:

Työtyytyväisyys on työn työntekijässä herättämä tunneperäinen reaktio, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten itse työ, työmäärä, henkilöstön suhtautuminen toisiinsa ja ilmapiiritekijät. (Juuti 2006, 26-27.)

Työtyytyväisyys on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat paitsi työntekijä itse, myös työ, jota tekee, sekä työympäristö, jossa työtä tehdään. Yksilön näkökulmasta työtyytyväisyys tarkoittaa sitä, että työ on oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin ja että työyhteisö on kannustava. (Salminen 2006, 130.)

Työtyytyväisyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä (Asp & Peltonen, 1991, 57).

Työ koetaan silloin tyydyttäväksi, kun työntekijän ja työnantajan tarpeet kohtaavat. Työntekijän tulisi tunnistaa, mitä yritys häneltä haluaa ja tuntee tekevänsä tärkeää työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän on koettava, että hänen tietonsa ja taitonsa riittävät työn tekemiseen ja hänelle annetaan mahdollisuus kehittymiseen. Mitä monipuolisemmin työntekijän taitoja voidaan hyödyntää, sitä mielekkäämmältä työntekijästä työ tuntuu. Työntekijä tarvitsee esimieheltään palautetta, jotta hän tietää tekevänsä asioita oikein. Työntekijän pitää saada tuntee, että hän on tärkeä henkilö, ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja ilmaista omat tunteensa. (Grönfors & Pietilä 2005, 16-17.)

Työtyytyväisyyttä alettiin tutkia jo 1930-luvulla. Silloin tutkittiin pääasiassa työtyytyväisyyden yhteyttä tuottavuuteen ja parempien tulosten saavuttamiseen. Ihmiset kokevat eri tavalla vastuun määrän, turvallisuuden, työn haasteellisuuden ja tulosten saavuttamisen, toisille ne tuovat tyytyväisyyttä, kun taas toisille tyytymättömyyttä. (Grönfors ym. 2005, 17.)

2.2 Teorioita työtyytyväisyydestä

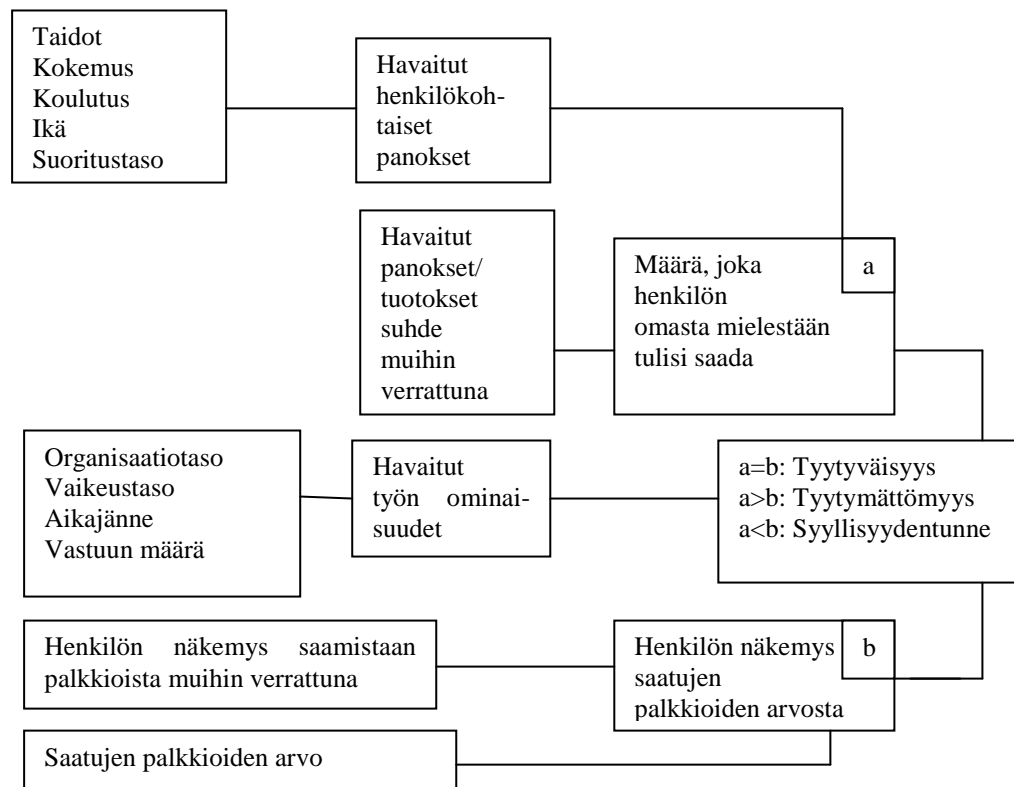
Työtyytyväisyys teorioista tarkastellaan Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, Locken työtyytyväisyysteoriaa ja Lawlerin työtyytyväisyysmallia.

Locken (1969) mukaan työtyytyväisyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka on syntynyt tilanteessa, jossa henkilö arvioi saavuttaneensa tai esittäneensä työssään jotain hänen työnsä arvoihin liittyvää. Työtytymättömyys on mielihyväsävyinen tunnetila, joka syntyy tilanteessa, jossa henkilö arvioi työn vaikuttaneen kielteisesti hänen työhönsä kohdistuneiden arvojen saavuttamiseen tai estäneen arvojen saavuttamisen. Näin siis työtyytyväisyys ja työtymättömyys ovat ihmisen kompleksisia emotionaalisia reaktioita työhön. Ne ovat siis henkilön työlle asettamien vaatimusten tai toivomusten ja hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden tai mahdollisuuksien havaitun suhteen funktio. (Pöyhönen 1975, 24-25.) Tässä teoriassa työtyytyväisyyden astetta arvioitiin eri vaiheissa: kohteen esim. työn ominaisuuksien havaitseminen → omien arvojen ja havaintojen vastaavuuden arviointi → työtyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokeminen. (Asp ym. 1991, 62.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvät tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat ääripäitä. Keskellä oli neutraali kohta, jossa työntekijä ei ollut tyytyväinen eikä tyytymätön. Teorian mukaan tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin mitä olivat tyytyväisyyttä edistävät tekijät. Työtyytyväisyyttä aiheuttaneiden tekijöiden puuttuminen liittyi työntekijän ei tyytyväinen -tilanteeseen, eikä välttämättä tuottanut tyytymättömyyden tunnetta. Jos työssä ei ollut tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, työntekijä ei kuitenkaan välttämättä tuntenut itseään tyytyväiseksi ja työhön motivoituneeksi, vaan hän oli ei tyytymätön -tilanteessa. Herzberg kutsuu työtyytyväisyyteen ja yleensä myönteisiin työasenteisiin liittyviä tekijöitä kannuste- eli motivaatiotekijöiksi. Näitä tekijöitä olivat menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisällön vaihtelut ja vastuu sekä työstä suoriutuminen. Toisena tekijäryhmänä on toimeentulo- eli hygieniatekijät, jotka muodostuvat työympäristöstä, henkilöstöpoliti-

kasta, palkkauksesta, ihmissuhteista, työnjohdosta ja hallinnosta. Näissä tekijöissä esiintyvät puutteet saavat aikaan tyytymättömyyttä. (Asp ym. 1991, 58-59.)

Lawlerin odotusarvoteoreettisessa tyytyväisyysmallissa (kuva 1) oletettiin, että tyytyväisyys on seurausta siitä, mitä henkilö saa työstään joko sisäisiä (hyväksyntää, arvostusta, onnistumisen tunnetta työssä) tai ulkoisia (rahalliset palkkiot) palkkioita ja tyydytystä jokseenkin yhtä paljon kuin hän kokee, että hänen tulisikin saada. Henkilö on tyytymätön silloin, kun palkkiota tai tyydytystä tulee vähemmän kuin hänen mielestään tulisi saada. Henkilön kokiessa saavansa liiallisia palkkioita, hän kokee syyllisyyttä. Henkilön käsityksiin, millaisia palkkioita hänen tulisi saada, vaikuttavat monet asiat. Ehkä tärkeimpänä tekijänä on henkilön työhönsä asettamat panokset eli henkilön tiedot, taidot, koulutus ja työsuoritukset. Mitä suuremmiksi henkilö kokee panokset, sitä suurempia palkkioita hän odottaa. Lawler siis oletti, että samat tekijät vaikuttavat sekä palkkatyytyväisyyteen, suhtautumiseen esimiestä kohtaan että myös työn sisältöön suhtautumiseen. (Juuti 2006, 29-30.)



Kuva 1 Lawlerin tyytyväisyysmalli (Juuti 2006, 30)

2.3 Tyytyväisyyden vaikutus tulokseen

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys. Hyvällä työhyvinvoinnilla on laskettu saatavan jopa 10-20 -kertaisena takaisin ne rahat, jotka on sijoitettu henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen. Työ hyvinvoinnin parantamisella katsotaan myös saatavan

kestävää tuloskehitystä uusiutumisen ja jaksamisen kannalta. (Ojala ym. 2003, 51.)

Työympäristön kehittämisen peruseriaatteisiin liittyy turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen sekä tapaturmien ja terveyshaittojen ehkäiseminen. Työympäristön toiminnan häiriöttömyys on eräs tuottavuuden kasvun tekijöistä. Tuottavuuden ja laadun paraneminen korostaa turvallisen ja terveellisen työolon merkitystä yhä enemmän. Tuottavuuden paraneminen hyödyttää yritystä ja sen työntekijöitä, mutta myös koko yhteiskuntaa. (Rauramo 2008, 18.)

2.4 Työtyytymättömyys

Työtyytymättömyyteen ja työpahoinvointiin liittyvistä seikoista on tullut yhä suurempi ongelma yhteiskunnassamme. Töiden ulkoistaminen, työn epävarmuuden lisääntyminen, massiiviset irtisanomiset, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat yhä useammin toistuvia negatiivisia asioita. Näiden syntyyn ovat vaikuttaneet erilaiset työelämän muutokset ja lisääntyneet vaatimukset, joista on tullut yleensä uhka työntekijöiden turvallisuudelle, terveydelle ja hyvinvoinnille. Käyttäytymisongelmat työorganisaatiossa johtuvat usein tyytymättömyydestä. Monet negatiiviset seikat, kuten esimerkiksi huono työilmapiiri ja liika stressi voivat aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Organisaatiolle voi olla suurtakin haittaa, jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä. (Rauramo 2008, 16)

Tyytymättömyyteen työssä vaikuttavat monet asiat, ja ne heijastuvat eri tavoin työntekoon. Työtyytyväisyystekijöiden puuttuminen ei kuitenkaan välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä, sillä tyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät, etenkin kiire ja kireät aikataulut, palkka sekä tiedonsaannin puute. (Lyly-Yrjänäinen 2006, 38.)

3 TYÖTYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT SEIKAT

Jokaisen yksittäisen ihmisen pitää voida hyvin, ennen kuin se vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Ihmisen hyvinvoinnin muodostamiseen vaikuttavat seikat:

- psyykkinen hyvinvointi, kuten jaksaminen sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino
- fyysinen hyvinvointi, kuten fyysinen kunto ja jaksaminen sekä terveys
- arvopohja, kuten sisäinen motivaatio ja omat asenteet ja arvot
- sosiaalinen hyvinvointi, kuten vuorovaikutuskyky ja suhteet lähimpiin ihmisiin
- osaaminen ja ammattitaito

(Ojala 2003, 15.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä pitää kehittää, jotta varsinainen työn tekeminen voisi olla yhä tuottavampaa ja mielenkiintoisempaa. Arvioiminen ja mittaaminen työtyytyväisyyden suhteen on tärkeää yhdistää varsinaisen toiminnan asioihin, joihin työyhteisössä halutaan työhyvinvoinnilla vaikuttaa. Työhyvinvoinnin parantamisen aloittaminen parantaa lopulta koko yrityksen toimintaa joka osa-alueella. (Ojala 2003, 18.)

Yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja tätä kautta työtyytyväisyyteen vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat Riikosen ym. mukaan johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutustavat, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssään. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12.)

Jos työntekijä saa mahdollisuuden osallistua aktiivisesti siihen, mitä on tekeillä, hänestä tulee lojaalimpi ja sitoutuneempi. Hagemannin (1991, 126) mukaan työntekijöiden halua kovaan työhön voidaan lisätä antamalla enemmän vastuuta.

Työkykyä ylläpitävä toiminta on laaja-alaista ja virkistystoiminta on yksi osa sitä. Parhaimmillaan työkyvyn ylläpito on prosessi, joka kuuluu olennaisesti organisaation normaaliin toimintaan tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Virkistystoimintakin täytyy siis ajatella investointina tulevaisuutta varten henkilöstön parantuneena työtyytyväisyytenä. Virkistystoiminnan avulla pyritään parantamaan mm. tiimihenkeä ja työviihtyvyyttä. (Kauhanen 2006, 195.)

3.1 Millainen on hyvä työilmapiiri?

Hyvä työilmapiiri muodostuu työyhteisön sisäisestä turvallisuuden tunteesta. Se muodostuu sekä varmuudesta että oikeudenmukaisuudesta, ja tasapuolisuus toteutuu työpaikan päätöksinä tehtäessä ja vastuuta jaettaessa. Työnteon motivoituneisuus on avainasemassa työilmapiirin positiiviselle lataukselle. Vaikka työntekijälle osoitetut työt olisivatkin kiinnostavia ja työntekijä kokisi ne mielekkäinä, työmotivaatio voi laskea, jos työntekijä

ei tiedä mihin työyhteisön toiminta tähtää. Työn mielekkyys syntyy siitä, että tietää, miksi on työtään tekemässä.

Hyvän työilmapiirin luomiseksi on työyhteisössä tiedettävä, kuka kantaa vastuun mistäkin osa-alueesta. Mahdollisuus avoimeen keskusteluun epäkohdista ja mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoihin ja menetelmiin nostavat työntekijöiden motivaatiota. Avoin keskustelu antaa myös tervehtytämään työyhteisön tulehtuneita ihmissuhteita ennen kuin ongelmat kehittyvät kriisiin asteelle. Avoin keskustelu luo myös tilaisuuksia kiittää hyvin suoritetusta työstä. Johtoportaan ja henkilöstön tulee kohdata sellaisella tasolla, jossa kommunikaatio on työyhteisöä rakentavaa. Johtajat saattavat kuitenkin etäännyä ruohonjuuritason konkreettisista ongelmista, varsinkin jos hierarkia on vanhanaikaisen autoritäärinen. Johtoportaan visiot eivät tällöin kohtaa työntekijöiden asiantuntemusta.

Hyvän työilmapiirin merkitys tuloksen saavuttamiseen ja tasoon on huomattava. Tyytyväinen ja itsensä arvostetuksi kokeva työntekijä suoriutuu töistään paremmin kuin tyytymätön. Tyytyväisyyttä luovat erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työtapoihin, työvälineisiin sekä työn itsenäisyys. Hyvä työilmapiiri kohottaa työmoraalia, joka vaikuttaa suoraan työn lopputulokseen sekä laadullisesti että määrällisesti. (Talouselämä 2010)

Hyvän työilmapiirin edellytykset psykologi Robert Edelmanin mukaan ovat:

- selkeä työnjako
- tasapuolisuus
- hyvä tiedonkulku
- hyvä yleinen ilmapiiri
- käytöstavat
- työrauha
- huomion kiinnittäminen yhteisiin päämääriin

(Räisänen & Lestinen 2006, 105.)

3.1.1 Työkulttuuri

Jokaisessa työpaikassa on omanlainen työilmapiirinsä ja työkulttuurinsa. Työpaikalla on mahdollista syntyä myös alakulttuureita. Kun organisaatiossa pyritään luomaan yhteistä avointa ja vuorovaikutuksellista työilmapiiriä, saattaa eri alakulttuurien yhdistämisessä olla ongelmia. Monet työntekijät saattavat lisäksi olla useamman eri alakulttuurin jäsenenä. Työilmapiiri ja työkulttuuri ovat osa organisaation strategiaa, ja ne täydentävät toisiaan. Jos organisaatio ei kehity tai muuta kulttuuriaan vuosien saatossa, vaan pitää kiinni siitä tekijästä, joka aikoinaan teki siitä menestyvän, yhteisö ei enää kykene sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Näin työilmapiiri ei enää tue organisaation oppimista ja muutosvalmiutta. Mikäli vanhasta ei osata luopua, muodostuu siitä strategiaa rajoittava tekijä. (Kärkkäinen 2005, 27-29.)

Työilmapiiristä ja työkulttuurista puhuttaessa Kärkkäinen on esittänyt neljä erilaista työkulttuuria. Nämä ovat:

- patologinen organisaatio
- reaktiivinen organisaatio
- ennakoiva organisaatio
- huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio

Patologisella sairaalla organisaatiolla hän tarkoittaa pitkällä aikavälillä muodostuneita pirstaleisia ja keskenään taistelevia kulttuureita. Tällaisen puolikutoisen työkulttuurin eheyttäminen vie paljon aikaa. Hitaan toipumisen voi käynnistää esimerkiksi johdon tai alemman tason henkilövaihdokset. Reaktiivinen organisaatio puolestaan reagoi jo olemassa oleviin asioihin. Sen kulttuuri ei ole vahva, vaikka se pyrkiikin taistelemaan olemassaolonsa puolesta. Henkilöstöllä ei ole yhteistä päämäärää eikä tavoitteita joihin pyrkiä. Se on kangistunut kaavoihinsa, sillä johdon puolelta tulee vain käskyjä ja onnistumisten huomioimisen sijaan keskitytään virheisiin ja epäonnistumisiin.

Ennakoiva organisaatio kykenee tunnistamaan ja vastaamaan tulevaisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin ja muutoksiin. Henkilöstö on sitoutunut ja vuorovaikutus avointa. Ennakoiva organisaatio tekee pitkän aikavälin suunnitelmia, toteuttaa ne hallitusti sekä kehittää organisaatiota taasisesti. Lisäksi muutoksen johtamiseen panostetaan ja työkulttuurin yhtenäistämistä pyritään edesauttamaan. Yhteistyötä painottava työilmapiiri lisää organisaation tehokkuusastetta ja vaikuttaa näin tulokseen. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio toimii kurinalaisesti, mutta samalla todella tehokkaasti ja hallitusti. Siinä tavoitteena on löytää niin sanottu yhteinen tahtotila, jota kaikki noudattavat. Tällainen organisaatio hakeutuu tilanteisiin, joissa se kykenee löytämään uusia mahdollisuuksia ja tapoja toimia entistä tuloksellisemmin. Se ei keskity pienten asioiden tarkkaan johtamiseen, vaan painottaa suurempien kokonaisuuksien hallittua johtamista. Työntekijät pyrkivät aina oppimaan toisten virheistä ja kokemuksista ja näin laajentamaan omaa osaamistaan. Yhdistelemällä omia ja toisten kokemuksia kyetään löytämään uusia tarkastelutapoja ja –tasoja. Työntekijöiden arvot ovat yhdistyneinä yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä osaltaan lisää avointa vuorovaikutusta. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio kannustaa oppimiseen ja yhdessä tekemiseen. Tässä auttavat luottamukseen perustuvat toimintatavat. (Kärkkäinen 2005, 29-31.)

Tutkimusten mukaan ei ole olemassa vain yhtä, muita paremmaksi osoitautunutta ilmapiiriä. Tavoiteltava ilmapiiri riippuu organisaation toimintaa ohjaavista tavoitteista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 91.) Työilmapiirin mittaustapa on suhteellinen. Ilmapiiri muuttuu hitaasti, kuten arvot yleensäkin, hitaammin kuin ryhmähenki ja asenteet, paljon hitaammin kuin ryhmävire ja motivaatio. Ilmapiiri muuttuu kuitenkin helpommin ja nopeammin kuin ihmisten elämänskatsomus tai yrityskulttuuri. Vaikka työilmapiiri on varsin pysyvä, sen suhteen voi olla myös suuria eroja mm. yksiköiden, osastojen ja työryhmien välillä. Ilmapiiri voi vaihdella myös suuresti eri toimintojen välillä sekä erilaisten ryhmän taustojen mukaan, esim. iän, palvelusajan, aseman ja koulutuksen mukaan. Työilmapiiri vaikuttaa ryhmähengen, asenteiden ja ryhmävireen kautta, ja sillä on suuri merkitys yksilön motivaatiolle. Eräät tutkimukset osoittavat, että työilmapiiri voi selittää jopa 40 % motivaatiovaihteluista. (Asp ym. 1991, 176-177.) Ilma-

piirin vaikutus tuottavuuteen on ilmeisesti voimakkain silloin, kun työntekijät voivat itse säädellä työn tuloksia (Peltonen ym. 1991, 91). Joidenkin tutkimusten mukaan työilmapiirin ja organisaation taloudellisen tuloksen välillä vallitsee suoraviivainen, myönteinen riippuvuus. Työilmapiirin vaikutus yrityksen tulokseen on maksimissaan noin 6-12 kuukauden kuluttua mittaushetkestä. (Juuti 1987c, 44.)

Työpaikoille tulisi luoda ilmapiiri, jossa muutostilanteet nähtäisiin mahdollisuutena kehittää työoloja sekä ihmisten osaamista. Yhteiset, säännölliset palaverit ovat paitsi hyvä keino vaalia työpaikan henkeä, myös keino kehittää työtä ja työtapoja. Kun työtä kehitetään työpaikoilla yhdessä, kunkin työntekijä ja samalla koko työyhteisö kehittyvät. (Rissa 2007, 32.)

3.2 Työhyvinvointiin panostaminen

Työhyvinvointiin panostamista ohjaa esimerkiksi Suomen laki. Tällaisia työhyvinvointiin kuuluvia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001). Viime aikoina ovat myös työnantajat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen. Suomeen on tulossa työvoimapula suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Näin ollen työvoimaa tulee vaalia, ja työhyvinvoinnin edistämällä on tähän suuri vaikutus. Kun työntekijät viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita tekemään työtään organisaation hyväksi, he pysyvät kauemmin töissä. Ihmisten pysyessä töissä, he ovat tuottamassa verotuloja, eivätkä kuluttamassa niitä eläkkeen muodossa. (Ojala ym. 2003, 25-31.)

Työhyvinvoinnin puute lisää organisaation kustannuksia. Nykyisin yhä suurempi osa suomalaisista on uupunut työhönsä. Tämä johtaa sairauslomien lisääntymiseen, työkyvyn laskemiseen ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläkkeelle joutumiseen. Kaikki tämä maksaa sekä yritykselle että yhteiskunnalle. On arvioitu, että keskimääräinen sairauspoissaolokustannus on 5 % palkkakustannuksista. Kaikista eniten kustannuksia aiheuttavat nimenomaan 1-3 päivän sairauspoissaolot. (Ojala ym. 2003, 36-38.)

Työhyvinvointi parantaa myös yrityksen ja organisaation kilpailukykyä. Pienemmät sairauspoissaolot, tapaturmien väheneminen, yksilön työmotivaation kehitys, työtyytyväisyys ja oppimisen halukkuus lisäävät jokaisen yrityksen kilpailun mahdollisuuksia tuote- ja palvelumarkkinoilla. Paremman kilpailun myötä hyötyy myös yhteiskunta uusina verotuloina. (Ojala ym. 2003, 49-50.)

3.2.1 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työturvallisuus on työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Työturvallisuus on myös osa yritysturvallisuutta. Työturvallisuutta toteutetaan työsuojelun avulla ja toimintaa ohjaavat mm. työturvallisuuslaki sekä työterveyshuoltolaki. Kaikki työntekijät toteuttavat työsuojelua työpaikoilla. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta ohjaa eri tahojen osallistumista tähän toimintaan. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Työturvallisuuslaki edellyttää työpaikkoja perehdyttämään työntekijät työpaikan haitta- ja vaaratekijöihin sekä käyttämään turvallisia työtapoja. Erityisesti esimiehille on koulutettava myös heidän vastuunsa ja tehtävänsä, jotta he voivat käytännössä johtaa alaisensa työturvallisuutta. Suomessa on kehitetty työturvallisuuden parantamiseksi työpaikoille ns. työturvallisuuskorttikoulutus, joka saatiin laajasti käyttöön vuonna 2003. Vuonna 2009 työturvallisuuskortteja oli jo yli 550 000 henkilöllä. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

3.3 Perehdyttäminen

Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin suoritettuna se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Vastuu henkilön perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen alaisilleen tai sille tiimille, johon uusi työntekijä on menossa. Tärkeintä on, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, koska tällöin välttyään muuten helposti aiheutuvilta virheiltiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. Useissa yrityksissä onkin laadittu perehdyttämisohjelmia, jotta perehdyttämisen aikana muistetaan opettaa kaikki keskeiset asiat. (Kauhanen 2006, 88.)

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoite saavutetaan parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu pelkästään työtehtävien opettelemiseen vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan:

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä tavat
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset

(Kauhanen 2006, 145-146.)

3.3.1 Perehdyttämisprosessin viisi askelta

Työturvallisuuskeskuksen oppaassa kerrotaan työnopastuksen viidestä askeleesta. Nämä ovat prosessin alkuvaiheesta loppuun lueteltuina:

- opastustilanteen aloittaminen
- opetus
- mielikuvaharjoittelu

- taitojen kokeileminen ja harjoittelu
- opitun varmistaminen

Ensimmäinen askel on tieto- ja taitotason kartoittamista. Siinä selvitetään, mitä yksilö osaa entuudestaan ja mitä pitää vielä opettaa tai missä yksilö tarvitsee vielä opastusta. Toisessa askeleessa annetaan perustiedot tulevista tehtävistä ja säännöistä. Opastajan on syytä varoa opastajakeskeistä toimintamallia, jolla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa opastaja tekee ja puhuu, ja opastettava toimii vain sivustaseuraajana. Syynä tähän on riski tiedon sisäistämättä jäämisestä. Tästä saattaa seurata myös se, että opastettavalle ei anneta mahdollisuutta tuoda omia näkemyksiä asiaan, jolloin vuoropuhelun sijasta syntyy monologi ja opastettavan luovuus katoaa. Suuret kokonaisuudet tulisi pilkkoa pienemmiksi paloiksi. Seuraavaan aiheeseen ei pidä siirtyä ennen kuin edeltävä aihe on kunnolla sisäistetty. Tällä toiminnalla pyritään siihen, että mahdollisimman suuri määrä tiedosta jää opastettavan mieleen. Yksi tapa saada henkilö tekemään asiat tietyllä tavalla, on perustella hyvin se, miksi toimitaan juuri tietyllä tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2010)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelua. Sen tarkoituksena on viimeistellä opitut toimintamallit. Nämä mallit ovat henkilöä ohjaavia tekijöitä. Kun jo perehdyttämisen alkuvaiheessa opastettavalle juurrutetaan nämä toimintamallit, pääsee hän nopeammin tehokkaaseen toimintavaiheeseen. Mielikuvaharjoittelun avulla yksilö kykenee prosessoimaan työtehtävänsä ja sitä kautta ymmärtämään työn eri vaiheet paremmin. Prosessointi näkyy parhaiten siinä, kun opastettava pyrkii kuvaamaan juuri opitun asian mahdollisimman tarkasti opastajalleen. Neljäs askel on käytännön harjoittelua. Siinä uusi työntekijä tekee itsenäisesti työtehtävät ja lopuksi arvioi itse, miten hän selviytyi tehtävästä. Tämän jälkeen opastaja arvioi yksilön toimintaa. Opastajan arvion perusteella opastus joko jatkuu tai päättyy. Viimeinen eli viides askel on opitun varmistamista. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään, onko opastettava oppinut asiat syvällisesti vai pinnallisesti. Henkilö tekee työtehtävänsä itsenäisesti ilman valvontaa. Opastaja seuraa enää vain esimerkiksi pistokokeilla työn laatua. Toinen tapa osaamisen testaamiseen on laittaa opastettu opettamaan työtehtävä toiselle henkilölle. Varsinainen kouluttaja seuraa tilannetta vain sivusilmällä. Tästä selviää varmuudella, onko asiat todella sisäistetty. (Työturvallisuuskeskus 2010)

3.3.2 Perehdyttäminen muutokseen

Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia. Kaikki eivät välttämättä hyväksy muutosta välittömästi. Tämän vuoksi myös muutostilanteissa tarvitaan perehdyttämistä. Vastahakoisuutta voidaan lieventää ottamalla henkilöstöä mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Samalla tämä toimii motivaatiotekijänä. Kun alaisia perehdytetään muutokseen, on perehdyttäjäksi valittava sellaiset henkilöt, jotka todella tietävät asiasta. Epäpätevä perehdyttäjä saa aikaan muutosvastarintaa. Työntekijöiden huomatessa, ettei perehdyttäjä itse osaa tai ymmärrä asiaa täydellisesti, ei muutokseen voi onnistua täydellisesti. Organisaatiomuutoksiakin on seurattava. On olemassa mittareita, joilla voidaan tarkkailla muutoksen kehitystä. Yksi oleellisimpia on tiedon omak-

suminen. Muutostilanteessa tulee aina suuri informaatiotulva, eikä kaikkea tietoa ole mahdollista sisäistää heti. Tästä syystä on hyvä seurata tiedon perillemeno. Toinen erittäin tärkeä mittari on asenteiden muuttuminen. On tärkeää selvittää, missä asioissa tarvitaan vielä lisää osaamista ja kehittämistä. (Työturvallisuuskeskus 2010)

3.3.3 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttämisessä saattaa nousta esiin ongelmia. Kaikkein ylisin ongelma on ajan puute. Nykyinen tietoyhteiskunta on niin hektinen, ettei edes perusasioiden läpikäymiseen ole varattu riittävästi aikaa. Kjelin ja Kuusisto toteavatkin, että monilla ihmisillä oma työ vie niin paljon aikaa, ettei uuden työntekijän opastamiseen ole riittävästi aikaa. Toisen ongelman saattaa aiheuttaa se, että uusi tulokas koetaan kilpailijana. Pelätään tilannetta, jossa uusi tulokas syrjäyttää vanhat. Jotta näin ei kävisi, hänelle jätetään kertomatta hyödyllistä tietoa, joka ei tule ilmi perehdyttämisen yhteydessä. Tällaista tietoa on esimerkiksi hiljainen tieto. Seuraava ongelma liittyy uuden työntekijän aloittamisajankohtaan. Tällöin puhutaan väärästä ajoituksesta. Väärä ajoitus voi olla esimerkiksi sesonki tai jokin suuri hanke, jolloin perehdyttämiselle ei ole riittäviä resursseja. Toisaalta kiireisessä ajankohdassa taloon tuleminen saattaisi olla positiivinen asia, sillä tällaisessa tilanteessa oppimista tapahtuisi enemmän. Perehdyttämisen laatu paranee, kun perehdyttäjä tai esimies asettuu itse uuden työntekijän asemaan ja miettii, mitä itse odottaisi perehdyttämiseltä. Tämä on kuitenkin haasteellista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Yksilön osaamisen yliarviointi on kohtalokas virhe perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Kun haetaan työntekijää, häneltä edellytetään tiettyä osaamistasoa. Vaikka osaamista löytyykin, ei se välttämättä vastaa sitä, mitä on odotettu. Näin ollen odotukset ovat liian korkeat. Tämä näkyy perehdyttämisessä pinnallisuutena. Ideaalitalanteessa tämä ongelma pystytään poistamaan sillä, että perehdytettävä otetaan mukaan perehdyttämistä suunniteltaessa. Sama ongelma pitää sisällään myös sen, että tulokkaasta kertominen muulle henkilöstölle jätetään tekemättä. Lopputuloksena on se, että ei tiedetä kuka tekee mitään. Valitettavan usein suurimmaksi ongelmaksi ajanpuutteen lisäksi muodostuu puutteellinen viestintä. Asiat saattavat olla erillisinä palasina eikä kommunikaatio ole riittävää. Vaikka kommunikaatio toimisikin, jokainen ihminen ymmärtää asiat eri tavoin. Tästä saattaa seurata se, että työntekijä ei ole niin tuottava kuin olisi toivottua. Yksi tämän ongelman ratkaisun avaintekijöitä on toisen osapuolen kuunteleminen. Jos tulokset eivät ole sitä, mitä alun perin on odotettu, on tulokkaalle annettava tilaisuus selittää, mistä tämä saattaa johtua. Uusi työntekijä ei välttämättä sopeudu vallitsevaan yrityskulttuuriin tai hänen ammattitaitonsa saattaa olla puutteellista. Näihin ongelma-kohtiin onkin puututtava jo alkuvaiheessa. (Kjelin ym. 2003, 243-244.)

3.4 Työmotivaatio

Työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavat yksilön tarpeet ja motivaatio. Useiden tutkimusten mukaan työmotivaatio ei synny yhdestä yksittäisestä

tekijästä, vaan useamman osa-alueen yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työntekijän sitoutuminen työhön ja yritykseen, hänen osallistumis- ja vaikutusmahdollisuutensa sekä työpaikan tarjoamat työskentelyedellytykset. (Juuti 1999, 21-22.)

Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrittelee, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii. Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Motivaatiosta riippuu se, miten halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Työmotivaation kuvauksen tulisi kattaa kolme tekijää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen ym. 1987, 22) Motivaatiolla tarkoitetaan myös prosesseja, jotka virittävät, suuntaavat, säätelevät ja ylläpitävät käyttäytymistä (Peltonen ym. 1992, 16).

3.4.1 Motivaation viisi askelta

Furman ja Ahola puhuvat motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä. Nämä säännöt pätevät niin kotona kuin työssäkin. Ensinnäkin tehtävä on koettava omaksi. Ei riitä, että käsky suorittaa tehtävä tulee muilta. Jotta ihminen olisi motivoitunut, hänen täytyy tuntea tehtävä omakseen tai vähintään täytynyt olla mukana tavoitteiden suunnittelussa. Toinen tärkeä tekijä on tehtävän kokeminen arvokkaaksi omalla kohdalla. Vain organisaation kannalta tärkeä tehtävä ei motivoi yksilöä. Tehtävällä täytyy olla tulevaisuudessa useita positiivisia vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon. Tehtävä ei saa olla vain asia, joka tehdään tekemisen vuoksi, vaan sillä on oltava todellista merkitystä motivaation kannalta. Kolmas tekijä on usko asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Itsevarmuuden lisäksi vaaditaan tukea myös muilta organisaation jäseniltä. Tavoitteiden täytyy olla tasapainossa osaamisen ja resurssien kanssa. Lisäksi edistymisen seurata on tärkeää. Jokin prosessi voi kestää hyvinkin pitkään. Mitattavien välitavoitteiden asettaminen on motivaation ylläpitämisen kannalta tärkeää. Jos edistymistä ei seurata, epäonnistumisen ja turhautumisen riski kasvaa. Samalla katoaa myös motivaatio. Lopuksi yksilön on myös kestävä mahdolliset takaiskut. Kun takaisku yllättää ja motivaatio on alhainen, päättäväisyys tehtävän loppuun viemiseen ei riitä. (Furman & Ahola 2007, 13-14.)

3.4.2 Motivaatiotekijöitä

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat yleinen ja erityinen motivaatio. Yleinen motivaatio on halu kehittää ja saavuttaa eri asioita arjessa. Jokaisella ihmisellä on olemassa tämä halu, mutta toisilla se on voimakkaampi kuin toisilla. Jotkut ihmiset tekevät asioita puolikuntoisina, kun toisilla taas on monta rautaa tulessa yhtä aikaa. Erityinen motivaatio johtaa juurensa yleisestä motivaatiosta. Tässä huomio kiinnittyy enemmänkin konkretiaan ja erilaisiin tavoitteisiin. Erityinen motivaatio on se tekijä, joka saa ihmisen sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Hän pyrkii määrätietoisesti saavuttamaan ne parhaansa mukaan. (Niermeyer & Seyfert 2004, 14-15.)

Työmotivaatioon vaikuttavat yksilöllisten tarpeiden ohella muun muassa yksilön työhön liittyvät asenteet. Työtyytyväisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa motivaatioita käsitellään yleensä jakamalla ne keston mukaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Tällöin yksilön motiiveja voidaan tarkastella tilanne- ja yleismotivaatioiden lisäksi esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden kautta. Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toiminta itsessään tai sen seurauksena aikaansaatu tulos tyydyttää yksilön tarpeet. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse puolestaan silloin, kun päämäärää tavoitellaan siksi, että se toimii välineenä jonkin toisen päämäärän saavuttamiseksi. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välille on joskus vaikeaa tehdä eroa. Esimerkiksi palkka voi motivoida työntekijää sekä sisäisesti että ulkoisesti: Sisäinen motivaatio voi näkyä korkean palkan mukanaan tuomana arvostuksena. Jos palkka taas on yksilölle vain korkean elintason saavuttamisen väline, pidetään sitä ulkoisena motivaationa. (Juuti 1983, 146.)

Työmotivaatioon vaikuttavat mm. seuraavat tekijät: työn kannustearvo, eli se miten haasteelliseksi ja mielekkääksi työ koetaan ja se missä määrin työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Suoritusorientoitunut ilmapiiri, eli se, millä tavalla ja paljonko henkilöstöön kuuluvat saavat palautetta työstään ja se miten tehokkaaksi ja oikeudenmukaiseksi organisaation käytössä oleva palkkiojärjestelmä koetaan. Ihmiskeskeinen ilmapiiri, eli se, miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus toimivat työyhteisössä. Esimies on avainasemassa, kun pyritään nostamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta alaistensa töihin, annettava suoritusta koskevaa palautetta, huolehdittava tiedottamisesta ja yhteistyön toimivuudesta ja luotava yksilöllinen ja tehokas palkitsemisjärjestelmä. (Peltonen ym. 1991, 92-93.) Juutin näkemyksen mukaan motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla. (Juuti 1992, 31.)

Viitalan mukaan motivaatioon vaikuttavat positiivisesti työelämässä:

- selkeä tavoite, joka on tiedossa, mahdollinen saavuttaa ja mitattavissa
- tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti
- palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin
- ohjaava tuki, joka perustuu luottamukseen ja on pääasiassa positiivista
- kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, joka perustuu suoritukseen ja/tai tulokseen
- työ itsessään, joka on itsenäistä, tarpeeksi vaihtelevaa ja vaativaa
- sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden

(Viitala 2004, 162.)

Epävarmuus aiheuttaa henkilöstössä pelkoa. Epävarmuus lisää työpaikalla liikkuvia huhuja ja alentaa tuottavuutta. Riittämätön, liian myöhäinen tai väärä tieto aiheuttaa huhuja. Tällöin henkilöstö käyttää paljon aikaa saadakseen selville, mitä on tekeillä, ja työ jää toissijaiseksi. Kun henkilökuntaa tiedotetaan, lisää se varmuutta ja luottamusta. Yrityksen on tärkeää tiedottaa asioistaan ensi tilassa säilyttääkseen työntekijöidensä luottamuksen. Johdon tulisi aina tiedottaa asioista ensin omalle henkilöstölleen, ennen kuin uutiset jaetaan lehdistölle. Henkilöstön pitäminen ajan tasalla ei tapahdu kuitenkaan kertaheitolla. Yrityksen on jatkuvasti pidettävä käynnis-

sä tiedottamistaan ja rohkaistava työntekijöitään ajattelemaan johdon tavoin. Työntekijät on otettava mukaan sisäisiin keskusteluihin ja päätöksentekoprosesseihin. (Hagemann 1991, 51.)

Yhä useammassa organisaatiossa huomattava osa työntekijöistä on määräaikaissa työsuhteissa tai tekee osa-aikatyötä. Myös etätöiden määrä on lisääntynyt. Kauhanen painottaa viestinnän merkitystä työntekijöiden motivaatioon juuri etätöissä sekä määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa. Hän pitää keskeisenä kysymyksenä sitä, miten nämä määräaikaisten, osa-aikaisten ja etätyöntekijäiden motivoituminen voidaan hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa. Osa työntekijöistä suhtautuu työhönsä välinpitämättömästi, ja yritysjohdon tulisi miettiä, miten tällaista suhtautumista voitaisiin välttää esim. esimiestyöskentelyn ja viestinnän avulla. (Kauhanen 2006, 170.)

3.4.3 Itsensä motivoiminen

Itsensä motivoiminen pitkällä aikavälillä tuottaa usein ongelmia. Motivaation ylläpitäminen vaatii määrätietoista ja sinnikästä asennoitumista tehokkaan ja innostavan työilmapiirin luomiseen. Säilyttääkseen motivoituneen asenteen on ihmisen tehtävä sitoumus itsensä kanssa. Ihminen asettaa itselleen velvollisuudeksi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tätä kutsutaan myös sitoutumiseksi työhön. Kun ihminen sitoutuu tavoitteisiinsa, hän pyrkii saavuttamaan ne, olivatpa ne hänen omia tai yrityksen määrittelemiä tavoitteita. Tärkeää itsensä motivoimisessa on tehdä tietoisia valintoja erilaisissa päätöksentekotilanteissa. On tiedettävä, mitä haluaa. Hyvänä lisänä motivoitumisessa on se, että sillä pyritään lisäämään positiivisia ajatuksia ja vähentämään negatiivisia. Tämän avulla voidaan lisätä ihmisen toimintakykyä. (Niermeyer ym. 2004, 44-45, 52-53.)

Epäröiminen lisää motivaation heikentymistä. Tietoisella päätöksellä tarkoitetaan sitä, että valintatilanteen mukanaan tuomissa ristiriitatilanteissa on muistettava itsensä kanssa tehty sitoumus saavuttaa tietty tavoite. Jos päätöksentekotilanteessa tekisi mieli toimia tavalla, joka on ristiriidassa itse taitteen kanssa, on taitteeseensa sitoutuneen ihmisen osattava tehdä valinta, joka puoltaa asetettua tavoitetta. Hänen on osattava luopua muista epäedullisista ajatuksista edistääkseen tavoitteitaan. Päätöksenteossa apuna on hyvä käyttää omaa elämännäkemyksiä. (Niermeyer ym. 2004, 44-45.)

Monille ihmisille päätöksenteko erilaisissa tilanteissa on pelottavaa. Ei uskalleta tehdä valintoja tai muiden hyväksyntää epäillään. On kuitenkin hyvä muistaa, että päätöksentekotilanteessa jonkun on kuitenkin tehtävä päätös. Jos sitä ei tee itse, sen tekee joku muu. Mahdollisesti toisen tekemä valinta on ei-toivottu. Tällaisessa tilanteessa motivoivana tekijänä toimii se, että itse tehty päätös on yleensä mieluisampi kuin jonkun muun tekemä päätös toisen ihmisen puolesta. (Niermeyer ym. 2004, 45.)

Pelkkä motivoitunut asenne ei kuitenkaan riitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On oltava myös tarittavaa tietoa, taitoa ja pätevyyttä. Ihmisellä on oltava tarvittavat valmiudet suorittaa tehtävä. Jotta valmiustila säilyy, on ihmisen kehitettävä itseään jatkuvasti. Jos vaadittavaa pätevyyttä ei ole, on ihmisen itse hankittava sitä tavalla tai toisella, jotta tavoittei-

den täyttämässä saavutettaisiin mahdollisimman suuri onnistumisprosentti. Pätevyyden lisäämisessä on hyvä käyttää Kienbaumin pätevyysmallia. Se koostuu neljästä eri osa-alueesta. Nämä ovat ammatillinen pätevyys, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot sekä motiivit ja asenteet. Kun näihin tekijöihin panostetaan, on tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. Nämä lisäävät osaltaan myös ihmisen motivaatiota. Ammatillinen pätevyys koostuu kaikista niistä tiedoista ja taidoista, jotka auttavat työtehtävien suorittamisessa. Ongelmanratkaisutaidot ovat olennaisia epäselvissä tilanteissa. Sosiaalisilla taidoilla varmistetaan ihmisen tuloksellisuus erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, esimerkkinä neuvottelut. Motiivit ja asenteet ovat jokaisen ihmisen omaan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Niillä voi olla positiivinen vaikutus menestymiseen elämän eri osa-alueilla. (Niermeyer ym. 2004, 47-48.)

3.4.4 Tehokas viestintä motivoi

Yleisin ongelma työpaikoilla on viestinnän puute. Mitä lähempänä ruohonjuuritasoa ollaan, sitä selkeämmin käy ilmi viestinnän puutteellisuus. Usein näyttää olevan niin, että viestintä toimii tehokkaasti ylhäältä alaspäin, mutta ei alhaalta ylöspäin. Parhaiten tämän voi nähdä siinä, että johdolta tulee käskyjä ja esimieheltä tulee enemmän negatiivista palautetta kuin positiivista. Yleensä pienten tiimien sisällä viestintä toimii melko hyvin. Edellä esitetty länsimainen käyttäytyminen heikentää motivaatiota. Hagemann vertaa länsimaista mallia japanilaiseen tapaan toimia. Hagemannin mukaan japanilaiset johtajat kuuntelevat ja keskustelelevat enemmän alaisensa kanssa. Japanilaiset johtajat pitävät alaisiaan kaikkein tärkeimpänä tietolähteenä. Kun henkilöstöä pidetään tärkeänä tietolähteenä, niin alaiselta tuleva kehittämissuositus viedään myös esimiestä korkeammalle. Tätä osoittaa alaiselle, että hän on tärkeä työyhteisölle ja että hänenkin on mahdollista saada äänensä kuuluviin. Tästä huomataan, että vaikutusmahdollisuudet ovat yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. (Hagemann 1991, 63-65.)

Vaikka palautteen antaja osaisi antaa palautetta, ei se aina riitä. Kummankin osapuolen on osattava myös kuunnella. Kuunteleminen osoittaa kunnioitusta toista kohtaan. Epävarma ihminen on yleensä sekä huono antamaan palautetta että kuuntelemaan toista. Epävarman ihmisen keskittyminen on puutteellista, eikä hän tämän johdosta pysty kuuntelemaan kunnolla. Tällöin ajatukset harhailevat. Hagemann viittaa amerikkalaiseen tutkijaan Albert Mehrabianiin ja hänen tekemäänsä tutkimukseen ensikohtauksen vaikutuksista. Amerikkalaistutkija sai selville, että ensimmäisellä tapaamiskerralla ihminen keskittyy 55 prosenttisesti kehonkieleen, 38 prosenttisesti ääneen ja vain 7 prosenttia siihen, mitä toinen tapaamisen yhteydessä sanoo. Valikoiva kuulo on jokaiselle tuttu käsite. Hagemann toteaa, että ihminen kuuntelee silloin, kun uskoo asian olevan tärkeä, hyödyllinen tai muuten kiinnostava. Monesti ihminen voi ennakoita, mitä toinen aikoo sanoa, jolloin on helppo tehdä oletus, jonka perusteella kuuntelija sulkee korvansa. Tämä korostuu vielä entisestään, kun kuuntelija on ärtynyt. (Hagemann 1991, 105-106.)

3.5 Johtaminen

Johtaminen on syvällistä toisten ihmisten sieluun, mieleen ja elämään vaikuttamista. Kun esimies saa henkilöstön kukoistamaan, voitetaan sekä kyynisyys että työn ääreen uupuminen. Perinteisesti johtaminen on ongelmien ratkaisemista. Johtaminen tarkoittaa mahdollisuuksien luomista, tuen antamista ja alaisten henkisen kasvun mahdollistamista. (Juuti 1987a, 14.)

Johtajuus on yhdistelmä taitoja, joka saa muut seuraamaan. Johtajuus alkaa halukkuudella ottaa vastuuta. Sen jälkeen kun vastuu on otettu vastaan, johtajuus vaatii, että pystyt tekemään kolme asiaa hyvin: houkuttelet muut yhteistyöhön, kuuntelet hyvin ja asetat muiden tarpeet omiesi edelle. (Loeb & Kindel 2000, 4-6.)

Esimiestyön vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Perinteinen autoratiivinen johtaminen on saanut tehdä tilaa osallistavalle johtamistyyliille. Osallistavalla johtamisella lisätään työntekijöiden mahdollisuutta osallistua enemmän omaa työtään koskevien asioiden päättämiseen. Tämä lisää työtyytyväisyyttä osaltaan. Toisaalta myös työelämän asiantuntijaistuminen on muuttanut esimiehen roolia tänä päivänä. Nykyään esimiehen ei enää tarvitse olla alaisiaan osaavampi työhön liittyvissä tieto-taito kysymyksissä. Asiantuntijoiden tulee johtaa eri tavalla; he tarvitsevat itsenäisyyttä työssään, mutta toisaalta he tarvitsevat esimiestä siinä missä muutkin, voidakseen toimia tavoitteellisesti ja järjestäytyneesti. Johtajan tehtävänä on myös jäsentää yhteisön mielekäs päämäärä ja keinot edetä sen suuntaan konkreettisten tavoitteiden avulla. Työpaikoilla saattaa olla hyvin epämääräistä ja ristiriitaista käsitystä siitä, mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja mihin voimavarat tulisi suunnata. Esimiehen tulee suunnata työntekijät tekemään oikeita asioita. (Järvinen 2000, 27-29, 38-39.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Asiajohtamisessa pääosassa on johtaja, jonka tarkoituksena on saada asiat kontrolliin. Tällöin ihmisten johtaminen hoidetaan helposti toisella kädellä, koska työntekijän motivointi, innostaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen eivät asioiden johtamisessa ole olleet johtajan tehtävä. (Kaivola & Launila 2007, 44.)

Asioiden johtaminen eli management:

- asioiden tekemistä oikein
- suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin
- korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa
- keskittyy vähittäisiin parannuksiin, perinteisten vahvuusalueiden hioamiseen entistä paremmiksi
- johtaa toimintojen suuntaisesti
- tuloskeskeistä
- toteuttaa tarkoitusta

Johtajuus eli leadership:

- oikeiden asioiden tekemistä

- suuntautunut organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
 - ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan
 - korostaa joustavuutta ja muutosta
 - keskittyy kysymään, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vahvuuksia ja rakenteita
 - johtaa usein yli organisaation toimintarajojen
 - ihmiskeskeistä
 - luo tarkoitusta
- (Viitala 2004, 70-71.)

3.5.1 Lähiesimiestyö

Johtamisen vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen on tutkittu muun muassa hallituksen Työssä jaksamisen ohjelmassa vuosina 2000-2003. Tähän tutkimushankkeeseen osallistui yli 30 yritystä ja julkista organisaatiota. Tulokseksi nämä yritykset ja organisaatiot saivat muun muassa sen, että tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa. Samoin tuottavuus korreloi tässä tutkimuksessa erittäin merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoiminnan kanssa. (Ahonen 2002, 1,10.)

Esimiehen tuki korostuu erityisesti silloin, kun paineet työssä lisääntyvät (Aro, Matikainen, Kalimo, Ilmarinen & Troistila 1995, 384-385). Täytyy myös huomata, että johtamistaitoja tarvitaan koko organisaation eri portaissa. Johtaminen ei jää vain toimitusjohtajan hartioille, vaan johtamista tapahtuu myös muun muassa tiiminvetäjien tasolla. (Ojala 2003, 16.) Näistä edellä mainituista seikoista johtuen, esimiehen tulee olla pätevä ja ammattitaitoinen ja myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoinen. (Aro ym. 1995, 384-385; Rauramo 2004, 132.)

Jokaisella työntekijällä on tarve tulla kuulluksi ja kokea, että hän voi osallistua oman työnsä kehittämiseen. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutusta alustensa kanssa. Vuorovaikutuksella on myös se hyvä puoli, että se vähentää myös esimiehen omaa työkuormitusta. (Ojala 2003, 45.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös organisoida työnjakoa, työtapoja ja olosuhteita. (Heiske 2001, 174) Vaikka esimiehen ei tarvitse osata kaikkia työyhteisössä tehtäviä töitä, tulee hänen kuitenkin varmistaa työn ja toiminnan jatkuvuus. Jotta esimies voi toteuttaa työn ja toiminnan sujuvuuden, tulee hänen tietää oman henkilöstön rakenne, eläköityminen, jokaisen osaaminen ja mahdollisesti myös niin sanottu hiljainen tieto. (Heiske 2001, 174.)

Viimeisinä vuosikymmeninä on noussut uudenlainen tarve johtajuuteen erityisesti johtoportaan keskitasolla. Esimies on muuttunut työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta motivoijaksi, innostajaksi ja keskustelukumppaniksi. Tällaisessa johtamisessa korostuvat erityisesti muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. Hyvä johtaja tarvitsee kuitenkin myös perinteisiä johtamistapoja selvitäk-

seen muutoksista ja muista arkipäivän tapahtumista. (Rauramo 2004, 131-132.)

3.5.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksi vuorovaikutustavoista työntekijän ja esimiehen välillä ja on siten osa palautejärjestelmää. Kehityskeskustelujen on sanottu olevan välttämätön johtamisen väline. Kaikilla tulee olla mahdollisuus kehityskeskusteluun kerran vuodessa ja useimmiten organisaatiot järjestävät kehityskeskusteluita kahdesti vuodessa. (Järvinen 2001, 43-44; Rauramo 2004, 140.)

Kehityskeskusteluilla on usein vaarana muodostua vain esimiehen ja työntekijän väliseksi sosiaaliseksi kanssakäymiseksi. Tällöin esimies pitää keskusteluita henkilökeskeisinä, spontaanisti muistinvaraana perustuvana keskustelutilaisuutena, jolla ei ole tarkkaa päämäärää. Jos kehityskeskustelu käydään oikein, ne ovat säännöllisiä ja suunnitelmallisia tilaisuuksia osana johtamisjärjestelmää. Jos kehityskeskustelu on johtamisen välineenä, se on dokumentoitava ja sillä on selkeä tavoite. (Järvinen 2001, 43-44.)

Perinteinen kehityskeskustelu pitää sisällään kaksi osaa: yksilökohtaisten tavoitteiden laatiminen sekä edellisen vuoden saavutusten arvioiminen. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Työntekijällä on oikeus kuulla esimiehen palaute, myös rakentava negatiivinen palaute siinä tapauksessa ettei tavoitteita saavutettu. On myös tärkeää pohtia syitä, miksi tavoitteita ei saavutettu. Oliko tavoitteet alun perin asetettu epämääräisesti tai epärealistisesti? Tässä osiossa tulisi myös keskustella siitä, onko esimiehen tuki ollut riittävää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2001, 45-46; Rauramo 2004, 141.)

Toinen osa kehityskeskustelua on kehittyminen ja kouluttautuminen. Monissa tehtävissä uusien asioiden opiskelu on välttämätöntä, jotta pystyy työskentelemään omassa ammatissaan. Yksilölle tehdään kehityssuunnitelma, joka voi pitää sisällään esimerkiksi työtehtävien laajentamista, vastuullisempia tai itsenäisempiä tehtäviä, mentorointia eli vanhemman ohjausta sekä erilaisia sisäisiä ja ulkoisia koulutustilaisuuksia. Tämä osio on tärkeä myös siksi, että osaamisella katsotaan olevan iso rooli työhyvinvoinnin muodostumisessa. Ilman osaamista laatu heikkenee, jokainen opettelee mitä luulee tarvitsevansa, mutta oikeaa asiaa ei osaa kukaan. Ammattitaito ja osaaminen jäävät jälkeen organisaation tarpeesta. (Järvinen 2001, 47-48; Ojala 2003, 30.)

Kehityskeskustelujen hyödyksi luetaan muun muassa, että esimies ja työntekijä oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin. Heini Winkin mukaan myös energiaa kuluttava arvailu vähenee. Toisaalta jokainen ihminen tarvitsee palautetta ja uusia tietoja suunnitelmien tueksi. Esimiesten tehtävänä onkin tukea työntekijää tässä kehityksessä. (Wink 2006, 143.)

Heini Winkin mukaan dialogia tarvitaan johtamiseen ja myös kehityskeskusteluihin. Dialogi on välttämätöntä, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja

voitaisiin luoda uusia tapoja ajatella ja osallistua innovaatioihin, joita organisaatiot tarvitsevat. Winkin mukaan dialogeille ei ole tarkkaa määritelmää tai ehdotonta totuutta, mutta tärkeää dialogissa on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittaminen. (Wink 2006, 145-146.)

Dialogisessa kehityskeskustelussa kuunteleminen on työntekijän kannalta tärkeintä, mitä esimies voi tilanteessa tehdä. Kuunnelluksi tulemisen kokemus antaa usein työntekijälle voimia monien ongelmien ratkaisemiseen myös myöhemmin. Dialoginen kehityskeskustelu edistää erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen sekä toisen kunnioittamisen kautta hyvinvointia työssä. Se auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Wink 2006, 150-151.)

3.5.3 Töiden organisointi

Työtehtävien organisoinnilla tarkoitetaan tarkoituksen mukaista työnjakoa ja yhteistyötä, ajantasaisia menetelmiä ja työn kohtuullisia ja selkeitä tavoitteita. Töiden hyvä organisointi vaikuttaa sekä henkilöstön tehokkuuteen ja hyvinvointiin että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seistamo 2003, 23.)

Työn organisoinnissa voi olla ongelmia monista eri syistä. Ongelmia aiheuttavat henkilöstön vähäisyys, osaamisen riittämättömyys, työjärjestelyjen puutteet, työtehtävien epäselvyys ja johtamisen ongelmat. Ongelmien taustalla voivat olla yhteiskunnan ja kulttuurin muutokset, kuten pyrkimys taloudelliseen kasvuun. Tällaiset ongelmat voivat aiheuttaa työn mielekkyyden menettämisen ja työhön keskittymisvaikeuksia. Näin ollen työpaikan voimavarat valuvat hukkaan henkilöstön turhautuessa. (Salomäki 2002, 66.)

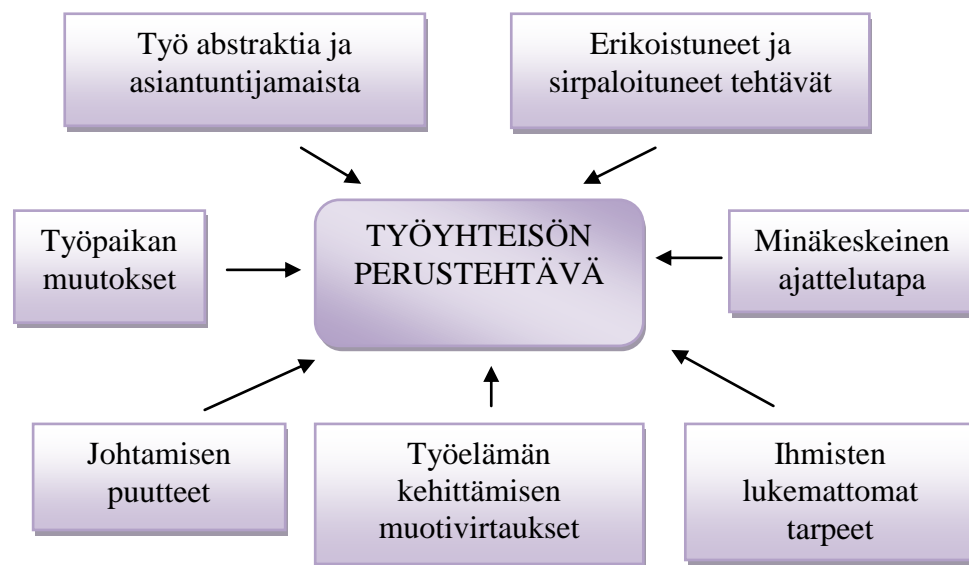
Leenamaja Otalan (2003, 58) mukaan ajankäyttöä voidaan tehostaa muun muassa selkeyttämällä tavoitteita ja asettamalla ajankäytölle prioriteetteja. Yksikössä kannattaa tarkistaa mitkä töistä ovat niin sanottuja rutiinitöitä ja mitkä kehitystehtäviä. Rutiinitöiden prosessin tehostamiskeinoja ja rutiinitöiden mahdollista automatisoimista tulee miettiä. Painopiste kannattaa siirtää kehitystehtäviin, johon kuuluu jatkuva työn arvioiminen ja toiminnan parantaminen. Ajankäyttöä voidaan myös kartoittaa, mutta tämä edellyttää ajankäytön seurantaan tietä ajanjaksolta.

Tapa organisoida työtä vaikuttaa organisaation ihmisiin, heidän väliseen vuorovaikutukseensa ja myös organisaation toimintaan. Suonsivun mukaan työnorganisoinnissa merkittävintä oli huomioida työn kuormitus siten, että tulostavoitteet ja työn vaatimukset olivat tasapainossa resurssien ja voimavarojen kanssa. Organisaation toivotaan myös tasaavan kiirettä ja painetta. Voimia tuovaksi ja jaksamista vahvistaviksi koetaan säännöllinen koulutus, työnohjaus, perehdytys, työtoiminta ja kuntoutuskurssit. (Suonsivu 2003, 227-228.)

3.6 Työ ja työolot

Hyvän työyhteisön perustana on työ, työn ja työtehtävien selkeys sekä motivoivat tavoitteet. Selkeä työ ja työtehtävät sekä niitä tukeva johtaminen sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä kohti päämääriä. Työyhteisössä on tärkeää tuntea organisaation toimintaperiaatteet, vastuusuhteet ja työnjako. Toimiva organisaatorakenne tukee tuottamuksen tunnetta, tavoitteiden toteuttamista ja yhteistyötä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 211.)

Työyhteisön perustehtävän hahmottamista vaikeuttavat esimerkiksi työpaikan muutokset, puutteet johtamisessa, työtehtävien epämääräisyys, vallitsevat trendit sekä henkilökohtaisen edun tavoittelemisen. (Järvinen 2008, 54.)



Kuva 2 Perustehtävän hahmottamista ja määrittelyä vaikeuttavat tekijät työyhteisössä

Työ itsessään on yksi suurimmista työmotivaatiotekijöistä. Yksilö hakee aina tekemiselleen merkitystä ja tarkoitusta. Tästä syystä työtehtävän sisältö vaikuttaa työmotivaatioon. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä ja tarpeellista työtä, työmotivaatio on korkea. Työn sisältö, ja se miten merkityksellistä työ on työntekijälle, vaikuttaa paljon työstä saatavaan tyydytykseen. Työntekijän saa sisäisesti motivoituaan hyvällä työllä. Hyvä työ on rakenteeltaan kokonainen, sisällöltään monipuolinen, sopivasti psyykinen ja fyysisesti kuormittava. Jokainen työntekijä on yksilö, ja jokaisella on oma käsitys hyvästä ja merkityksellisestä työstä. Joillekin työn vaativuus luo työmotivaatiota, toiselle pelkkää stressiä. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää nähdä oman työn tulokset. Toiset taas haluavat työskennellä yskin ja tekevät esimerkiksi etätyötä. (Viitala 2003, 135-136.)

Työ voi olla rutiinityötä tai vaihtelevaa työtä. Rutiinityö sisältää toistuvia kaavoja ja on eroteltavissa osiksi. Rutiinityö on myös selkeästi hahmotet-

tavissa eikä työn sisältö muutu usein. Liukuhihnatyö on hyvä esimerkki rutiinistyöstä. Rutiinistyötä käytetään paljon esimerkiksi teollisuudessa. Rutiinistyötä voidaan myös kutsua ositetuksi työksi. Ositettua työtä voidaan kehittää mielekkäämmäksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden motivaatio ositetussa työssä lisääntyy, kun vaiheita yhdistetään ja tehtäviä monipuolistetaan sekä laajennetaan. Ositetussa työssä työntekijä ei näe työnsä tulosta niin hyvin kuin vaihtelevassa työssä. Vaihtelevaa työtä voidaan kutsua kokonaiseksi työksi. Vaihteleva työ on jatkuvasti muotoutuvaa, ainutlaatuisia ja voimakkaasti muuttuvaa. Vaihtelevassa työssä käytetään tiimejä, jotka huolehtivat työn valmistumisesta alusta loppuun saakka. (Viitala 2003, 137.)

3.6.1 Luottamuksellinen työyhteisö

Työpaikalla ihmisten väliset siteet ja luottamus kasvavat sitä mukaa, kun yhteistyö ja sitoutuminen työntekijöiden välillä lisääntyvät. Tätä Kärkkäinen (2005, 31-33) nimittää organisaation sosiaalisesti pääomaksi. Sosiaalinen pääoma rakentuu pienistä asioista. Ennen kaikkea se perustuu luottamukseen. Rakennettaessa ilmapiiriä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, on avoin vuorovaikutus olennaisen tärkeää. Kärkkäisen mukaan luottamuksen määrä on verrannollinen organisaation toimintamahdollisuuksiin. Jos esimies on epävarma jostakin asiasta, se heijastuu alaisiin ja johtaa epävarmuuden syntymiseen sekä luottamuksen puutteeseen. Kun luottamus on poissa, ei uskalleta sanoa asioita suoraan ja avoimuus on kateissa. Rehellisyys on luottamuksen perusedellytys. Työpaikat, joissa panostetaan rehellisyyteen, selviävät vaikeista tilanteista helpommin, sillä niillä ei ole epärehellisuuden aiheuttamaa jälkipyykkiä selvitettävänä. Näin vältetään myös turhalla syyttelyltä. Rehellisyydellä saadaan aikaan ketjureaktio. Sen avulla syntyy luottamus ja luottamuksesta hyvinvoiva työyhteisö. Hyvinvoivassa työyhteisössä taas vallitsee hyvä työilmapiiri. Kärkkäisen mukaan sosiaaliseen pääomaan kuuluvat luottamuksen lisäksi turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunne, toisten auttaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen.

Rehellisyydestä syntyvä luottamus ei ole riittävä hyvän työyhteisön luomisessa. Hyvässä työyhteisössä tiedostetaan tavoitteet, ja jokaiselle on selvää mitä on tekemässä. Työtehtävien vaativuus ja osaaminen ovat tasapainossa. Toimivassa työyhteisössä kohtelu on kaikkia kohtaan sekä tasapuolista että oikeudenmukaista. Työntekijöillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa asioihin työpaikalla. Ongelmiin ja konflikteihin täytyy uskaltaa tarttua ja sen täytyy tapahtua nopeasti. Tarjolla on tarvittava määrä tietoa helposti ymmärrettävässä muodossa ja sitä on tarjolla silloin, kun sitä oikeasti tarvitaan. Hyvä työilmapiiri pitää sisällään molemminpuolisen arvostuksen. Arvostus osoitetaan siten, että yksilön onnistuessa jossakin tehtävässä, hän saa siitä kiitosta. Työpaikan ilmapiiriltä odotetaan eniten hyvää organisoimista, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritaarista johtamista, tuloksellisuutta, kaikkien kykyjen ja ideoiden hyväksikäyttämistä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista. (Piili 2006, 60-61.)

3.6.2 Tyky-toiminta

Työkykyä ylläpitävän toiminnan eli tyky-toiminnan kehittäminen sai alkunsa jo 70-luvun alussa, kun työmarkkinaosapuolet sopivat työpaikkaterveydenhuollon kehittämisestä. Varsinaisen harppauksen kehitysprosessi kuitenkin koki vasta vuonna 1989, jolloin keskeiset työmarkkinajärjestöt sopivat tulopoliittisten sopimusten yhteydessä suosituksesta tyky-toiminnan järjestämiseksi työpaikoilla. Muutama vuosi myöhemmin tyky-toiminta sisällytettiin työterveyshuoltosäännöksiin, jolloin siitä tuli osa työterveyshuollon lakisääteistä sisältöä. Sittemmin tyky-toiminta on liitetty myös osaksi työsuojelua ja henkilöstön kehittämisohjelmia. (Tyky-barometri 2002, 8-10.)

Tällä hetkellä on voimassa sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan vuonna 1999 hyväksymä työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan määritelmä:

”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistyöorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja esitetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä. Työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen. Lähtökohtana ovat työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten aktiivinen toimintaan sitoutuminen ja osallistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet työterveys- ja työsuojelutyönä tehtävään sekä muuhun työpaikalla toteutettavaan työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan.” (Tyky-barometri, 2002.)

Yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen on perinteinen tyky-toiminnan kohde. Sen keskeisimpiä alueita ovat terveyden edistäminen ja seuranta, ammattitautien ehkäisy ja seuranta, terveysneuvonta, liikunnan harrastamisen tukeminen, virkistystoiminta jne. Henkisen hyvinvoinnin ylläpito, työstressin ja työuupumuksen vähentäminen esim. työnohjauksen ja kehityskeskustelujen avulla ovat myös yksilön voimavaroihin kohdistuvia tyky-toimia. (Tyky-barometri, 2002.)

3.7 Viestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihtamista työyhteisön osien välillä, mikä mahdollistaa niin yksilön kuin yhteisön tavoitteiden saavuttamisen. Viestintä on siis työkalu, jolla työyhteisön osat liitetään toisiinsa ja koko työyhteisö ympäristöönsä. Työyhteisöviestintää tarvitaan eri asioita varten. Sillä tuetaan yhteisön toimintaa ja profiloidaan työyhteisöä. Viestintää tarvitaan myös kertomaan yhteisön tapahtumista sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi. Toisaalta ihmiset ovat sosiaalisia kokonaisuuksia, jolloin viestinnän tarkoituksena on olla sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. (Åberg 1989, 61-63.)

Viestintä on perinteisesti jaettu kahteen osaan: kuuntelemiseen ja puhumiseen. Kuuntelu on yleensä tärkeämpi, koska kuuntelemalla tulemme tietoiseksi viestintämme merkityksestä. Usein keskittymällä kuuntelemiseen, puhuminen tulee itsessään siinä kuuntelemisen ohella. (Puro 2003, 17-18.)

3.7.1 Sisäinen viestintä

Viestintä organisaation sisällä vaikuttaa jokaisen työntekijän hyvinvointiin. Tiedon puute korvautuu usein huhuilla, jotka johtavat ihmisiä helposti harhaan. Tällöin epävarmuus lisääntyy ja innovatiivisuus kärsii. (Ojala 2003, 60.)

Sisäisen viestinnän muotoja on useita ja muodot voidaan jakaa suoraan ja välitettyyn viestintään. Suoraa viestintää ovat muun muassa esimiesten ja työntekijän väliset kommunikoinnit, osastokokoukset, neuvottelut, luottamusmiehet ja työoverit. Välitettyä viestintää puolestaan ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tiedotuslehti, henkilöstölehti, toimintakertomus ja sisäinen radio. (Åberg 1989, 179-181)

Sisäiselle viestinnälle voidaan antaa seitsemän erilaista vaihetta;

- kenelle
- mitä
- milloin
- esitystyyli
- suodattimet
- varmistus
- hyväksyntä.

Nykypäivän informaatiotulvassa olisi syytä miettiä, kenelle viesti on osoitettu. Viestien lähettäminen niille, joita asia ei kosketa, lisää tiedon määrää ja tärkeä tieto voi hukkua kaikkien muun tiedon alle. Samalla tavalla on tärkeää muotoilla viesti helposti ymmärrettävään muotoon ja sanomasta tulisi löytää varsinainen ydin: mikä on viestin varsinainen asiasisältö. Erityisesti kirjallisessa tekstissä varsinainen viesti voi hukkua muun tekstin joukkoon. Viestinnässä tulee siis välttää epäolennaisia ilmauksia. Viestit tulee välittää mahdollisimman reaaliaikaisesti, sillä tieto vanhenee nopeasti. Yleensä vanhentuneesta tiedosta ei ole muuta kuin haittaa työnteossa. (Hoikkala 1998, 52-53; Puro 2003, 22-23.)

Esitystyylin on oltava sisällön kanssa samankaltainen. Sisällöstä eroavalla eleellä kerrottu viesti saattaa aiheuttaa viestin erilaisia tulkintoja eri vastaanottajissa. Suodattimilla tarkoitetaan työntekijän taustoja: kokemuksia ja mielipiteitä. Kaikki nämä seikat vaikuttavat siihen kuinka viestit otetaan vastaan. Viestiä mietittäessä on siis otettava huomioon vastaanottajan tiedot ja taidot, erikoisosaaminen ja kyky käsitellä viestitettävää asiaa. (Hoikkala 1998, 53.)

Viestin kertomisen jälkeen on syytä varmistaa, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian oikealla tavalla. Kannattaa myös varmistaa viestin perillemenon lisäksi että vastaanottaja on myös hyväksynyt asian. Erityisesti

tehtävien delegoinnissa olisi syytä varmistaa vastaanottajan hyväksyntä ja se, että hän tulee toimimaan halutulla tavalla. (Hoikkala 1998, 53.)

3.7.2 Lähiesimiesviestintä

Lähiesimiesviestinnässä on omat piirteensä. Lähiesimiesviestinnän tilanteita pidetään yleensä haastavina. Esimies johtaa työyhteisön keskellä ja toimii samalla linkkinä ylemmän johdon ja omien alaistensa välillä. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu viestinnän näkökulmasta tulkita työyhteisön tavoitteet työntekijöille ja viestiä alaisten asioita ylemmälle johdolle. Lisäksi esimies toimii oman ryhmänsä opettajana, kouluttajana ja konsulttina. (Åberg 1993, 75)

Esimesviestinnän vahvuutena voidaan pitää esimiehen kuuluvuutta ja sitoutumista työyhteisöön. Koska esimies on siellä, missä konkreettinen työ tehdään, sisältää esimiesviestintä enemmän kasvokkaisuviestintää kuin mikään muu viestinnän muoto. Toisin sanoen esimies johtaa välittömän viestinnän kautta, eikä hänen yleensä odoteta viestivän kirjallisesti. Nykyisin kuitenkin muun muassa sähköposti on tullut kasvokkaisuviestinnän rinnalle. Kirjallinen viestintä sopii yksinkertaisten ja rutiiniasioiden hoitoon, mutta ei esimerkiksi irtisanomistarkoitukseen. (Juholin 1999, 182; Åberg 1993, 75.)

Lähiesimiehen viestintätilanteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: esimies on kahden jonkun toisen kanssa tai esimies viestii ryhmän parissa. Kahdenvälinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä on herkkää, sillä kummankin työrooli on molempien tiedossa. Kahdenkeskisiä tilanteita ovat esimerkiksi delegointi tilanne, motivointi, haastattelu tai kehityskeskustelu. Työryhmässä viestimisen haasteeksi voi muodostua erilaiset ryhmän omat tekijät, kuten ilmapiiri, ryhmän omat normit sekä ryhmään muodostuneet roolit. Työryhmätilanteita ovat muun muassa osastokokoukset. (Åberg 1993, 75-76, 87.)

Esimesmiehen tulee kiinnittää huomiota myös omaan henkilökohtaiseen viestintään, jotta hän voi onnistua viestinnän perusasioissa (Åberg 1993, 20). Viestin muoto sanomana on oltava ymmärrettävissä, jotta kokonaisuus hahmottuisi vastaanottajalle. Jos esimies ei itse voi jäsentää ajatuksiaan, ei vastaanottajakaan sitä pysty käsittämään. Liiallisten viestien lähettämistä sellaisille ihmisille, joita asia ei koske, tulee välttää. Tällöin oikea asia saattaa hukkuu muiden viestien joukkoon. Myös esimiehen tulee miettiä kenelle viesti on tarkoitettu. (Åberg 1993, 13.)

Palautteen käsite viestinnässä tarkoittaa tietoa siitä, että vastaanottaja on ymmärtänyt asian. Palautetta ovat pään nyökkäys, kiitoskirje, asian toistaminen sekä erilaiset eleet ja ilmeet. Esimesmiehellä on vastuu palautteen saamisesta, ja sitä on syytä kerätä aktiivisesti, sillä muuten palautteen saaminen on todennäköisesti vain satunnaista. Suomalaisilla on tapana antaa liian vähän myös positiivista palautetta. Silloin, kun kaikki on hyvin, esimies on hiljaa. Työntekijä ei tiedä onko esimies tyytyväinen vai ei. Kielteinen palaute tulisi taas antaa rakentavassa hengessä, sillä kukaan ei ole erehtymätön. (Åberg 1993, 18-19.)

Aika on myös yksi tärkeä osa vuorovaikutussuhdetta. Aika sisältyy kaikkiin työpaikan ja työn tekemisen virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin. Esimiehen tehtävänä on pitää yllä virallista rakennetta. Ylläpito tarkoittaa ajan varaamista ja sopimista sekä sovitusta kiinni pitämistä. Esimerkiksi palaverin alkaminen ja päättyminen sovittuun aikaan tukee työtehtävien tekemistä. Esimiehen työlle on tyypillistä, että monta asiaa on yhtä aikaa ja päällekkäin, jolloin kiire ja stressi korostuvat. Kiire vaikuttaa vuorovaikutukseen ja viestintään kielteisesti. Tällöin työyhteisöjen vuorovaikutus pinnallistuu ja väärinkäsitysten mahdollisuus lisääntyy. Jos esimies haluaa vähentää kiireen vaikutuksia, tulen hänen pysähtyä ja lisätä läsnäoloaan. (Kaski-Kiander 2005, 101-103; Åberg 1993, 26.)

3.8 Stressi

Työn psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat kiire ja kiireinen työtahti, jotka aiheuttavat stressiä ja vähentävät työviihtyvyyttä. Stressin oireita ovat muun muassa jännittyneisyys, levottomuus, hermostuneisuus ja nukahtamisvaikeudet. (Kandolin – Huida 1995, 92.)

Kiire liittyy riittämättömään henkilöstömäärään ja ilmenee muun muassa ajanpuutteena sekä asiakas- ja paperitöissä. Samoin esimies toiminnallaan vaikuttaa kiireen kokemiseen vaatimalla kohtuuttomia suorituksia tai hyväksymällä liian paljon töitä. (Järnefeld 2002, 25-31.) Kiirettä aiheuttaa myös työnkuvan epäselvyys tai työryhmän jäsenten erilaiset käsitykset työn tavoitteista. Työssä viihtymistä vähentävinä tekijöinä toimivat oleellisen tiedon saaminen myöhässä, palkka, arvostuksen puute, työn pakko-tahtisuus sekä palautteen puute. (Miettinen 2006, 288.)

3.8.1 Stressin ehkäisy

Ihminen, joka huolehtii hyvinvoinnistaan, selviää paremmin arjen haasteista. Itsestään huolehtiminen on käytännössä rentoutumista, riittävää nukkumista, terveellistä syömistä, fyysisen kunnon ylläpitämistä, hauskanpitoa ja mieluisten asioiden harrastamista. Kun voimavarat ovat kohdallaan, työntekijä pystyy näkemään omat rajansa selkeämmin. Hyvinvoiva ihminen tietää, mitä hyvä olo on. Tällöin hän myös tunnistaa stressin merkit paremmin, mikä on stressin hallinnan avaintaito. Kun hyvinvoiva ihminen on tunnistanut stressin ensioireet, hän osaa höllentää tahtiin, rentoutua ja saa palautettua tasapainonsa. Ihmisen onkin hyvä varata itselleen loppoaikaa eli uudistumisaikaa, joka auttaa lataamaan energia-akkuja. (Nummelin 2008, 92.)

Aallon näkemyksen mukaan seuraavat ohjeet voivat auttaa kohti stressittömämpää elämäntapaa:

- koeta vähentää kiirettä ja stressin aiheuttajia
- opettele sanomaan EI
- tavoittele kohtuullisuutta, äläkä vaadi itseltäsi täydellisyyttä
- lopeta muiden asioista huolehtiminen ja vältä tarpeetonta murehtimista
- keskity välillä itseesi ja toteuta pieniäkin haaveitasi

- nauti muiden seurasta, äläkä erakoidu
 - keskity välillä itseesi, tunteisiisi ja tarpeisiisi
 - opettele irrottautumaan työstä ja tee selvä ero työ- ja vapaa-ajalle
 - jaa vastuuta ja käytä aikaa myös opiskeluun sekä itsesi kehittämiseen
 - liiku ja pidä huolta kunnostasi
 - syö säännöllisesti ja terveellisesti
 - tee tarvittavat muutokset ja pysy aikomuksissasi
- (Aalto 2006, 33.)

Asioiden ennakoinnilla ja aikataulujen suunnittelulla voi välttyä myös stressiltä. Asioiden jättäminen viime tinkaankin, huono valmistautuminen ja liian tiukat aikataulut ovatkin omiaan lisäämään stressiä. (Aalto 2006, 33.)

3.9 Työssä oppiminen

Kauhasen (1993, 73-74) mukaan henkilöstön kouluttaminen tarkoittaa nykyisin yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä sekä lisäämistä erilaisten koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden avulla. Suurimmat koulutustarvetta aiheuttavat tekijät ovat nykypäivänä nopeasti kehittyvä teknologia ja kansainvälistyvä kilpailu. Monilla aloilla teknologia saattaa uusiutua muutamassa vuodessa. Yhtä nopeasti tulisi tällöin uusiutua niiden ihmisten osaamisen, jotka suunnittelevat, kehittävät, valmistavat ja markkinoivat tuotteita ja palveluita.

Jos työpaikkakoulutuksella halutaan luoda työntekijöille jatkuvan oppimisen mahdollisuus, tulisi koulutuksen jollain tavoilla perustua seuraaviin tekijöihin, jotka ovat tutkitusti vaikuttaneet positiivisesti työpaikalla tapahtuneeseen oppimiseen:

- työtehtävät (sopiva haasteellisuus, monipuolisuus, riittävän ”kokonaisia” ja pitkäsyklisiä tehtäviä)
 - työprosessi (formalisoinnin tapa ja aste, työnjako, käsitys työprosessin kokonaisuudesta)
 - osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet (mm. tehtävien järjestykseen ja rasittavuuteen, menetelmiin)
 - autonomian aste (vastuu ja valta: oma tila)
 - vuorovaikutusmahdollisuudet (oma ja muut ryhmät, esimiehet ja johto, asiakkaat, yhteistyötahot)
 - ongelmatilanteiden käsittelykäytännöt sekä kehittäminen (organisatoriset ratkaisut ja aika)
 - palaute ja tuki (esimiehiltä, työtovereilta ja asiakkailta)
 - arviointi ja reflektointi (aika ja arvostus)
 - odotukset (liittyen suoritukseen, edistymiseen ja rooliin)
 - luottamus ja sitoutuminen (ryhmään, työpaikkaan)
 - työehdot (palkka, työaika ja mahdollinen määräaikaisuus)
 - työn merkitykseen ja tulokseen liittyvän tiedon saatavilla olo
- (Järvensivu 2006, 100-101.)

4 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

Työyhteisöä ei voi sanoa tulokselliseksi ja hyvinvoivaksi, ellei sitä koko ajan kehitetä. Työyhteisössä täytyy aistia, millaisia kehittämistarpeita työyhteisöllä on. Pauli Juutin mukaan kehittämiskohteiden käynnistäminen kuuluu esimiehelle, koska työyhteisön toiminnan tulee olla vähintäänkin kilpailukykyistä, ellei jopa parempaa kuin muilla. (Juuti - Vuorela 2002, 60.)

Työyhteisön kehittämisellä on vaikutuksia työhyvinvointiin. Tähän tulokseen päätyi Anna-Liisa Elo ja hänen muu tutkimusryhmänsä tutkiessaan työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutusta työhyvinvointiin. He tekivät evaluaatiotutkimuksen eli arviointitutkimuksen kunta-alan teknisessä virastossa. Ohjelman tavoitteena oli muuttaa toimintakulttuuria osallistuvammaksi sekä parantaa työyhteisön toimivuutta. Lopputuloksena oli kohdeorganisaatiossa parempi tavoitteiden tunteminen, vaikutusmahdollisuuksien parantuminen sekä parempi tiedonkulku että johtaminen. (Elo, Kuosma, Kylä-Setälä & Mattila 2004, 49.)

Kehittämishankkeeseen kannattaa ryhtyä organisaation pohdinnan ja keskustelujen jälkeen. Usein kehittämishankkeeseen ryhdytään suurien muutosten aikana, kuten esimerkiksi yrityksen tai organisaation fuusion yhteydessä. Toisaalta kehityshankkeen takana voi olla myös niin sanottu hiljainen aika, jolloin suuria muutoksia ei ole tiedossa. Kehittyminen tällaisena aikana voi olla hyvin hedelmällistä, koska ihmisillä saattaa olla toive jonkin uuden kokeilemisesta. (Lindström & Leppänen 2002, 86.)

Työyhteisön kehittämiselle on luotu erilaisia kehittämisen kaavioita. Työyhteisön kehittämisen kaavion pohjana käytän Päivi Kujalan ja Marjo Vartiainen luomaa Kaikki mukaan toimintamallin perusteita. Työyhteisön kehittämisen vaiheiksi he ovat määrittäneet seuraavat perusaskleet:

- tilanneanalyysi ja tavoitekeskustelu
- alkupotkaisu
- kehittämisryhmän järjestäytyminen
- tavoitteiden täsmennys ja seurannasta sopiminen
- kehittämisryhmän toiminta ja kehittämistoimenpiteet
- kehityksen seuranta ja mittaus
- hankkeen päätös

(Kujala & Vartiainen 1999, 12.)

Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään työyhteisön kehittämisen lähtökohdat. Tilanneanalyysin pohjana voidaan käyttää aikaisempia työilmapiirikyselyitä tai muita työyhteisössä suoritettuja tutkimuksia. Tavoitteena on kartoittaa tilanneanalyysin pohjalta kehittämistarpeet. Ensimmäisessä kartoitusvaiheessa on paikalla työyhteisön esimiehet ja muutama työntekijöiden edustaja. (Kujala ym. 1999, 13,19.)

Tilanneanalyysi ja tavoitekeskustelu vaiheessa päätetään kehittämiskohde tai kehittämiskohteet. (Kujala ym. 1999, 13,19.) Tehokas tapa lähteä liikkeelle jo ensimmäisen kehitysvaiheen aikana on puutteiden tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. Puutteen tarkka määrittäminen auttaa selvittä-

mään mistä kyseinen puute johtuu. (Heinonen, Pääkkönen, Riipinen & Säämänen 2004, 9.)

Työntekijöitä koskeissa kehittämisprosesseissa kannattaa ottaa itse työntekijät mukaan kehittämään. Työntekijät ovat työnsä parhaita tuntijoita, eivätkä ulkopuoliset konsultit tai johtoporras. (Juuti & Vuorela 2002, 61.) Työntekijöillä on parhaimmat käytännön ratkaisut, usein jopa alitajunnassa niin sanottuna hiljaisena tietona. Kaikki tämänkaltainen tieto kannattaa hankkeessa ottaa huomioon ja hyödyntää. (Lindström & Leppänen 2002, 89-90.) Jo pelkkä mahdollisuus osallistua omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin vaikuttaa muun muassa kehittämiseen ja työyhteisön tavoitteiden hyväksymiseen. (Kujala & Vartiainen 1999, 17.)

Alkupotkaisulla tarkoitetaan työntekijöiden tuleamista mukaan kehittämisprojektiin. Tavoitteena on kertoa työntekijöille, mitä ollaan tekemässä ja kuinka kehittämishanke etenee. Eri viestintäkanavia on syytä käyttää, jotta tiedon saisivat myös ne, jotka eivät pääse mukaan ensimmäiseen tiedotustilaisuuteen. Yleistiedotuksen aikana on hyvä kertoa, miksi kehittäminen aloitetaan ja miten se tulee vaikuttamaan jokapäiväiseen työhön. Ensimmäisen tiedotustilaisuuden voi pitää joko oma esimies, ulkopuolinen asiantuntija tai vastaava. (Kujala ym. 1999, 24.)

Päivi Kujalan tekemien kehittämisportaiden mukaan tiedotustilaisuuden jälkeen tehdään työntekijöille kysely työyksikön kehittämistarpeista. Kujalan mukaan kyselyyn vastaaminen kannattaa toteuttaa siten, että työntekijä pohtii kehittämisideoita ensin itse ja lopuksi keskustellen 3-4 hengen ryhmässä. Näin varmistetaan useiden erilaisten ehdotusten saaminen. Lopuksi kehittämis ehdotukset kerätään yhteen ja niistä muodostetaan aihealueittainen kooste, jota käytetään myöhemmin kehittämisen lähtökohtana. (Kujala ym. 1999, 25.)

Tiedottamista kannattaa jatkaa aktiivisesti vielä tiedotustilaisuuden jälkeenkin, koska tiedottaminen kuuluu erittäin tärkeänä osana projektiin sitouttamisen, motivoinnin ja osallistamisen apuvälineenä. Projektin alkuvaiheilla onkin hyvä luoda jonkinlainen tiedottamissuunnitelma, jolloin kaikki osalliset saavuttavat tiedon ja tietävät missä vaiheessa projekti on. Avoin tiedotus luo turvallisuutta ja luottamusta, jota tarvitaan kehityksen onnistumiseksi. Riittävää tiedottamista tarvitaan myös muutosvastarinnan käsittelemiseksi. (Aro, Matikainen, Kalimo, Ilmarinen & Troistila 1998, 151-156; Lindström ym. 2002, 89.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen erityispiirteitä on se, että työkyvyn tehokas parantaminen tapahtuu yksilön ominaisuuksiin ja työhön liittyviin tekijöihin kohdentuvilla toimenpiteillä. Yksilön fyysisen työkyvyn ja terveyden parantaminen perustuu terveyden hoitoon, liikuntatoimintaan, terveellisten elämäntapojen edistämiseen sekä harrastus- ja virkistystoimintaan. (Vestriäinen 2006, 31-32.)

Edellä mainitut toimenpiteet eivät yksin riitä kohentamaan työhyvinvointia. Tarvitaan myös työn ja työympäristön kehittämistä. Näitä toimenpitei-

tä ovat esimerkiksi työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta sekä työtilojen ja välineiden parantaminen. (Vesterinen 2006, 33.)

Työyhteisön ja organisaation kehittäminen on tärkeää, sillä se on kolmasosa työkyvyn muodostavista osista. Tiedonvälityksen tehostaminen, johtamisen kehittäminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen sekä henkilöstön arvostuksen lisääminen ovat kehittämisen kohteina, jotta työhyvinvointi paranisi. (Vesterinen 2006, 33.)

Työyhteisön työilmapiirin kehittäminen kannattaa ja myönteinen muutos on mahdollista, se vaatii kuitenkin runsaasti aikaa. Tässä esimiehen aktiivisuus on tärkeää. Vastuu työyhteisön työilmapiirin kehityksessä on toki kaikilla, mutta päävastuu on esimiehellä. Esimiehen tehtävänä on antaa apua ja tukea sekä käynnistää ja seurata asioita. (Jyväskylän yliopisto 2003.)

Johdon ja esimiehen sitoutuminen työkehittämistoimintaan on sen onnistumisen edellytys. Etenkin siksi, että kiireen ja paineen alla työskennellessä, kehittäminen on helppo jättää sivuun ja kulkea eteenpäin selviytymisperiaatteella. (Sulavuori 2007, 64.) Kivistön ja Kalimon (2000, 133-141) mukaan hyvänä omat kehittymismahdollisuutensa kokeva työntekijä saa esimiehellä enemmän innostavaa ja palkitsevaa palautetta, kun taas heikoihin kehitysmahdollisuuksiin liittyy esimiehen ja työntekijän välillä vähäisempi keskustelu ja palaute. Henkilöstön kohtuullisiin kehittymisen mahdollisuuksiin tarvitaan omatoimisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia, lisäksi esimiehen tukea ja erityisesti kannustamista, innostamista, palkitsemista ja palautteenantoa.

Ongelmatilanteisiin kannattaa aina etsiä ratkaisuja neuvottelemalla ja yhdessä pohtimalla. Ristiriitojen käsittelyn edellytys on, että työyhteisö koetaan riittävän turvalliseksi niiden purkamiselle. Hyvässä ilmapiirissä keskusteluyhteydet toimivat ja avoin vuorovaikutus on mahdollista. (Rissa 2007, 34.) Valmiit työilmapiirin kehittämismallit eivät näytä sellaisenaan pitkäikäisiltä, vaan tarvitaan myös yritysten omaa ilmapiirin kehittämistä ja vaalimista. Työpaikan ja työryhmän ilmapiiri sekä vallitsevat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat merkittävimpiä tekijöitä kehitettäessä psyykkistä työsuojelua ja lisättäessä hyvinvointia työympäristössä ja tätä kautta työn ulkopuolellekin. (Rouppila 1987, 46.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Päädyn itse ehdottamaan Binderman Oy:n toimitusjohtajalle, että tehtäisiin työilmapiiritutkimus tuotantohenkilöstölle ja että itse voisin tehdä sen oppinäytetyönäni. Hän suhtautui asiaan positiivisesti, koska koskaan ennen tällaista tutkimusta ei ole suoritettu yrityksessä. Kyselyn toteutusajankohta vaan oli hiukan huono, koska yrityksessä oli juuri käyty yt-neuvottelut henkilöstön

vähentämiseksi. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella, joka jaettiin kaikille tuotantotyöntekijöille lukuun ottamatta irtisanottavia. Vastausajaksi sovittiin yksi viikko, jolloin tutkimuksen suoritusajankohdaksi muodostui 6.10. – 13.10.2010. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti kaikille ja ne sai palauttaa joko henkilökohtaisesti minulle tai vaihtoehtoisesti tuotannossa olevaan laatikkoon. Työntekijät vastasivat kyselyyn nimettöminä. Kyselylomakkeita jaettiin 25 kappaletta ja vastauksia tuli 16 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 64 %, joten tutkimuksen tulosta voidaan pitää luotettavana.

Kyselylomake (liite 2) oli kaksisivuinen ja sen mukana toimitettiin vastaajille saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin kyselystä ja siihen vastaamisesta. Kysely toteutettiin kvantitatiivisena, mutta se sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen. Tulosten analysoinnissa on käytetty Excel-ohjelmaa.

Lomakkeen alussa oli kysymys, jolla selvitettiin koulutustaustaa. Tämän jälkeen selvitin 29 monivalintakysymyksellä työntekijöiden mielipiteitä koskien työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä, yritystä, johtamista, tiedonkulkua, motivaatiota, stressiä ja työssä oppimista. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-4. Asteikko oli valittu tarkoituksella vain 4-pykäläiseksi, jotta vastaajan oli otettava kantaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Asteikon neljä vastausvaihtoehtoa olivat yhdestä neljään ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi kyselylomakkeeseen oli laitettu neljä tarkentavaa avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat omasanaisesti tarkentaa mielipiteitään. Loppuun oli vielä laitettu tilaa ruusuille ja risuille. Kun käytettiin pientä asteikkoa, 1-4, niin pienikin muutos keskiarvossa on merkityksellinen.

5.1 Taustatietoa yrityksestä

Binderman Oy on Espoossa toimiva yksityinen graafisen alan yritys, joka on aloittanut toimintansa jo 1920-luvulla. Tänä päivänä se on Suomen markkinajohtaja sitomopalvelujen tuottamisessa. Yrityksen palveluihin kuuluvat plaanoleikkaus, taitto, stiftaus, liimanidonta, wiresidonta, postitus sekä perinteinen taide- ja käsinsidonta. Yrityksen periaatteena onkin tarjota asiakkailleen alan uusin tekniikka ja parhaat innovaatiot, ja sen vuoksi investoinnit toimitiloihin ja laitteisiin 2000-luvulla ovatkin ylittäneet lähes vuosiliikevaihdon tasolle. Voidakseen lunastaa lupauksensa varmoista ja joustavista toimituksista, laadusta ja nopeudesta tinkimättä, yritys työllistää 35 alansa ammattilaista. Liikevaihtoa Binderman Oy teki vuonna 2008 3,6 miljoonaa euroa.

Tämän vuoden keväällä Binderman Oy teki yrityskauppoja ja laajensi tuotevalikoimaansa wiireidontaan sekä digipainamiseen. Binderman Oy osti Wiresidos Oy:n osakekannan ja Porvoon uuden sitomon liiketoiminnot. Tämän kaupan tarkoituksena oli yhdistää näiden kolmen sitomon voimat ja saada aikaan luotettavampi ja laajempi palvelukyky sekä pystyä paremmin palvelemaan asiakkaita ja vastata alan kilpailutilanteen haasteisiin.

Tämän vuoden syksyllä graafisen alan työtilanne huononi entisestään, kun isot asiakkaat alkoivat siirtää töitään halvan työvoiman maihin ja tästä syystä myös Bindermanissa alkoivat yhteistoiminta-neuvottelut 8 henkilön vähentämiseksi sekä yritykseen jäävän henkilöstön lomauttamiseksi määrääjäksi. (Gross, haastattelu 20.10.2010.)

5.1.1 Historia

Yritys on perustettu vuonna 1926 ja silloin se toimi nimellä Kirjateos. Yrityksen perustaja oli Väinö Ilmari Laine. Kirjateos aloitti toimintansa Helsingissä Mannerheimintiellä, josta se muutti vuonna 1956 Höyläämötielle Helsingissä. Vuonna 1986 yritys muutti sitten Helsingissä Hankasuontielle, jossa se toimi vuoteen 2001 saakka, muutettuaan nykyisiin toimitiloihinsa Espooseen. Koko ajan vuodesta 1926 alkaen, yritys on ollut Laineen suvun omistuksessa. Nykyinen toimitusjohtaja Otto-Tuomas Laine aloitti yrityksen toimitusjohtajana vuonna 1989. Vasta 25.5.1992 yrityksen nimi muutettiin nykyiseksi eli Binderman Oy:ksi. (Gross, haastattelu 20.10.2010.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset käydään läpi kysymys kysymykseltä. Jokaisesta monivalintakysymyksestä on tehty pylväsdiagrammi Excel-ohjelmalla vastausten havainnollistamiseksi. Monivalintakysymyksiin, joissa oli mahdollisuus tarkentaa vastausta omasanaisesti, on vastaukset liitetty mukaan.

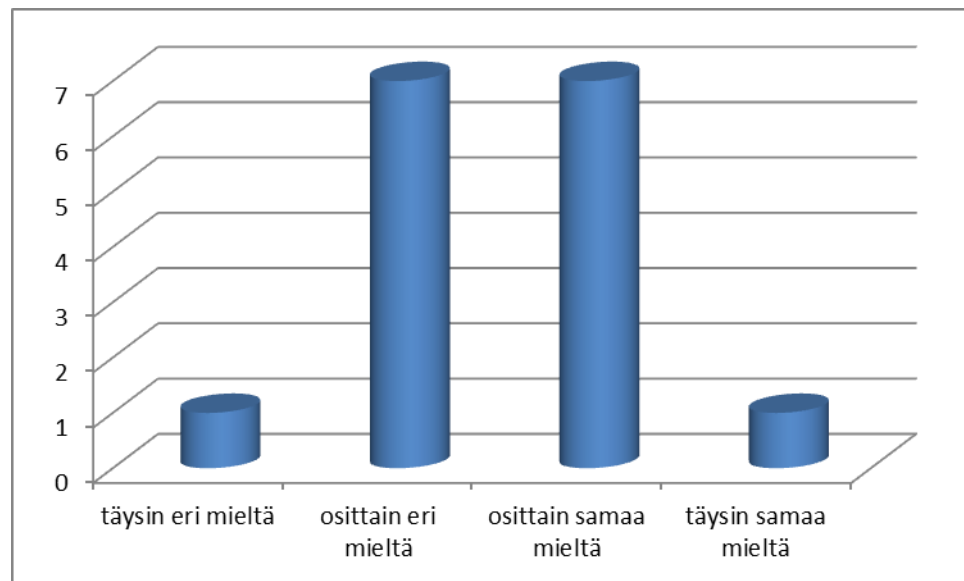
Koulutustausta

Vastauksia tuli kaikkiin muihin kohtiin, paitsi lukio kohtaan. Enemmistö oli kuitenkin suorittanut ammatillisen peruskoulutuksen. Näiden osuus vastaajista oli tasan puolet eli 50 %. Pelkän perus-, kansa- tai keskikoulun suorittaneitakin oli vastaajista 37,5 %. Yksi henkilö oli suorittanut ammatikorkeakoulun ja yksi yliopistotutkinnon.

Kysymys 1. Työtyytyväisyyteni on hyvä.

Vastaajista 7 oli osittain eri meiltä ja saman verran osittain samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli täysin eri meiltä samoin kuin yksi oli täysin samaa mieltä. Vastaus jakaantui tasan puoliksi. Eli 50 % oli tyytyväisiä ja toiset 50 % ei ollut tyytyväisiä.

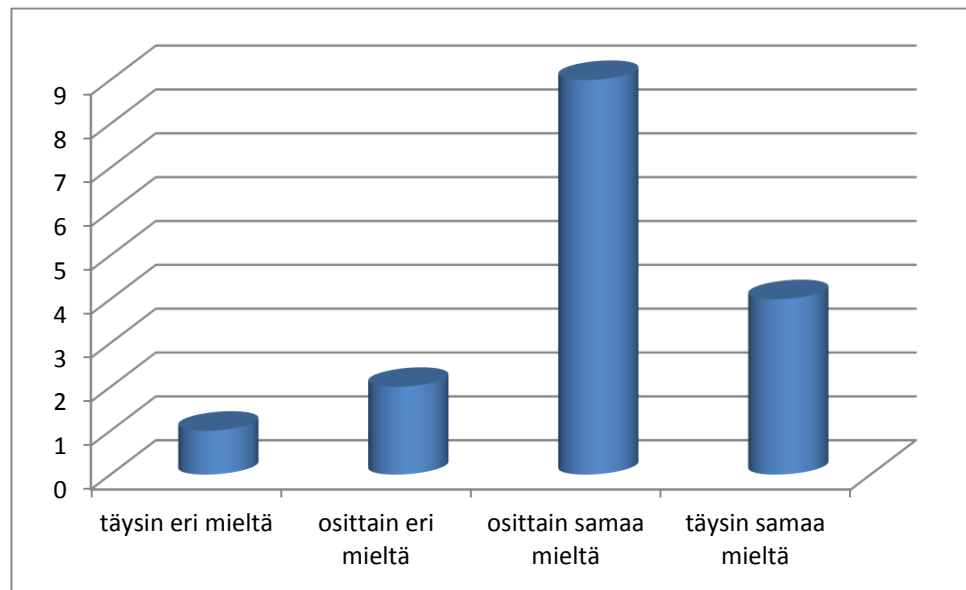
Joten voidaan sanoa, että puolet viihtyy työssään ja puolet ei. (Kuvio 1)



Kuvio 1 Työtyytyväisyyteni on hyvä

Kysymys 2. Työtyytyväisyyteni on muuttunut viimeisen vuoden aikana

Yhdeksän vastaajaa kertoi työtyytyväisyytensä muuttuneen osittain viimeisen vuoden aikana. Ja 4 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Yksi henkilö oli täysin eri mieltä ja kaksi osittain eri mieltä. Nämä luvut eivät kerro, onko työtyytyväisyys muuttunut parempaan vai huonompaan suuntaan. Siksi odotin, että vastaajat olisivat kertoneet lisäkommentteja avoimeen kohtaan. Näin ei kuitenkaan käynyt kuin neljän vastaajan kohdalla. Näistä vastauksista voi päätellä, että kolmella henkilöllä se on muuttunut huonompaan suuntaan ja vain yhdellä parempaan. (Kuvio 2)



Kuvio 2 Työtyytyväisyyden muutos

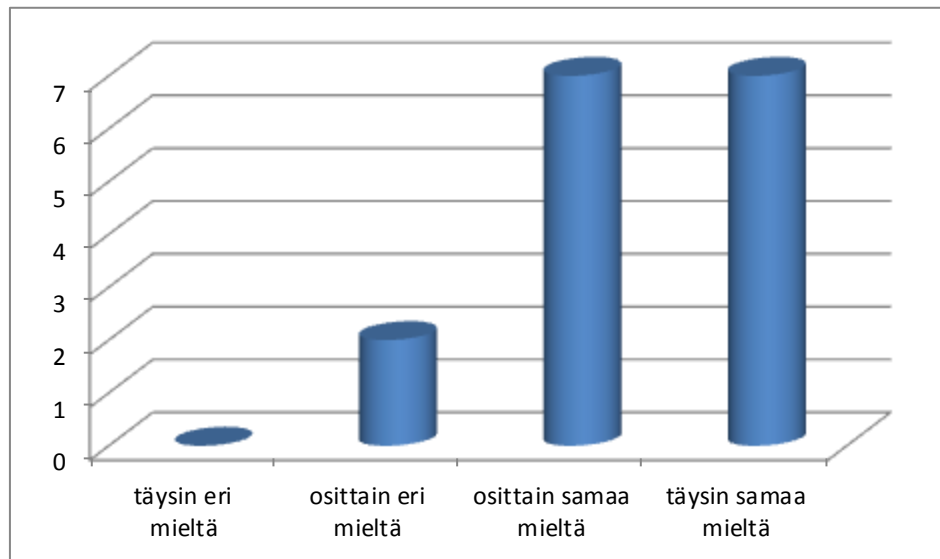
Kysymys 3. Parantunut vai huonontunut, miksi?

Tässä ovat avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset. Olisin toivonut kaikkien kertovan mihin suuntaan työtyytyväisyys on muuttunut, mutta näin ei käynyt. Vain neljä henkilöä vastasi tähän.

- huonontunut, lomautukset ja irtisanomiset
- huonontunut, johtajan käytös
- huonontunut, graafisen alan huonontuneen työtilanteen ja siitä johtuvien yhteistoiminta-neuvotteluiden vuoksi
- parantunut, uudet kujeet ja kojeet piristäneet

Kysymys 4. Saan riittävästi vastuuta

Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että he saavat riittävästi vastuuta. Saman verran, eli 7 vastaajaa oli osittain samaa mieltä, joten he haluaisivat ehkä hiukan lisää vastuuta. Kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, joten jokainen saa jonkin verran vastuuta mielestään. Mutta muuten voitaisiin sanoa, että vastuunjako toimii tällä hetkellä ihan hyvin. On oltava tarkkana, että vastuuta annetaan työntekijöille sopivassa suhteessa heidän taitoihinsa nähden. Jos vastuuta on liikaa, se aiheuttaa mm. stressiä ja uupumusta, ja jos sitä on liian vähän, se yleensä turhauttaa tekijänsä. (Kuvio 3)

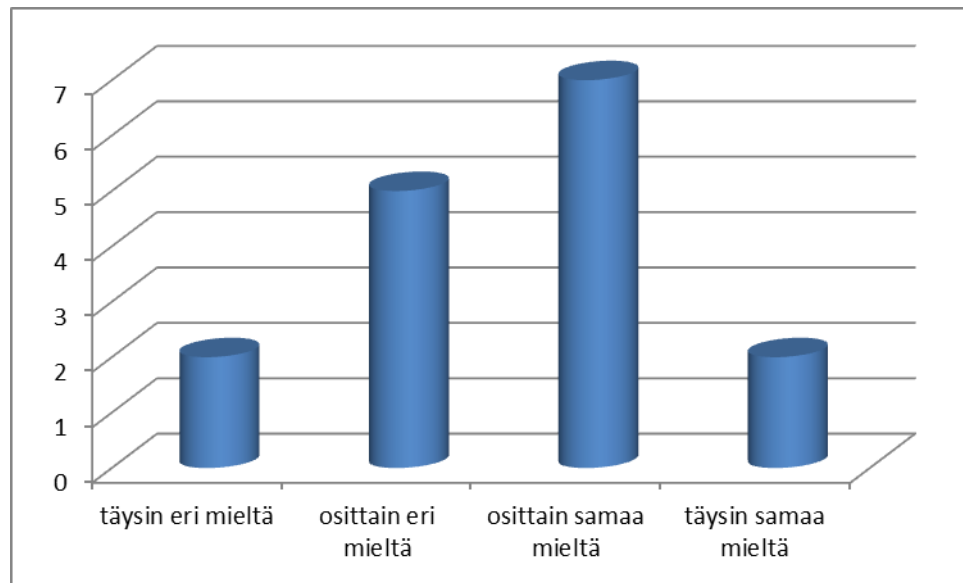


Kuvio 3 Vastuun saaminen

Kysymys 5. Työilmapiiri on mielestäni hyvä

Työilmapiiri on kohtalainen, koska 7 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Viisi vastaajista oli osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä, niin kuin kaksi oli täysin samaa mieltäkin. Tähän asiaan siis Bindermanin johdon kannattaa paneutua, koska työilmapiiri on yksi tärkeimmistä asioista työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta.

Vastaus oli aavistettavissa heikoksi, ja sen vuoksi pyydettiin avoimella kysymyksellä lisätietoa työilmapiirin parantamiseen. Vastauksia tuli vain 3, vaikka olisin halunnut, että kaikki, joiden mielestä ilmapiiri ei ole hyvä, olisivat kertoneet mielipiteensä. (Kuvio 4)



Kuvio 4 Työilmapiiri

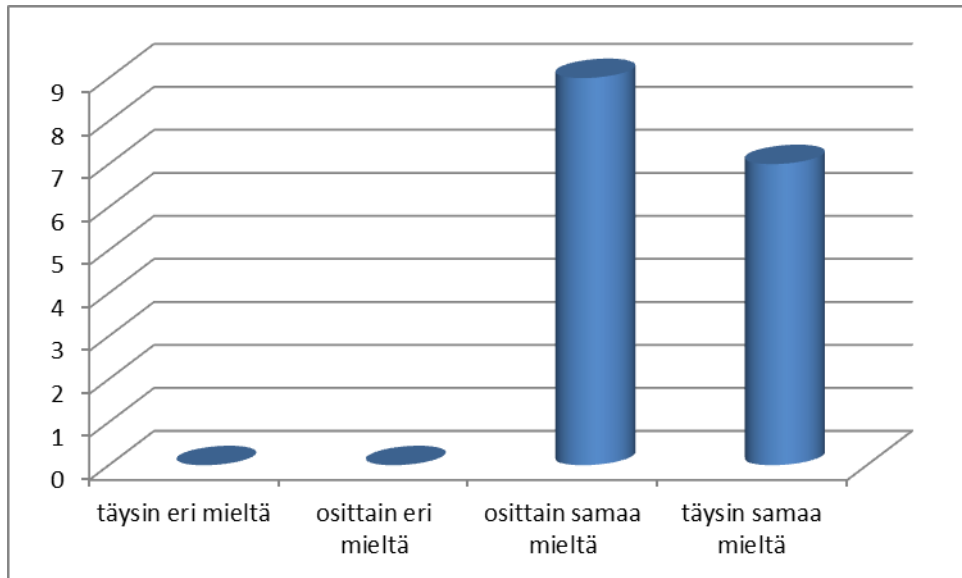
Kysymys 6. Miten kehittäisit työilmapiiriä, jos siihen on tarvetta?

Kysymykseen tuli vain 3 vastausta, ja niiden perusteella yhteishengen nostatusta kaivattiin sekä avoimuutta. Vastaukset olivat seuraavat:

- yhteishengen parantaminen
- rakentavilla palautteilla (sekä positiivisella, että negatiivisella), pienillä ”porkkanoilla” kuten esim. kevät/syysretkillä
- avoimuudella

Kysymys 7. Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa

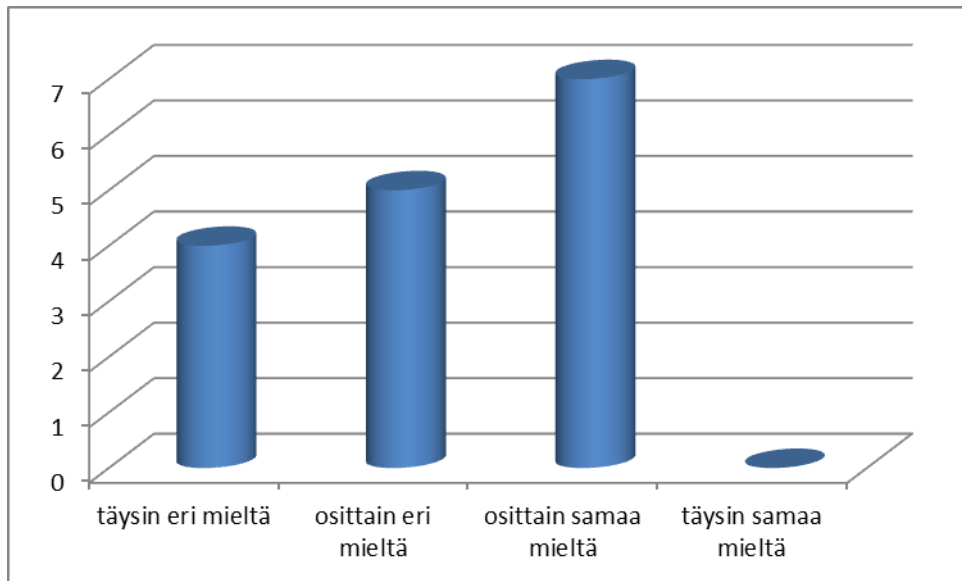
Kaikki vastaajat olivat joko osittain samaa mieltä (9 kpl) tai täysin samaa mieltä (7 kpl). Tämä on hyvä asia työilmapiirin ja työtyytyväisyyden kannalta, koska työkavereilla on iso merkitys työtyytyväisyyteen. Hyvät työkaverit ovat myös itse työn kannalta tärkeä asia. Toisaalta, jos työntekijät tulevat liian hyvin juttuun keskenään, niin työnteko saattaa kärsiä. (Kuvio 5)



Kuvio 5 Toimeentulo työkavereiden kanssa

Kysymys 8. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti

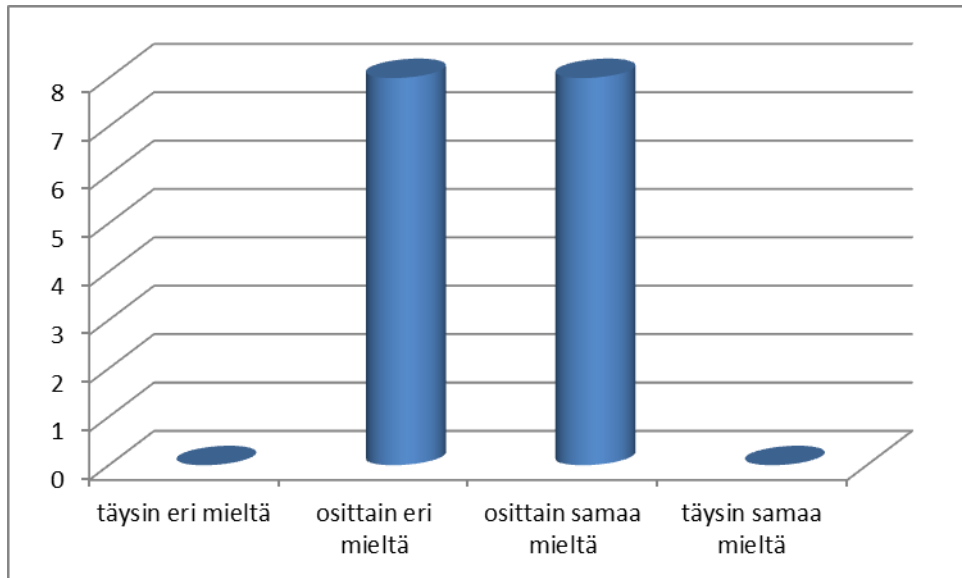
Seitsemän vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista oli 4 ja osittain eri mieltä 5. Tähän kannattaa Bindermanin johdon kiinnittää erityistä huomiota, koska työnantajan tai esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, vaikka tulisikin toisten kanssa paremmin toimeen kuin toisten. Epätasa-arvoinen kohtelu lisää kitkaa työntekijöiden keskuudessa ja samalla vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti. (Kuvio 6)



Kuvio 6 Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työpaikalla

Kysymys 9. Bindermanilla on hyvä yrityskuva ulospäin

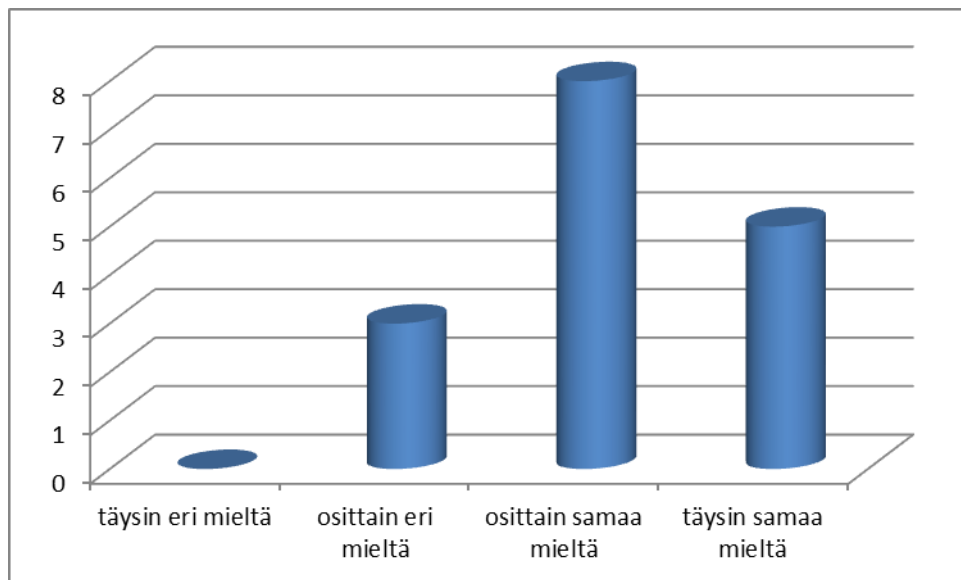
Puolet oli osittain eri meiltä ja puolet osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri tai samaa mieltä. Tästä ei nyt oikein voi sanoa, onko se yrityskuva hyvä vai huono. Jos työntekijät pitäisivät yrityskuvaa hyvänä, he myös arvostaisivat yritystään enemmän. Jos taas työntekijät eivät arvosta työpaikkaansa, he tuskin antavat kovin suurta panosta työntekoonsa. (Kuvio 7)



Kuvio 7 Yrityskuva

Kysymys 10. Yritys pyrkii kehittymään

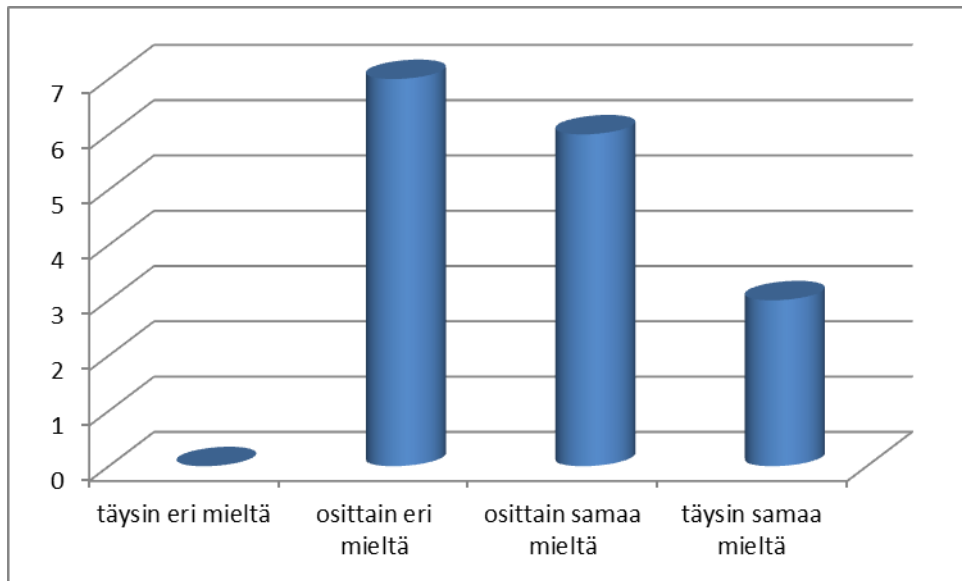
Suurin osa vastaajista eli 8 kappaletta oli osittain samaa mieltä. 5 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 3 osittain eri mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä. Yrityksen on pyrittävä kehittymään, jos graafisen alan markkinoilla meinataan pysyä, ja näin ollen vastaus on ihan tyydyttävää luokkaa. (Kuvio 8)



Kuvio 8 Yrityksen kehittyminen

Kysymys 11. Työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset

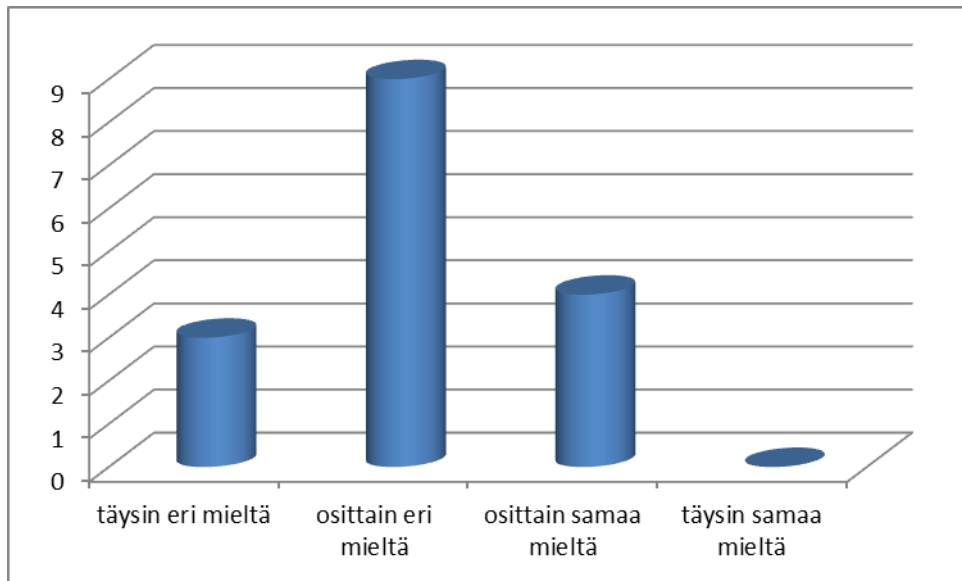
Vastaajista suurin osa eli 7 vastaajaa oli osittain eri mieltä. 6 vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Syynä tähän on varmaan se, että osa työvälineistä on hiukan vanhanaikaisia ja kaipaisivat uudistusta, mutta niiden uusimisen syynä on raha. Kaikki graafisen alan koneet maksavat paljon ja niiden investointi vaatii paljon. Mutta tosiasiahan on, että hyvät työvälineet ovat usein laadukkaan ja tehokkaan työn edellytys. (Kuvio 9)



Kuvio 9 Työvälineiden tarkoituksenmukaisuus

Kysymys 12. Perehdyttäminen hoidetaan hyvin

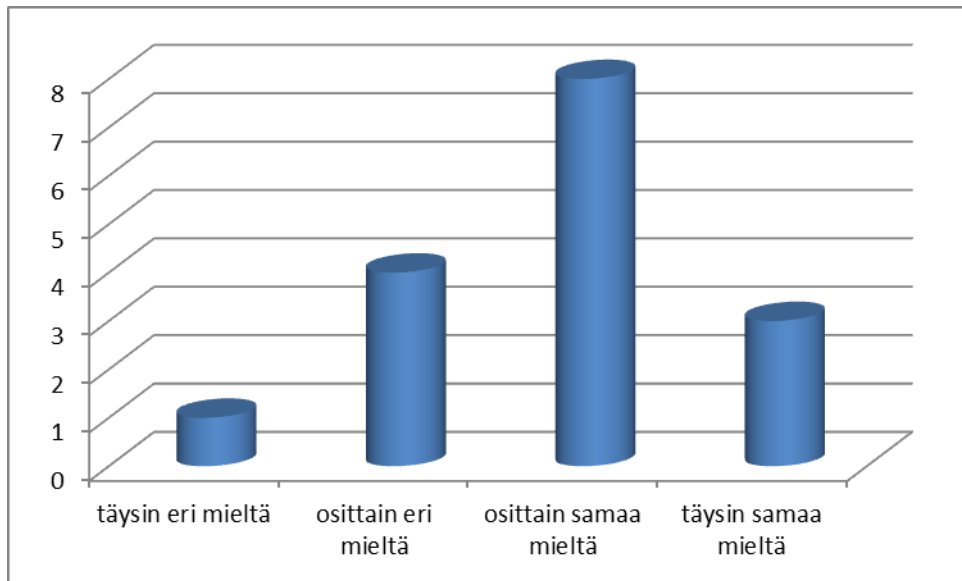
Suurin osa vastaajista eli 9 kappaletta oli osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista oli 3 henkilöä. Osittain samaa mieltä oli 4 vastaajaa, ja kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Perehdyttämiseen kannattaa nyt kiinnittää huomiota, koska uuden työntekijän on huomattavasti helpompi tulla töihin, kun hänet on perehdytetty kunnolla työhönsä ja hän pääsee paljon paremmin kiinni myös yrityksen tapoihin ja käytäntöihin. Melkein päähän ehdottaisin, että kannattaisi kehittää jonkinlainen perehdytysohjelma, ja käyttää sitä aina uusien ihmisten perehdyttämiseen. (Kuvio 10)



Kuvio 10 Perehdyttäminen

Kysymys 13. Olen tyytyväinen esimiehiin

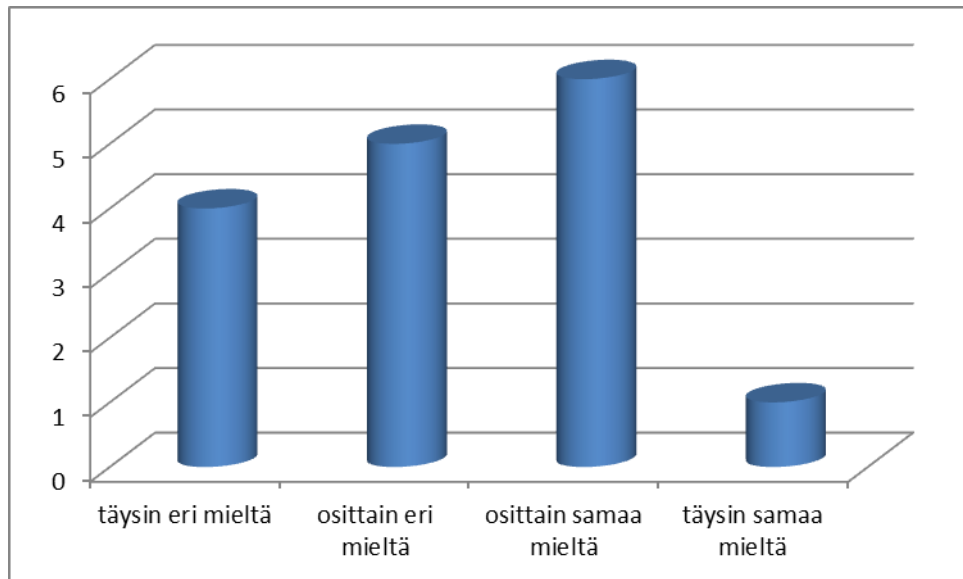
Vastaajista suurin osa oli osittain samaa mieltä (8 henkilöä) ja 3 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Reilut 30 % oli joko osittain eri mieltä (4 vastaajaa) tai täysin eri mieltä (vain 1 henkilö). Vastaajan asema tuotannossa voi vaikuttaa osaltaan vastaukseen. Esimiehen rooli on monesti hyvinkin vaikea, koska aina ei voi miellyttää kaikkia työntekijöitä, kuten vastauksista näkyy. Toisekseen, esimiehet joutuvat tekemään myös sellaisia päätöksiä, jotka eivät kaikkia miellytä. (Kuvio 11)



Kuvio 11 Tyytyväisyys esimiehiin

Kysymys 14. Saan työstäni riittävästi palautetta

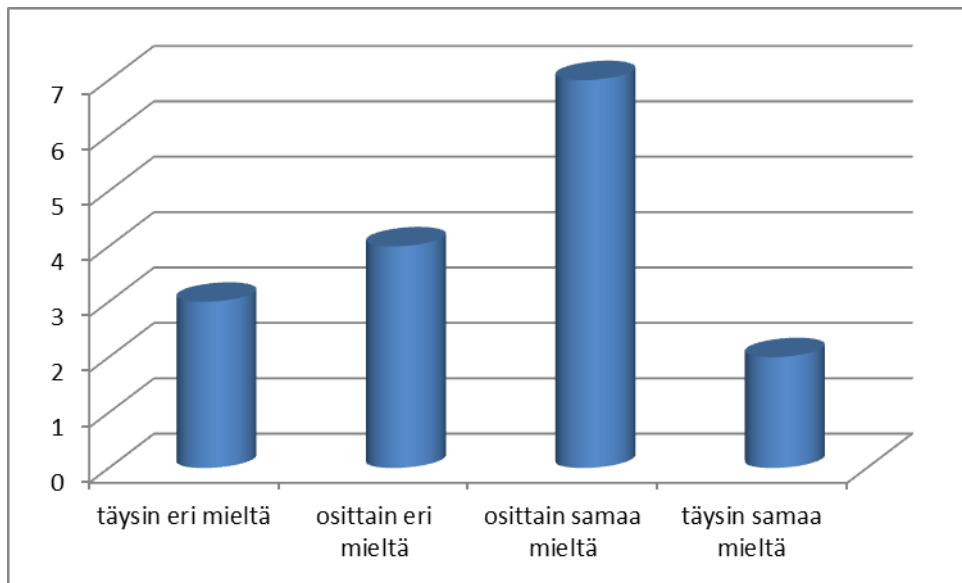
Vähän alle puolet, eli reilut 37 % vastaajista oli osittain samaa mieltä, ja yksi vastaaja täysin samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli 5 vastaajaa ja täysin eri mieltä 4 vastaajaa. Suurin osa oli siis eri mieltä ja haluaisivat enemmän palautetta työstään. Kyllähän työntekijöiden pitäisi saada palautetta työstään, on se sitten positiivista tai negatiivista. Positiivinen palaute motivoi työntekijää ja auttaa jaksamaan ja jatkamaan samaan malliin. Negatiivinen palaute taas auttaa työntekijää huomaamaan virheensä ja korjaamaan työtään oikeaan suuntaan. (Kuvio 12)



Kuvio 12 Palautteen saaminen

Kysymys 15. Esimies osaa antaa palautteen asiallisesti

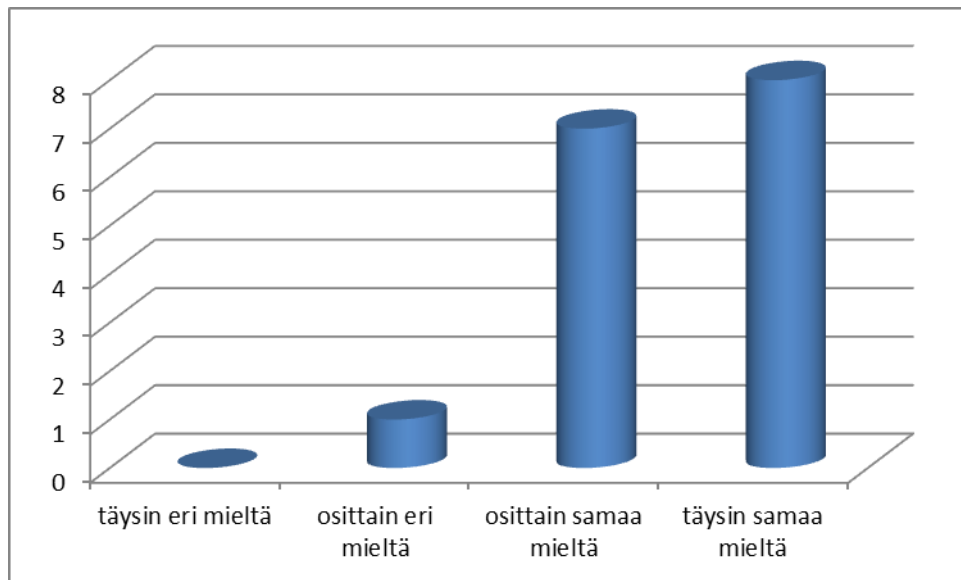
Reilut puolet on sitä mieltä, että palaute annetaan asiallisesti. Nimittäin 7 vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja 2 täysin samaa mieltä. Vastaajista jopa 3 oli täysin eri mieltä ja 4 osittain eri mieltä. Hyvä palaute voidaan antaa kasvatusten ja muiden työntekijöiden kuullen, mutta negatiivinen palaute olisi annettava kahden kesken rakentavasti. Positiivisen palautteen saanti muiden kuullen, saattaa tuntua työntekijästä vielä paremmalta kuin kahden kesken annettu palaute, mutta tällöin vaarana on, että muut työntekijät saattavat kokea kateutta. Palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista. (Kuvio 13)



Kuvio 13 Esimiehen palautteen antaminen

Kysymys 16. Esimiehiä on helppo lähestyä

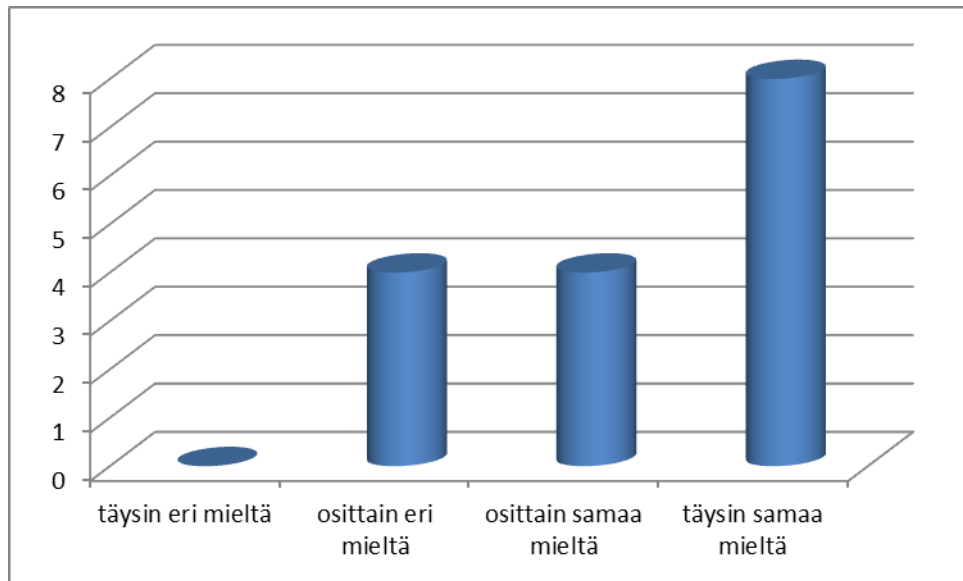
Suurin osa oli joko täysin samaa mieltä (8 vastaajaa) tai osittain samaa mieltä (7 vastaajaa). Vain yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että esimiehiä on Bindermanilla helppo lähestyä. Joko he ovat persoonina sellaisia, joiden kanssa on helppo jutella tai sitten he ovat aina läsnä. (Kuvio 14)



Kuvio 14 Esimiehen lähestyttävyys

Kysymys 17. Tiedän mitä minulta odotetaan (esim. työn laatu yms.)

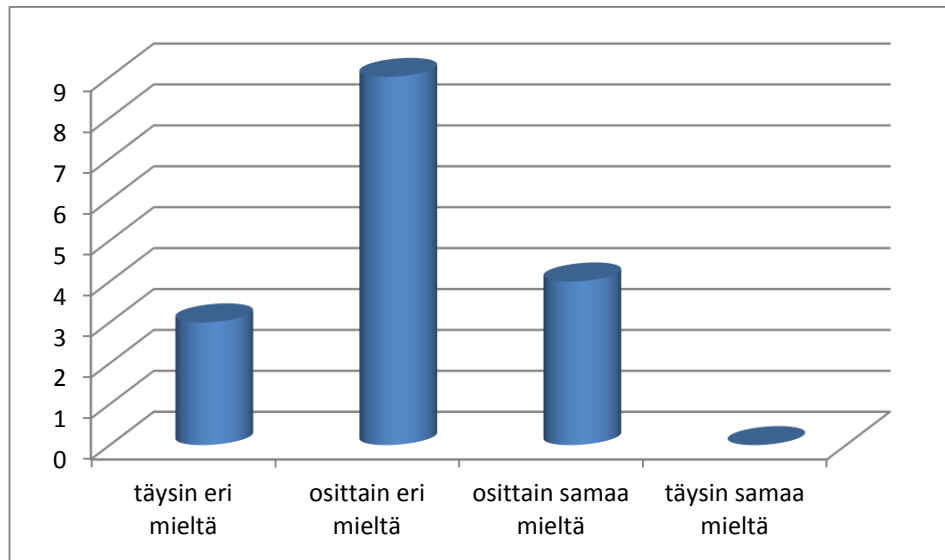
Suurin osa vastaajista, jopa 75 % oli joko osittain samaa mieltä (4 vastaajaa) tai täysin samaa mieltä (8 vastaajaa). Vain 4 vastaajista oli osittain eri mieltä, eikä kukaan ollut täysin eri mieltä. Yritys on ilmeisesti tehnyt jokaiselle selväksi, mitä hänen pitää tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, niin heidän työpanoksensa on huomattavasti parempi, kuin jos he eivät tietäisi ja näin päästään parempaan työn laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Kuvio 15)



Kuvio 15 Työntekijöihin kohdistuvat odotukset

Kysymys 18. Tiedonkulku on toimivaa

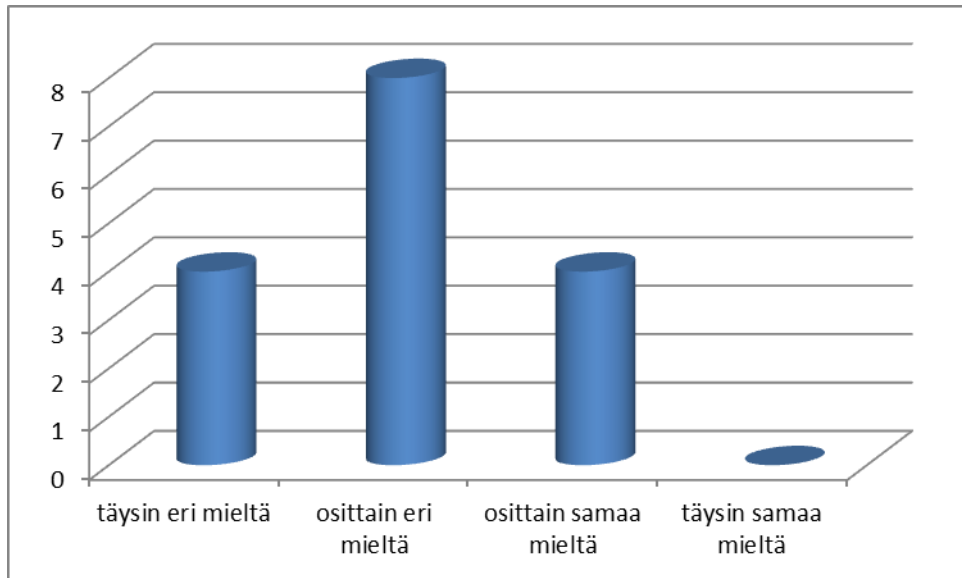
Suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä, eli 9 vastaajaa, ja 3 vastaajista oli täysin eri mieltä. Vain neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Joten tiedonkulun toimivuuteen on yrityksen panostettava erityisesti. Toisaalta usein yrityksissä esiintyy tiedonkulun osalta ongelmia, ja sen vuoksi aina tiedonkulkuun liittyvät asiat ovat huonossa valossa. (Kuvio 16)



Kuvio 16 Tiedonkulun toimivuus

Kysymys 19. Tieto tärkeistä asioista tulee ajoissa

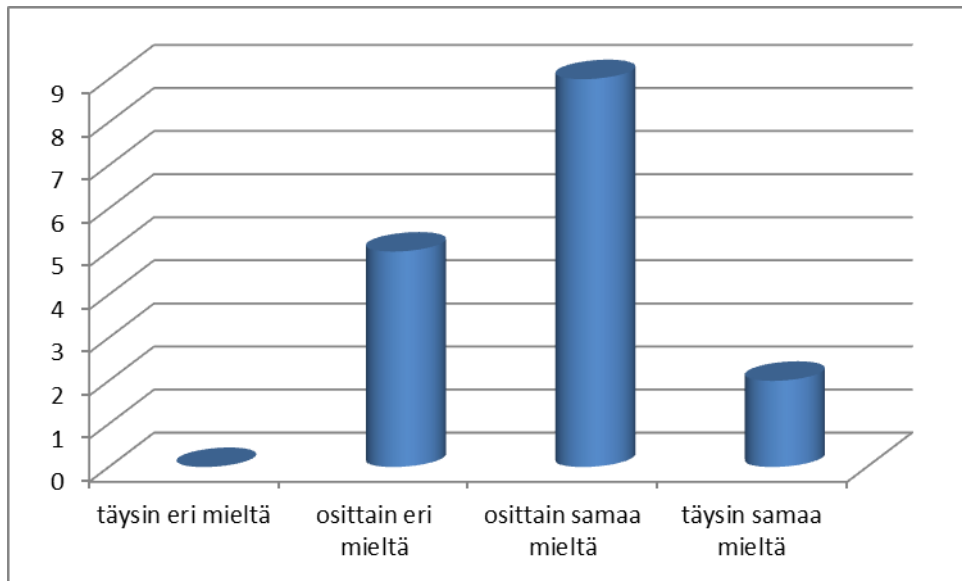
Suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä (8 vastaajaa) tai täysin eri mieltä (8 vastaajaa). Vain 4 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Kyllähän tärkeistä asioista tieto pitäisi tulla aina ajoissa työntekijöiden tietoon, mutta aina se ei ole mahdollista. Nimittäin usein johtokin saa tietää tärkeistä asioista vasta viime tingassa ja silloin niiden tiedottaminen ei ole mahdollista ajoissa. (Kuvio 17)



Kuvio 17 Tiedottaminen tärkeistä asioista

Kysymys 20. Työmotivaationi on hyvä

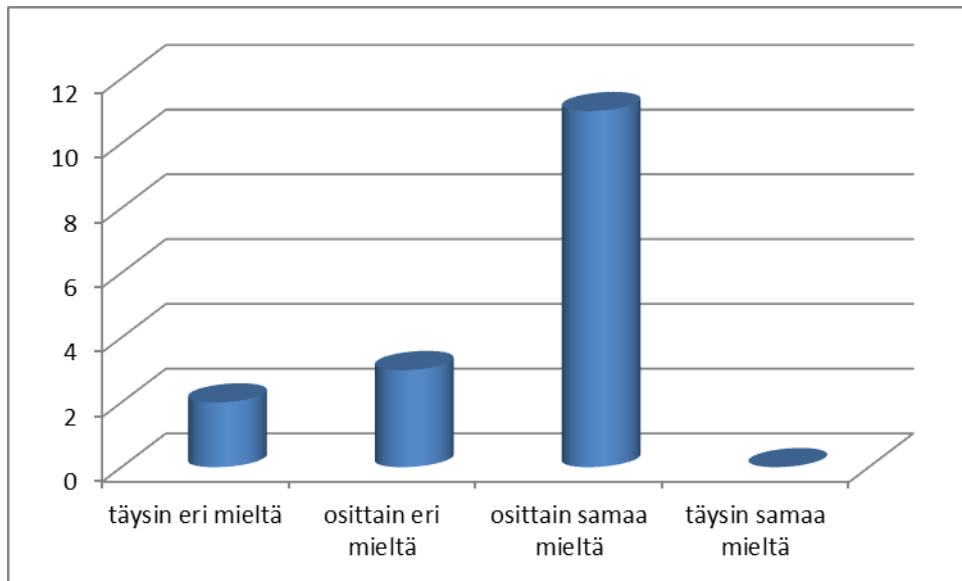
Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä (9 vastaajaa) ja 2 oli täysin samaa mieltä. Vastaajista 5 oli osittain eri mieltä. Mutta voidaan sanoa, että henkilöstö on motivoitunutta. Toisaalta motivaatio on yksi tärkeimmistä elementeistä, kun puhutaan työtyytyväisyydestä. Jos työntekijä ei ole motivoitunut, ei hänen panoksensaakaan yleensä ole kovin suuri silloin. Kun henkilöstö on motivoitunutta, tuottavuus on parempaa ja laatu tasaisempaa. Mutta jos katsotaan asiaa esimiehen osasta, niin henkilöstön motivointi ei ole mikään erittäin helppo tehtävä. (Kuvio 18)



Kuvio 18 Työmotivaatio

Kysymys 21. Työtäni arvostetaan

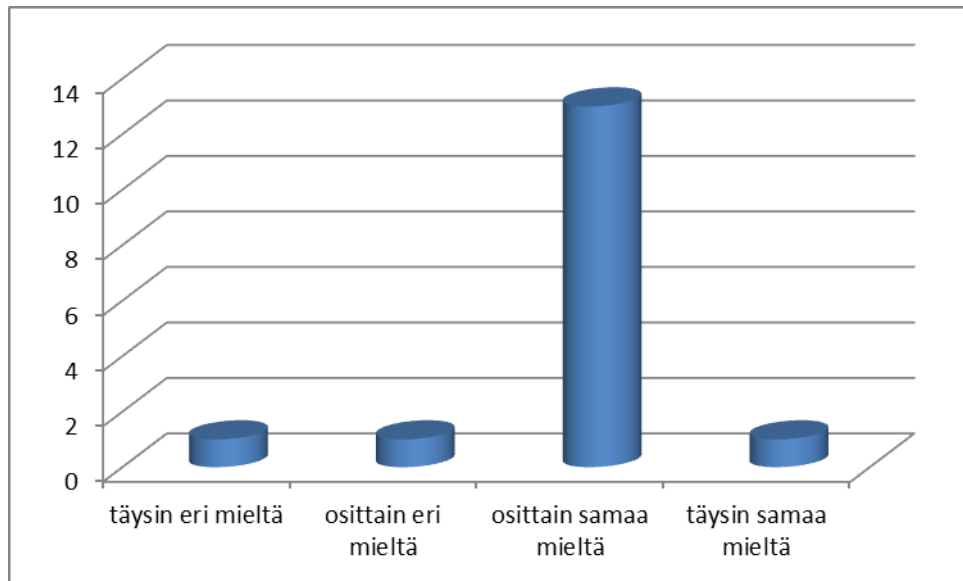
Pääosa, eli 11 henkilöä, oli osittain samaa mieltä, mutta kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Vain 2 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 3 osittain eri mieltä. Se, arvostaako työnantaja työntekijöitään, heijastuu suoraan työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Jos työntekijät kokevat, ettei heidän työtään arvosteta, vaan he ovat ns. välttämättömiä pahoja, he vähät piittaavat laadusta ym. asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Esimiehen olisikin pyrittävä osoittamaan jokaiselle työntekijälle arvostustaan. Myös työtovereiden tulisi arvostaa toisia työntekijöitä. (Kuvio 19)



Kuvio 19 Työn arvostus

Kysymys 22. Ajatuksiani ja mielipiteitäni kuunnellaan

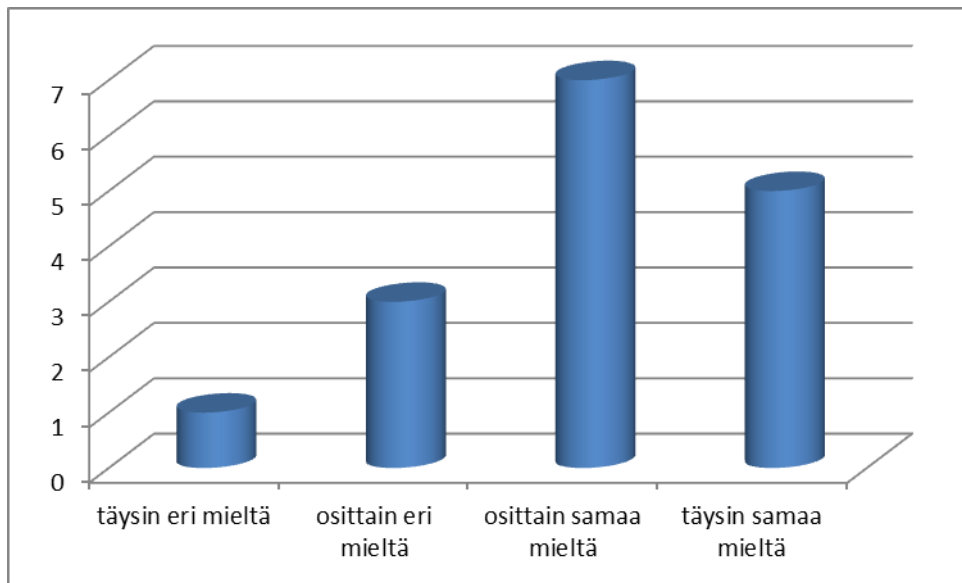
Reilut 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään kuunnellaan. Vain 2 vastaajaa oli joko täysin tai osittain eri mieltä (1 kumpaakin). Monelle työntekijälle onkin erittäin tärkeää, että he saavat esittää omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Se on myös tärkeää, että esimies jaksaa kuunnella ja ottaa kantaa työntekijöiden ajatuksiin ja mielipiteisiin. Nimittäin ne työntekijät ovat juuri niitä henkilöitä, jotka tekevät sen tuotavan työn ja näin ollen heille on saattanut kehittyä monia parannusehdotuksia esim. työn tekemisen suhteen. (Kuvio 20)



Kuvio 20 Ajatusten ja mielipiteiden huomioonottaminen

Kysymys 23. Työni on kiinnostavaa

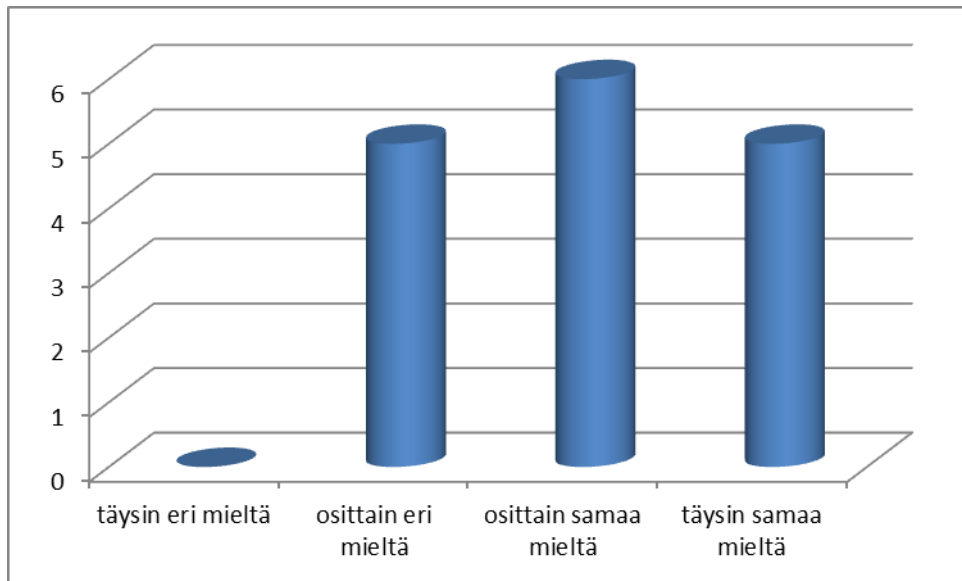
Suurin osa oli positiivisella kannalla, nimittäin 7 oli osittain samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja 3 osittain eri mieltä. Joten voidaan sanoa, että työntekijät pitävät työtään kiinnostavana. Jos työtä pidetään kiinnostavana, se vaikuttaa moneen seikkaan, kuten työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Kiinnostusta työhön voidaan yrittää parantaa, vaihtamalla työtehtäviä, jos se on mahdollista. Jos työntekijä on menettänyt täysin kiinnostuksensa omaan työhönsä, ainoa vaihtoehto saada kiinnostus paranemaan, on työn vaihtaminen toisiin työtehtäviin. (Kuvio 21)



Kuvio 21 Työn kiinnostavuus

Kysymys 24. Työni on haasteellista

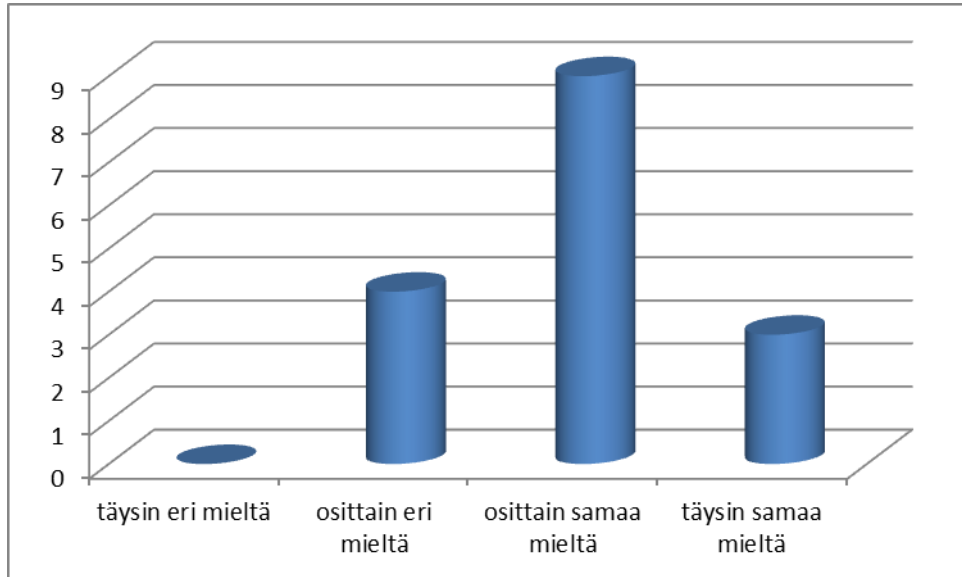
Suurin osa eli 11 vastaajaa pitää työtään haasteellisena. 5 vastaajaa on osittain eri mieltä, mutta kukaan ei ole täysin eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että jokainen on saanut itselleen sopivan haasteellista ja kykyjä vastaavaa työtä. Sopivassa määrin haasteellinen ja kiinnostava työ pitää motivaatiota yllä. Mutta, jos työ on liian haasteellista, se voi aiheuttaa stressiä. On meillä tietenkin työntekijöitä, jotka eivät halua minkäänlaisia haasteita työhönsä, vaan tykkäävät tehdä koko työuransa helppoa työtä. (Kuvio 22)



Kuvio 22 Työn haasteellisuus

Kysymys 25. Viihdyn työssäni ja pidän siitä

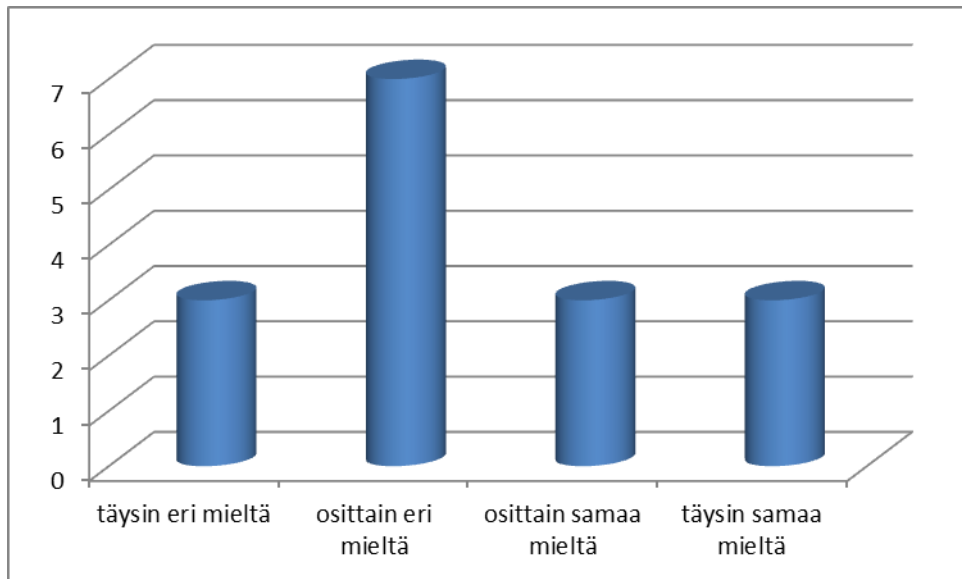
Reilusti yli puolet vastaajista viihtyy työssään ja pitää siitä. Vain 4 vastaajaa oli osittain eri mieltä. Työssä viihtyminen on tärkeää, koska työssä ollaan kolmannes vuorokaudesta ja suurin osa valveillaoloajasta. Kun pitää työstään, se auttaa lisäämään työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Kuvio 23)



Kuvio 23 Työssä viihtyminen ja työn mielekkyys

Kysymys 26. Työni aiheuttaa stressiä

Vain 3 henkilöä ei kärsi minkäänlaisesta stressistä ja saman verran kärsii stressistä. Mutta suurin osa kokee jonkinlaista stressiä. Stressihän aiheutuu useista eri tekijöistä, kuten liian haasteellisesta työstä, kiireestä ja huonosta työilmapiiristä. Jos nämä asiat ovat kunnossa, stressin pitäisi vähetä. Jatkuva stressi voi johtaa useisiin sairauksiin ja sitä kautta pitkiin sairauslomiin. Joten työnantajan kannattaisi katsoa, että ainakin ulkoiset seikat olisivat kunnossa stressin vähentämiseksi. (Kuvio 24)



Kuvio 24 Työn stressaavuus

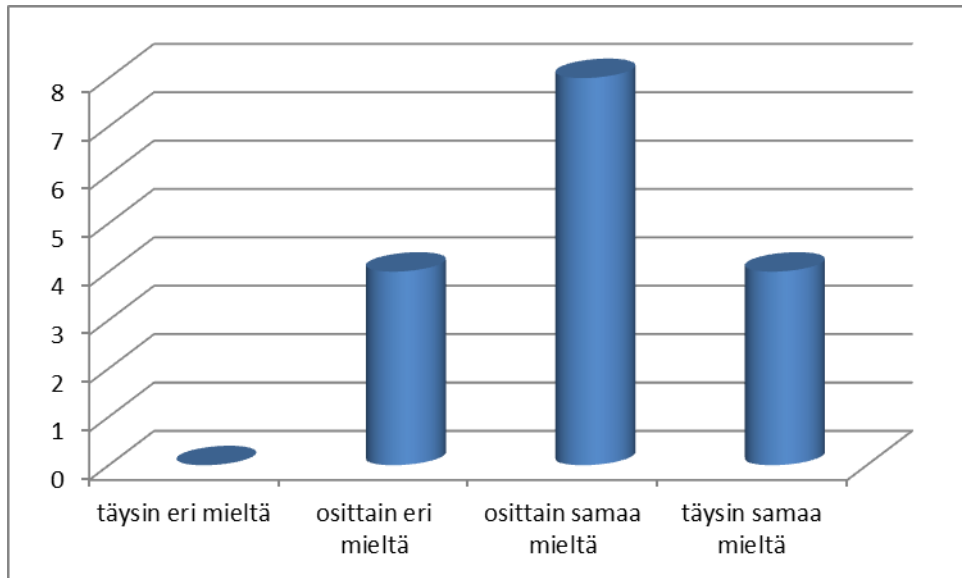
Kysymys 27. Jos työsi aiheuttaa stressiä, suurin syy siihen on?

Avoimella kysymyksellä kysyttiin ko. asiaa, ja siihen tuli seuraavanlaisia vastauksia. Mikään suuri yllätys ei ollut, että kiire oli suurin stressin aiheuttaja.

- kiire
- oli töitä paljon tai vähän, kiire on aina vieraanamme
- aikataulut ja niiden veivailu
- tiukat aikataulut
- asiallisen palautteen puute

Kysymys 28. Työni on fyysisesti kuormittavaa

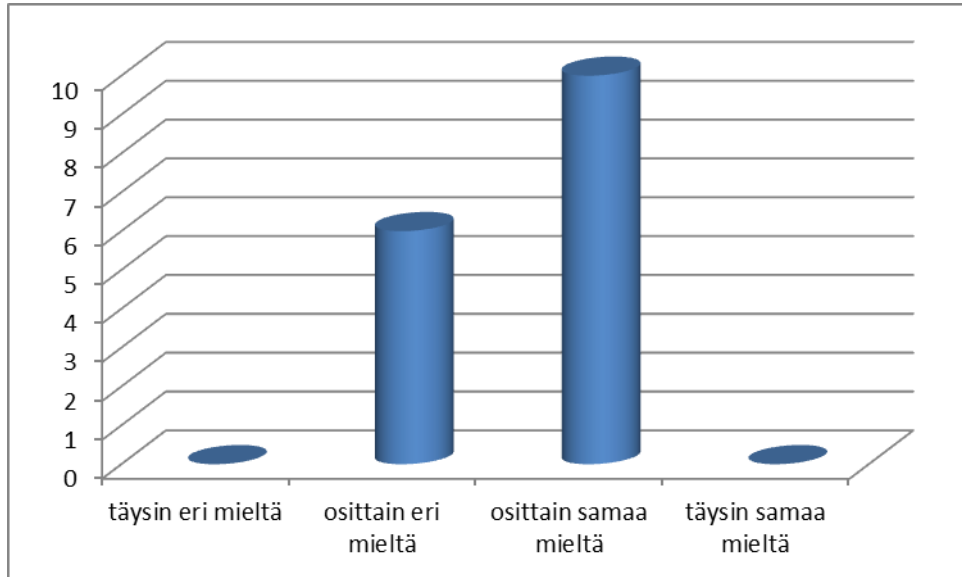
Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä eli 8 vastaajaa. Täysin samaa mieltä oli 4 vastaajaa samoin kuin osittain eri mieltäkin. Osa tuotannossa tehtävistä töistä ovat todella fyysisesti kuormittavia. Toisaalta työn fyysinen kuormittavuus voi aiheuttaa erilaisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia, jotka voivat olla hyvinkin pitkäkestoisia, jopa lopun elämää kestäviä. (Kuvio 25)



Kuvio 25 Työn fyysinen kuormittavuus

Kysymys 29. Työni on henkisesti kuormittavaa

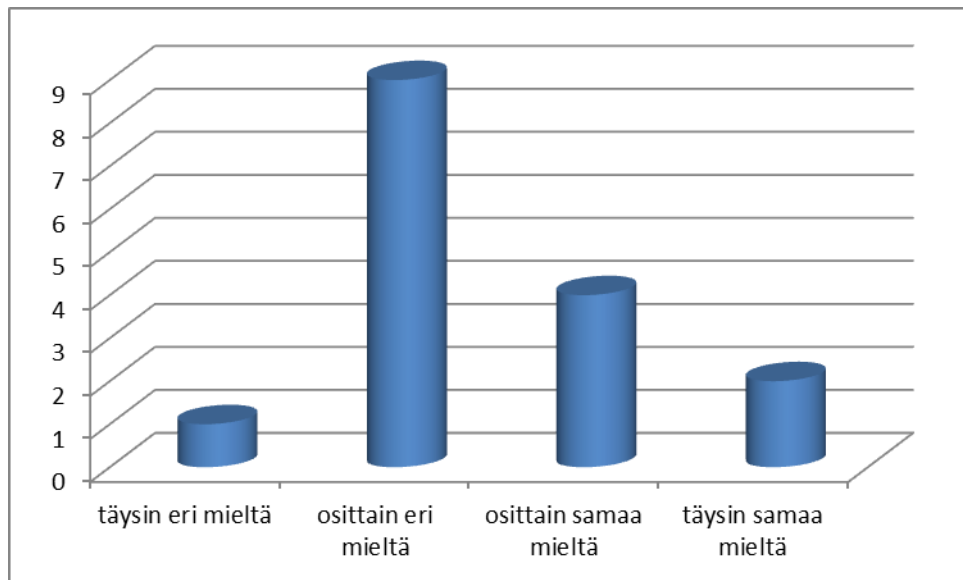
Vastaajista 10 oli osittain samaa mieltä ja 6 osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin samaa tai eri mieltä. Jatkuva henkinen kuormitus voi aiheuttaa stressiä jossakin vaiheessa. Hyvä hoito henkisen kuormituksen vähentämiseksi on liikunta tai joku muu vapaa-ajan harrastus, joka vie ajatukset pois henkisen kuormituksen aiheuttajasta. (Kuvio 26)



Kuvio 26 Työn henkinen kuormittavuus

Kysymys 30. Saan riittävästi työni edellyttämää koulutusta

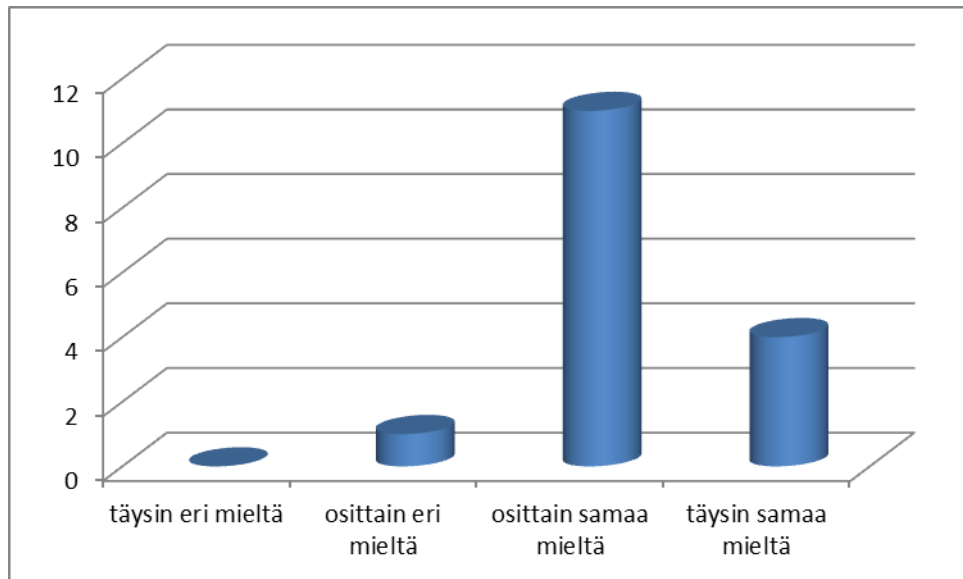
Suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä (9 vastaajaa). 4 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 2 vastaajaa ja vain 1 vastaaja oli täysin eri mieltä. Tämän mukaan koulutuksen lisäämisen tarvetta löytyisi Bindermanilla. Onhan koulutus yksi edellytys laadukkaalle ja hyvälle työllekin. Usein pelkkä ammatillinen koulutus ei riitä, vaan yrityksen on annettava vielä täydentävää koulutusta omiin tehtäviinsä. (Kuvio 27)



Kuvio 27 Koulutuksen tarve

Kysymys 31. Tunnen olevani sopeutuvainen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin

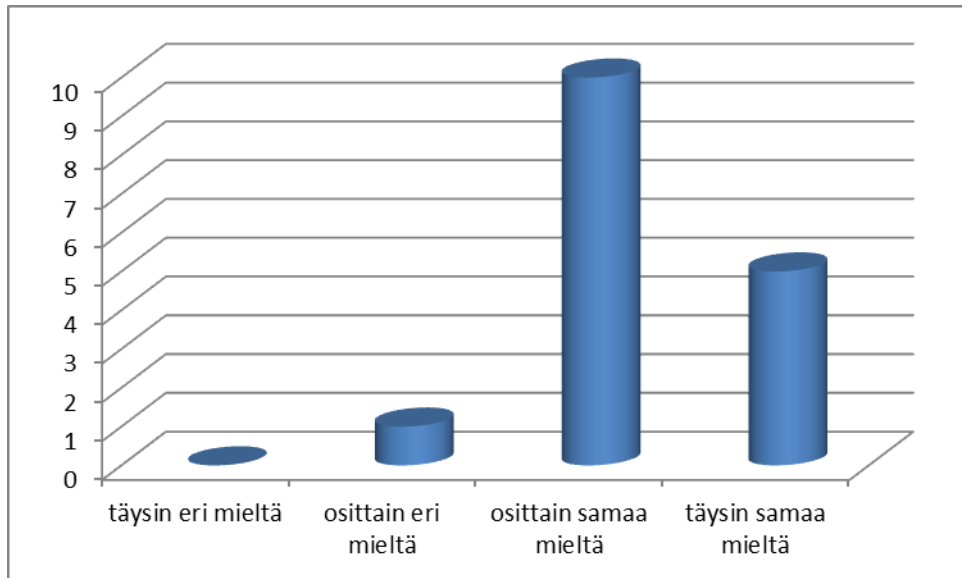
Vastaajista 11 oli osittain samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Työntekijät näyttävät sopeutuvan melko hyvin muutoksiin ja se on tärkeää, koska nykypäivänä yrityksissä tapahtuu paljon erilaisia muutoksia ja työntekijöiden on vaan sopeuduttava niihin. Sopeutumiskykyyn vaikuttavat hyvin paljon työntekijän oma persoona ja asenne sekä tietenkin työpaikan työilmapiiri. (Kuvio 28)



Kuvio 28 Muutoksiin sopeutuminen

Kysymys 32. Minulla on työssäni tarvittavat tiedot ja taidot

Yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on tarvittavat tiedot ja taidot työnsä hoitamiseen. Vain yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että ainakin jonkinlaiset perustaidot ovat kaikilla. Se onkin tärkeää, koska kiireiset aikataulut eivät mahdollista aina opettamista ja näin ollen myös työn laatu paranee ja se lisää myös työtyytyväisyyttä. (Kuvio 29)



Kuvio 29 Työssä tarvittavat tiedot ja taidot

Avoimena kysymyksenä oli Kerro, miten työtyytyväisyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa. Vastauksia tuli vähän, mutta muutama kuitenkin. Ohessa vastaukset

- Luomalla jokaiselle selkeä kuva omista työtehtävistä, toimenkuvasta ja vaatimuksista/odotuksista. Lisäämällä tiedonkulkua yrityksen tilasta, tulevista/menetetyistä töistä ja tulevaisuuden näkymistä. Luomalla tiimejä, esim. yksilöllisten haastattelujen kautta, mitä haluaisi tehdä tai oppia ja kenen kanssa.
- tiedonkulkua parannettava
- pikku palavereja silloin tällöin, että voisi keskustella epäkohdista. Silloin ehkä jäisi selän takan paskanjauhaminen.
- asiallinen palaute, johtaminen, asiallinen palaute
- joskus myös positiivinen palautekin olisi kivaa kuultavaa!
- avoimuudella ja nopeammalla tiedonkululla
-

Ruusut ja risut oli viimeinen kohta, johon sai kirjoittaa omia kommentteja, niitä tuli kourallinen. Pääsääntöisesti ne olivat risuja

- Olisi kiva mahdollisuuksien mukaan tietää mitä huomina tuo tullessaan (mm. viikko/kk-kuormitus)
- edes peruspalkka tullut ajallaan
- työkaverit ok. duunit ok. korkein johto ei kysele, ei neuvottele vaan päättää yksin kaikista asioista. Ala-arvoista käytöstä työntekijöitä kohtaan.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Mielestäni työilmapiiritutkimuksen tekeminen Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle sujui hyvin, ja vastausprosenttikin oli ihan hyvä, 64 %. Ehkä vastausprosenttia olisi voinut saada nostettua hiukan, jos vastausaika olisi ollut pidempi kuin viikko. Mutta toisaalta, nytkin vastausprosentti nousi jo ihan hyväksi. Kaikki vastaukset olivat asiallisia, joten kenenkään vastauksia ei tarvinnut jättää huomioimatta. Tulosten raportoinnissa mietin muitakin tapoja, mutta päädyin pylväsdiagrammeihin, koska ne ovat selkeitä ja loogisia.

Tulosten perusteella Bindermanin työntekijät tulevat hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Tämä onkin tärkeää, sillä Tilastokeskuksen työolosuhdetutkimuksen perusteella suhteet työtovereihin koettiin yhdeksi tärkeimmistä tyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä. Muuten työilmapiiriä koskevat kysymykset olivat ihan positiivisia, lukuun ottamatta kysymystä

työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Tässä vastaajat kokivat, että kohtelu ei ole tasapuolista, joten siinä on parantamisen varaa. Nimittäin hyvä työilmapiiri lisää työntekijöiden hyvinvointia ja koko työpaikan työkykyä.

Työtyytyväisyyskin oli ihan positiivista, kun ottaa huomioon, että kysely toteutettiin heti yt –neuvottelujen jälkeen. Tietenkin osalla vastaajista oli työtyytyväisyys vielä hukassa, koska ainahan lomautuslappu painaa meiltä. Mutta positiivista tässä oli se, että liki kaikki tuntuivat saavan riittävästi vastuuta. Toivottavasti nekin henkilöt, joiden työtyytyväisyys oli vielä hukassa, löytävät sen.

Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että yrityksellä on ihan hyvä kuva ulospäin ja puolet vähän epäröi asiaa. Mutta suurin osa oli sitä mieltä, että yritys pyrkii kehittymään, ja sehän on tänä päivänä erittäin tärkeää. Liki puolet vastaajista oli sitä meiltä, että työvälineet ovat tarkoituksen mukaiset, kun osan mielestä, ne kaipaivat hiukan uudistusta. Pääsääntöisesti vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että perehdytykseen pitäisi panostaa, että se on huonosti hoidettu. Bindermanin esimiesten olisikin nyt syytä jatkossa miettiä perehdyttämistä ja sitä, miten se tulevaisuudessa hoidetaan.

Yrityksen esimiehiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä ja heitä on helppo lähestyä. Samoin kuin työntekijät tietävät, mitä heiltä pääsääntöisesti odotetaan. Mutta esimiehet eivät anna riittävästi palautetta, ja kun sitä ei anneta tarpeeksi, ei myöskään sitä osata antaa asiallisesti. Tietenkin työntekijän on tärkeää saada palautetta, joko positiivista tai negatiivista, jotta hän tietää miten toimia jatkossa. Tähän on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulku kangertelee. Samoin kuin tieto tärkeistä asioista ei tavoita työntekijöitä ajoissa. Itse odotinkin, että tiedonkulku tulee olemaan heikoin osa-alue. Bindermanin olisikin tehostettava tiedonkulun avoimuutta. Nimittäin mitä enemmän ja paremmin yrityksen johto tiedottaa alaisilleen, sitä enemmän työntekijät luottavat johtoportaan.

Motivaatiokysymyksiin ei mihinkään tullut huonoa tulosta. Työntekijät pitivät työmotivaatiotaan hyvänä samoin kuin he viihtyvät ja pitävät työstään. Samoin kuin heidän mielestään heidän työnsä on haasteellista ja kiinnostavaa. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään kuunnellaan. Nämä asiat ovat siis hyvin Bindermanilla ja niin pitää ollakin, jotta saadaan työntekijöiden motivaatio pysymään korkealla, jolloin myös laatu ja tuottavuus paranevat.

Stressikysymysten kohdalla oltiin sitä mieltä, että työ on sekä fyysisesti että henkisesti raskasta, mutta ei pääsääntöisesti aiheuta stressiä. Vain muutama vastaaja tunsi työnsä stressaavaksi.

Työssä ja työyhteisössä oppimisen kysymyksissä oli havaittavissa, että koulutusta kaivattaisiin, vaikka omassa työssä vaadittavat tiedot ja taidot olivat riittävät. Koulutushan on tänä päivänä hyvinkin tärkeää, jos halutaan ylläpitää henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritusasoa. Positiivista

oli se, että vastaajat tunsivat hyvin sopeutuvansa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY
- Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Helsinki: Työterveyslaitos
- Aro, T., Matikainen, E., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Troistila, I. 1995. Hyvä työkyky – Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Painotalo Miktor Oy
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Elo, A-L., Kuosma, E., Kylä-Setälä, E. & Mattila, P. 2004. Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin - Evuluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26. Helsinki: Tampereen Yliopistopaino
- Furman, B. & Ahola, T. 2007. Change through cooperation, Helsinki: Brief Therapy Institute
- Grönfors, T. & Pietilä, H. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Vantaa: Dark Oy
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Heinonen, K., Pääkkönen, R., Riipinen, H. & Säämänen, A. 2004. Osallistu – havainnollista – kehitä. Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Helsinki: Otamedia Oy
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hoikkala, A. 1998. Tehokkuutta tehtävien hoitoon. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.
- Juuti, P. 1987a. Johtamis- ja organisaationäkemyksen muutossuuntia 1900-luvulla. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: KauppaKirjapaino Oy
- Juuti, P. 1987c. Työilmapiirin kehittäminen. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: KauppaKirjapaino Oy

- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen, 3. painos. Aavarantasarja nro 18. Helsinki: Otava
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Järnefeld, N. 2002. Työkiireen syiden jäljillä. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksia työpaikoilla. Tilastokeskus
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY-Pro
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Kandolin, I. & Huida, O. 1995. Joustavuutta periodityöhön- Helsinki: Työterveyslaitos
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – Kuuntelu ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kauhanen, J. 1993. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivonjohtamisella työhyvinvointia. Juva: WSOY
- Kivistö, M. & Kalimo, R. 2000. Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Tilastokeskus
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kujala, P. & Vartiainen, M. 1999. Kaikki mukaan - Yhdessä kehittämisen käsikirja. Helsinki: Painotalo Miktor Oy
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Tampere: Vammalan Kirjapaino Oy
- Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2006. Työtyytyväisyyden tutkimuksen uudet haasteet. Hyvinvointikatsaus 4.
- Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalla. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio - menetelmiä työhalun parantamiseksi. 2. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Pöyhönen, T. 1975. Työtyytyväisyyden eli työviihtymisen luonne, syyt ja seuraukset. Työterveyslaitos
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Iisalmi: PunaMusta Oy
- Ruoppila, I. 1987. Työilmapiirin vaikutus hyvinvointiin. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: KauppaKirjapaino Oy

- Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy
- Tyky-barometri. 2002. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Juva: WSOY
- Åberg, L. 1989. Viestintä – Tuloksen tekijä 7. painos. Helsinki: Tammer-Paino Oy
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! – Esimiehen viestintäopas. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sähköiset lähteet

- Työturvallisuuskeskus. 2010. Työturvallisuus.
http://www.tyoturva.fi/toimialat/yksityiset_palvelualat/tyoturvallisuus
- Jyväskylän yliopisto. 2003. Työyhteisön ilmapiiriä voi parantaa.
<http://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2003/11/tiedote-2009-10-01-12-33-19-754245>
- Talouselämä. 2010. Teemana työhyvinvointi. Heikki Nivaro. Viitattu 2.3.-10
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article380242.ece?s=r&wtm=talouselama/-02032010>

Haastattelut

- Gross, H. 2010. Konttoripäällikkö. Binderman Oy. Haastattelu 20.10.2010.

SAATEKIRJE

Hei!

Opiskelen Hämeen Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Opinnäytetyönäni teen työtyytyväisyystutkimuksen Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle.

Tutkimus ja kysely ovat täysin omiani, joten mahdollistattehan valmistumiseni ja vastaatte kyselyyn. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa tunnista.

Kyselylomake on laadittu niin, että siihen on helppo ja nopea vastata. Vastaamiseen kuluu aikaa vain muutama minuutti.

Tuloksen raportin olen luvannut toimittaa yrityksen johdolle, koska kyselyn tavoitteena on saada vastausten pohjalta materiaalia työtyytyväisyyden kehittämiseen.

Toivon, että vastauksissanne ottaisitte huomioon alalla vallitsevan tilanteen.

Vastaamalla kyselyyn, autatte minua opinnäytetyöni toteuttamisessa!! Palautattehan vastauksenne minulle, joko päiväraporttilaatikkoon tai henkilökohtaisesti viimeistään **keskiviikkona 13.10.2010** mennessä.

Kiitos etukäteen

Anne Rantanen
tutkimuksen toteuttaja

TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY

Koulutustausta perus-, kansa- tai keskikoulu lukio yliopisto ammattikoulu ammattikorkeakoulu muu, mikä _____

Ole hyvä ja lue kysymykset ja ympäröi omaa tilannettasi, käsitystäsi kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja halutessasi	Täysin eri mieltä 1	Osittain eri meiltä 2	Osittain samaa mieltä 3	Täysin samaa mieltä 4
--	------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

Työtyytyväisyys

1. Työtyytyväisyyteni on hyvä	1	2	3	4
2. Työtyytyväisyyteni on muuttunut viimeisen vuoden aikana	1	2	3	4
3. Parantunut tai huonontunut, miksi	<hr/>			
4. Saan riittävästi vastuuta	1	2	3	4

Työilmapiiri

5. Työilmapiiri on mielestäni hyvä	1	2	3	4
6. Miten kehittäisit työilmapiiriä, jos siihen on tarvetta	<hr/>			
7. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	1	2	3	4
8. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4

Yritys

9. Bindermanilla on hyvä yrityskuva ulospäin	1	2	3	4
10. Yritys pyrkii kehittymään	1	2	3	4
11. Työvälineet ovat tarkoituksen mukaiset	1	2	3	4
12. Perehdyttäminen hoidetaan hyvin	1	2	3	4

Johtaminen

13. Olen tyytyväinen esimiehiin	1	2	3	4
14. Saan työstäni riittävästi palautetta	1	2	3	4
15. Esimies osaa antaa palautteen asiallisesti	1	2	3	4
16. Esimiehiä on helppo lähestyä	1	2	3	4
17. Tiedän mitä minulta odotetaan (esim. työn laatu yms.)	1	2	3	4

Tiedonkulku

18. Tiedonkulku on toimivaa	1	2	3	4
19. Tieto tärkeistä asioista tulee ajoissa	1	2	3	4

Työilmapiiritutkimus Binderman Oy:n tuotantohenkilöstölle

Motivaatio

20. Työmotivaationi on hyvä	1	2	3	4
21. Työtäni arvostetaan	1	2	3	4
22. Ajatuksiani ja mielipiteitäni kuunnellaan	1	2	3	4
23. Työni on kiinnostavaa	1	2	3	4
24. Työni on haasteellista	1	2	3	4
25. Viihdyn työssäni ja pidän siitä	1	2	3	4

Stressi

26. Työni aiheuttaa stressiä	1	2	3	4
27. Suurin syy siihen on				

28. Työni on fyysisesti kuormittavaa	1	2	3	4
29. Työni on henkisesti kuormittavaa	1	2	3	4

Työssä ja työyhteisössä oppiminen

30. Saan riittävästi työni edellyttämää koulutusta	1	2	3	4
31. Tunnen olevani sopeutuvainen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin	1	2	3	4
32. Minulla on työssäni tarvittavat tiedot ja taidot	1	2	3	4

Kerro, miten työtyytyväisyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa

Ruusut ja risut

Kiitos vastauksesta!

