

Mika Herrainsilta

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN, KEINONA
TYÖJÄRJESTELYT – Case Kodin Terra, Kokkola**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Joulukuu 2014	Tekijä/tekijät Mika Herrainsilta
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN, KEINONA TYÖJÄRJESTELYT – case Kodin Terra, Kokkola		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi		Sivumäärä 55+10
Työelämäohjaaja Marko Jylhä, Marko Ovaskainen		
<p>Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat organisaatioille merkittäviä menestystekijöitä. Työhyvinvointiin panostaminen luo monenlaisia hyötyjä. Työntekijä voi fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti paremmin. Työntekijä on tuottavampi, tehokkaampi ja yhteistyökykyisempi. Samalla parantunut työhyvinvointi tuottaa organisaatiolla taloudellista hyötyä, kun sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet vähenevät. Työhyvinvointia on myös johdettava. Työjärjestelyt ovat yksi työhyvinvoinnin johtamisen työkaluista. Toimivilla työjärjestelyillä voidaan lisätä työhyvinvointia. Työjärjestelyt sisältävät kaikki työnorganisointiin liittyvät asiat, kuten työaikajärjestelyt, vastuualueiden ja työtehtävien jakamisen.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kodin Terra Kokkola. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä työhyvinvointi muodostuu, miten työhyvinvointia johdetaan ja mikä merkitys työjärjestelyillä on työhyvinvointiin. Toimeksiantajan ensisijaisena toiveena oli saada tietoa työjärjestelyjen toimivuudesta yrityksessään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja työjärjestelyjen merkitystä työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimusosassa tutkittiin työjärjestelyjen onnistumista toimeksiantajayrityksessä kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn tulosten perusteella suurimmat parannuskohteet työjärjestelyjen osalta olivat tiedon kulku sekä vastuiden jakaminen osastojen sisällä ja osastojen kesken.</p>		

Asiasanat

Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työjärjestelyt.

ABSTRACT

Unit Kokkola - Pietarsaari	Date December 2014	Author/s Mika Herrainsilta
Degree programme Business administration		
Name of thesis IMPROVING OF WELL-BEING IN THE WORKPLACE BY WORKING ARRANGEMENTS – case Kodin Terra, Kokkola		
Instructor Jorma Saloniemi		Pages 55+10
Supervisor Marko Jylhä, Marko Ovaskainen		
<p>Employee well-being and job satisfaction are significant success factors in a company. Investing in employee well-being generates a wide range of advantages. Employees feel better physically, mentally and socially. Employees are also more productive, efficient and co-operative. In the process the improved employee well-being produces a profit by reducing the amount of sick leave and disability pension. However, employee well-being requires good management. Working arrangements are one tool in the management of employee well-being. By functional working arrangements well-being in the workplace can be enhanced. Working arrangements are comprised of all matters relating to the organization of work, such as working time arrangements and the allocation of responsibilities and assignments.</p> <p>This thesis was commissioned by the hardware store Kodin Terra in Kokkola. The objective of this thesis was to figure out of what employee well-being is comprised of, how it is managed and how working arrangements affect employee well-being. The primary target of the commissioner was to get information about the functionality of working arrangements in the company.</p> <p>The theoretical part of this thesis studies employee well-being, the management of employee well-being and the significance of working arrangements in employee well-being. The research part examines working arrangements in Kodin Terra through a quantitative research. The survey made showed that the main areas for improvement are the flow of information as well as allocation of responsibilities inside and between the hardware store`s departments.</p>		

Key words

Employee well-being, management of well-being employee, organization of work.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI	3
2.1 Työyhteisö.....	4
2.2 Osaaminen	7
2.3 Työkyky ja terveys.....	9
2.4 Motivaatio	11
2.5 Työjärjestelyt	13
2.6 Vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn	14
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	16
3.1 Esimiestyö.....	18
3.2 Työnohjaus	19
3.3 Ajan ja työn hallinta.....	20
3.4 Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen myyntityössä.....	21
4 OSUUSKAUPPA KPO: KODIN TERRA KOKKOLA	23
5 TUTKIMUS	25
5.1 Tutkimusmenetelmä	26
5.2 Tutkimustulokset	28
5.2.1 Perustietoa työjärjestelyjen toimivuudesta	28
5.2.2 Työjärjestelyjen eri osa- alueiden arviointi.....	33
5.2.3 Työjärjestelyjen vaikutus työhyvinvointiin	37
5.2.4 Tyytyväisyys työnkuvaan sekä rooliin työpaikalla	38
5.2.5 Työaikajärjestelyt	43
5.2.6 Vapaa palaute työjärjestelyjen kehittämiseksi	49
6 POHDINTA	51
LÄHTEET	54
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit	6
KUVIO 2. Henkilöpääoma aineettoman varallisuuden osana	8
KUVIO 3. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset	14
KUVIO 4. Tiimin toimintaa jäsentävät tekijät	17
KUVIO 5. Työjärjestelyjen toimivuus kokonaisuutena	28
KUVIO 6. Työjärjestelyt eri vuoden aikoina	30
KUVIO 7. Työjärjestelyjen osa-alueet	31
KUVIO 8. Työjärjestelyjen vaikutus työhyvinvointiin	37
KUVIO 9. Kyky- ja osaamisprofiili	38
KUVIO 10. Onko työn vaatimustaso liian korkea?	39
KUVIO 11. Onko työn vaatimustaso liian matala?	40
KUVIO 12. Halu vaihtaa työtehtäviä yksikön sisällä	41
KUVIO 13. Ammatillisen kehittymisen tukeminen	42
KUVIO 14. Työvuorojen jakaminen	43
KUVIO 15. Työajan säännöllisyys	44
KUVIO 16. Onko myyntiosaston henkilöstömäärä liian pieni?	45
KUVIO 17. Onko myyntiosaston henkilöstömäärä liian suuri?	46
KUVIO 18. Työvuorojen vaihtelevuus ja työtehtävien hoitaminen	47
KUVIO 19. Toiveiden ja mielipiteiden huomioiminen työaikajärjestelyissä	48

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Arvosana tiedonkululle työpaikalla	33
TAULUKKO 2. Arvosana vastuiden jakamiselle osastojen sisällä	34
TAULUKKO 3. Arvosana osastojen väliselle yhteistyölle	34
TAULUKKO 4. Arvosana työaikajärjestelyille	35
TAULUKKO 5. Arvosana työtehtävien jakamiselle	35
TAULUKKO 6. Arvosana omille vaikutusmahdollisuuksille työjärjestelyiden kehittämiseksi	36

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä työhyvinvointi sisältää, miten toimivalla johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja mikä merkitys työjärjestelyillä on työhyvinvointiin. Toimeksiantajayrityksen eli Kokkolan Kodin Terran ensisijaisena toiveena oli löytää uusia parannusehdotuksia ja -keinoja työjärjestelyihin yrityksessään opinnäytetyöni avulla. Työjärjestelyjen katsotaan sisältävän kaikki työn jakamiseen ja organisointiin liittyvät asiat, kuten työn vaiheistamisen, työaika- ja -järjestelyt, työnkuvan muokkaamiset, työkierron ja vastuiden jakamisen. Tutkimuksessa keskityttiin työaika- ja -järjestelyihin, työnjakoon toimeksiantajayrityksen eri osastojen sisällä sekä osastojen välillä, työntekijöiden vastuunjakoon ja tiedon kulkuun. Näistä rakentuvat toimeksiantajayrityksen työjärjestelyt. Työjärjestelyjen toimivuus tai niiden toimimattomuus vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvointiin. Työjärjestelyt voidaan myös nähdä osana työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa perehdytään siihen, mitkä asiat vaikuttavat yleisesti työyhteisön työhyvinvointiin. Jälkimmäisessä teoriaosuuden pääluvussa pohditaan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Toimeksiantajayrityksen toimialana on vähittäiskauppa. Toimeksiantajayrityksessä on hiljattain suoritettu työtyytyväisyyskysely. Tutkimustulokset olivat pääsääntöisesti hyvin myönteisiä. Työtyytyväisyyskyselyn tutkimustulosten ja yksikön johtajan kanssa käymieni keskusteluiden perusteella valikoitui opinnäytetyön erityiseksi tutkimusongelmaksi työjärjestelyt yksikössä. Pyrin löytämään uusia ideoita, parannusehdotuksia ja -keinoja työjärjestelyjen edelleen kehittämiseksi yrityksessä. Oma tutkimukseni toteutettiin henkilöstölle jaettavan kirjallisen kyselyn avulla. Kyselyssä olivat mukana yksikön työjärjestelyistä vastaavat henkilöt, osastojen esimiehet ja eri osastojen myyjät. Työskentelin opinnäytetyön tekemisen ohessa toimeksiantajan palveluksessa. Informoin kyselytutkimukseeni osallistujia jo hyvissä ajoin tulevasta kyselystä. Ajattelin tämän reilun valmistautumisajan parantavan tutkimustulosten laatua entisestään.

Opinnäytetyön varsinainen suunnittelu alkoi helmikuussa 2014 ja tavoitteena oli valmistua viimeistään joulukuussa 2014. Varsinkin teoriaosuuden kirjoittaminen osoitautui ennakoitua nopeammaksi ja mielenkiintoisemmaksi työvaiheeksi. Teoriaosuus tuli valmiiksi kolmessa kuukaudessa ja lokakuussa 2014 oli itse tutkimusosan eli kyselyn tekemisen aika. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen pysyi ennakkoon suunnitellussa aikataulussaan. Opinnäytetyön aiheen valinta onnistui loistavasti. Tulevaisuuden tavoitteenani on työskennellä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä työtehtävissä.

2 TYÖHYVINVOINTI

Arkipäiväisessä kielenkäytössä työhyvinvointia kutsutaan monilla eri kielellisillä ilmauksilla: työtyytyväisyys, työn imu, työn ilo, ammattilypeys ja sitoutuneisuus. Työhyvinvointi on psykologisesti ajateltuna pääsääntöisesti tunneperäinen asia. Heikko työhyvinvointi vaikuttaa yleensä myös asioiden kokemiseen ja tekemiseen vapaaajalla. Esimerkiksi liian suuri työmäärä tai liian vaikea työ suhteessa omaan osamiseen aiheuttaa stressiä ja vaikeuttaa unensaantia. Parhaimmillaan työkokemus on sellainen, että yksilö kokee irtautuvansa arjesta pääsemällä irti ajasta ja itsestään. (Luukkala 2011, 32 – 33.)

Lähtökohta työhyvinvoinnin muodostumiselle on ihmisen ja työn yhteensopivuus. Tällöin työn sisältö ja vaativuus on riittävän samalla tasolla tekijän kiinnostusten ja tietotaitojen kanssa. Työn on siis hyvä olla tekijän intressi- ja kykyprofiilin mukaista. Myös kunnossa olevat työn ulkoiset olosuhteet tukevat työn tekemistä ja sitä kautta työhyvinvointia. Ulkoiset olosuhteet muodostuvat fyysisistä, sosiaalisista ja taloudellisista puitteista. Fyysisiä puitteita ovat työn tekemisen välineet ja työtilat. Sosiaalinen ulottuvuus rakentuu toimivasta yhteistyöstä eri yhteistyötahojen kuten asiakkaiden, työtovereiden ja esimiesten kanssa. Taloudellisilla asioilla tarkoitetaan sitä, että työstä saadaan panostusta vastaava – ei pelkästään rahallinen vaan myös mielellä tuottava – palkkio. (Luukkala 2011, 19.)

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat organisaatioille merkittäviä menestystekijöitä. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla vilpittöntä ja pitkäjänteistä työtä, johon jokainen osapuoli on valmis sitoutumaan. Pitkäaikainen panostus työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin voi luoda suuria taloudellisia tuottoja. Panostuksen myönteiset puolet näkyvät silloin niin työntekijöille kuin työnantajallekin. Työntekijälle hyöty näkyy fyysisenä, henkisenä ja sosiaalisena hyvinvointina, ja samaan aikaan työnantaja säästää työhyvinvointiin panostamisen ansiosta vähentyneinä sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyyseläkkeinä. Nämä työntekijän ja työnantajan kokemat hyödyt ovat saavutettavissa kärsivällisen työn tuloksena. (Pirttimäki 2011, 8 – 10.)

Työhyvinvointi polveutuu työstä ja sen tuloksista. Ainoastaan onnistuneesti tehty työ ja toimiva työyhteisö voivat tuottaa työhyvinvointia. Työhyvinvointia ei saavuteta pelkästään yksittäisillä teatterimatkoilla, yhteisellä liikunnalla, summittaisilla TYKY-päivillä tai pikkujouluilla. Sitä ei voi ostaa ulkopuolelta tai lisäämällä muuten vaan resursseja. Yleistä työhyvinvointia ei ole olemassakaan, vaan se rakentuu jokapäiväisestä organisaation toiminnasta, johon jokainen taso ja jäsen yhtyvät. Kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös työhyvinvointiin. (Kaivola & Launila 2007, 127 – 128.)

Konkreettisemmin ajateltuna työyhteisön työhyvinvointi muodostuu muun muassa työturvallisuudesta, ergonomiasta, työterveyshuollosta, työpaikan viihtyisyydestä ja yhteistyöstä. Työskentelyilmapiiri on keskeinen asia työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työhyvinvointi työyhteisössä rakentuu kokonaisuudesta: hyvä työilmapiiri, toimiva työterveyshuolto, saumaton tiedon saanti ja tiedottaminen sekä loogisesti toimivat työturvallisuuteen liittyvät asiat ja työjärjestelyt. Lisäksi työpaikan viihtyisyys ja yhteistyö vaikuttavat työhyvinvointiin. (Ojala 2008, 59 – 60.)

2.1 Työyhteisö

Ihminen on sosiaalinen olento, joka on pohjimmiltaan riippuvainen toisista ihmisistä. Ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa toisiin ja myönteinen palaute ravitsee sitä. Parhaimmillaan ihminen saa yhteisöstä voimaa ja toimivassa yhteisössä hänen persoonallisuutensa ja lahjakkuutensa pääsee kukoistamaan. Ihmisellä on luontainen halu olla osana erilaisissa ryhmissä kuten parisuhde, perhe, ystävät, urheilu- ja harrasteseurat, poliittiset ryhmittymät tai työyhteisö. Yhteisöllisyys muodostuu yhteisistä päämääristä, joihin suorittamiseen pyritään yhdessä toimimalla. (Rauramo 2004,123.)

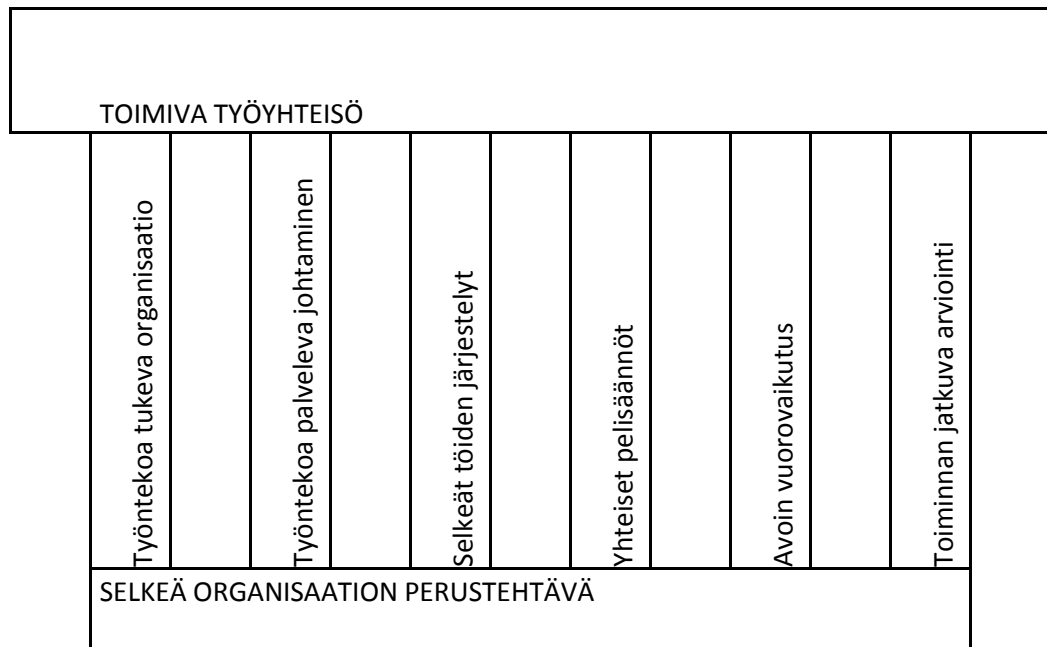
Työyhteisön työhyvinvointi perustuu tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, osallistumiseen ja syrjimättömyyteen. Tämänlaisiksi perustansa luoneissa työyhteisöissä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä ikäerojen ja kulttuuritaustan huomioiminen. Organisaatiolta tuleva riittävä kunnioitus ja tuen antaminen työyhteisön tekemää työtä kohtaan tukee työyksiköiden

suoriutumista tavoitteissaan. Työyhteisön olemassaolo muodostuu tekijöistä tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat usein vahva sitoutuminen organisaatioon, korkea työtyytyväisyys ja alle organisaation keskiarvon olevat poissaolot sekä alhainen henkilöstön vaihtuvuus. (Suonsivu 2011, 58 – 59.)

Työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen pitäisi olla sellaisella tasolla, että niin hyvistä kuin pahoistakin asioista voidaan keskustella niiden oikeilla nimillä. Työyhteisössä pitää olla selkeät pelisäännöt, mitä noudatetaan. Pelisäännöt muodostuvat sitä mukaa, kun opitaan tuntemaan toisia työtovereita. Toinen kokee jostain asiasta puhumisen miellyttävänä toinen taas saattaa loukkaantua samasta asiasta puhuttaessa. Huumori on yksi työyhteisön avoimuuden perusmittareista. Toisaalta nekin työyhteisön jäsenet, jotka ovat hieman huumorintajuttomampia, pitää huomioida tasavertaisina. Kaikkia ei voi kukaan miellyttää, joten pelisäännöt muodostuvat usein tapauskohtaisesti, ketään patologisoimatta ja oudoksi leimaamatta. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä kyetään näkemään mahdolliset työstä johtuvat ongelmat kuten yksilön liiallinen kuormitus ja siitä seuraava työperäinen ahdistus. Tällaisessa työyhteisössä osataan ennaltaehkäistä ongelman syntyä tai puuttua ongelmiin esimerkiksi tarjoamalla hoitoa uupumukseen. (Hämäläinen 2005, 128 – 130.)

Kateus on vaikeasti myönnettävä tunne, joka usein kielletään, koska ajatellaan, ettei ihminen saa tuntea kateutta. Kateuden tunnetta ei pysty kokonaan poistamaan, se vain ilmenee erilaisina käyttäytymisinä kaikissa yhteisöissä. Työyhteisön voi olla hyvä tehdä selväksi, että kateuden tunteen mukaisesti ei ole järkevää käyttäytyä ja sosiaalisesti toimia. Kateus syntyy siitä, että ihminen kokee toisella olevan jonkin ominaisuuden tai omistuksen, mitä itse ei voi saada tai saavuttaa. Kateellisuus saattaa toisinaan olla myös positiivista aikaan saava tunne muuntuen kateellisuudesta aidoksi toisen ihmisen arvostamiseksi. Työyhteisön ollessa työkeskeinen ja korkealle kehittynyt ryhmä, se saattaa luoda johdonmukaista intoa oppia toinen toisiltaan. Hyvin johdetussa, tavoitteellisessa ja hyvinvoivassa työyhteisössä kateudesta ei muodostu kovin helposti sosiaalisesti hyväksyttävää käytöstä. Vaikka on hyvä osata myöntää oma kateutensa, työyhteisössä on lähes mahdotonta vaatia muita myöntämään kateuttaan. (Heiske 2001, 71 – 75.)

Jokaisen työyhteisön tukena on oltava tietynlainen kantava perusta, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. (Kuvio 1)



KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2008, 85)

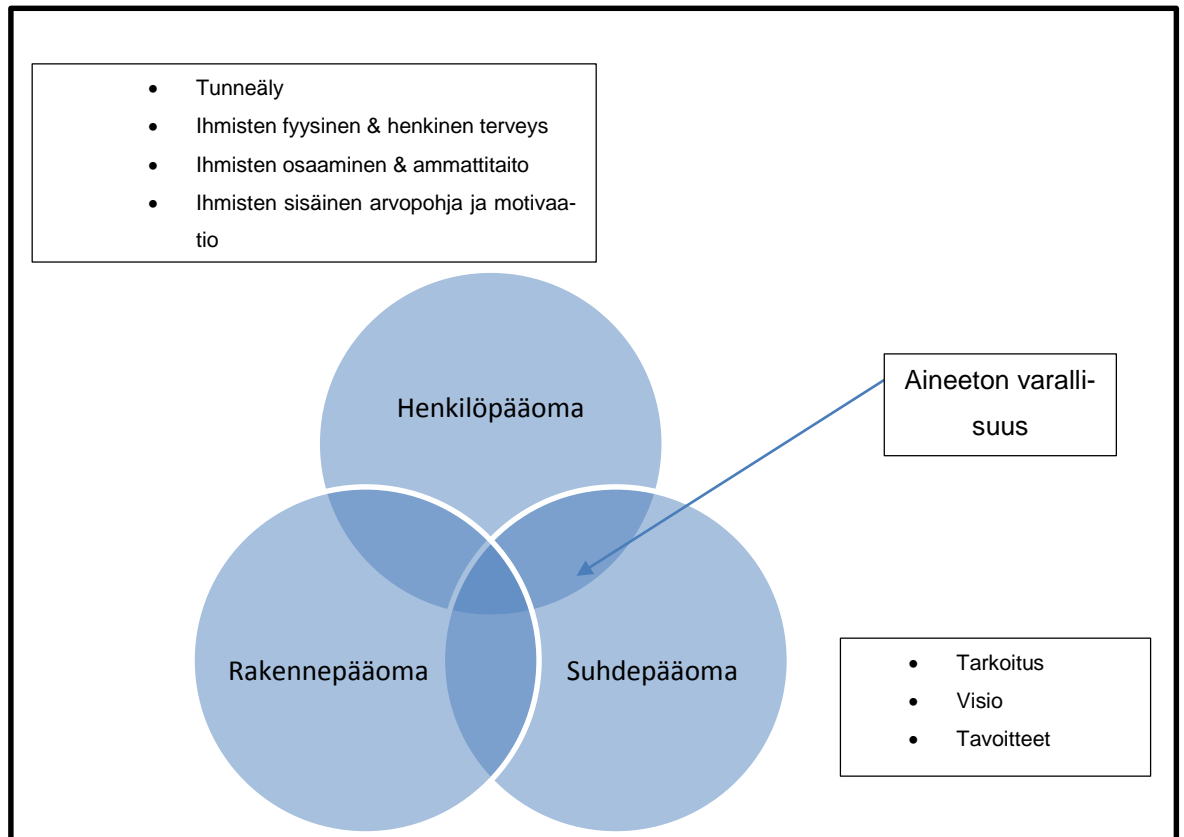
Työyhteisön perustehtävänä on työnteko. Toimintaa arvioidaan, tarkastellaan ja kehitetään perustehtävästä käsin. Näin syntyy ammatillinen asenne työpaikalle. Peruspilareista johtamisen tarkoituksena on määritellä ja huolehtia, että työn tekemisen perusedellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Hyvällä organisoitumisella tavoitellaan yhteistyön sujuvuutta sekä tavoitteellista ja tehokasta toimintaa. Selkeiden töiden järjestelyjen tavoitteena on määritellä työnjakoa esimerkiksi eri osastojen välillä, selkiyttää vastuita, tiedon kulkua ja toimintatapoja, jotta ihmiset pystyisivät hoitamaan työnsä järkevästi ja saumattomasti. Toiminnan jatkuva arviointi on välttämätöntä, jos halutaan kehittyä työyhteisönä. Se tosin koetaan joskus työyhteisön keskuudessa niin sanottuna turhana ja rasittavana byrokratiana. Työpäivään tulee aikaisempaa enemmän esimerkiksi palavereita, infotilaisuuksia, työajan seuranta, ohjeistusta, raportointia ja kyselyjä. Näin ollen työyhteisössä saattaa alkaa syntyä vieraantumista ja kapinahenkeä yrityksen hallintoa kohtaan. (Järvinen 2008, 85 – 87.)

Mielestäni työyhteisön yhteistyökyky ja avoimuus auttavat työjärjestelyihin liittyvissä toimissa. Yllättävät sairaustapaukset, lomautukset, irtisanomiset, irtisanoutumiset tai vaikkapa äitiyslomat lisäävät yleensä jonkun toisen työntekijän työmäärää tai aiheuttavat tarpeen lisähenkilöstön palkkaamiselle. Toimiva ja joustava työyhteisö pystyy reagoimaan äkillisiin muutoksiin työjärjestelyissä. Esimies tarttuu tarvittaessa toimeen esimerkiksi jonkun työntekijän ollessa väliaikaisesti sairaana tai jakaa ensisijaisen tärkeät työtehtävät toisille työntekijöille. Tämä toki edellyttää niin esimieheltä kuin muiltakin työntekijöiltä paikattavien työtehtävien hallitsemista, jota edesauttaa edelleen työyhteisön avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Aito kiinnostus ja arvostus työkaverin tekemää työtä kohtaan paitsi parantaa omaa ammatillista osaamista, niin on suuri tekijä joustavuudelle työyhteisössä.

2.2 Osaaminen

Työyhteisön näkökulmasta osaaminen jalostuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla tai yhdistämällä se toisten osaajien kanssa. Täsmäosaamisen lisäksi on myös vähintään yhtä tärkeää saada ns. hiljainen tieto käyttöön yhteiseksi parhaaksi. Hiljaisen tiedon jakamista ei voida käskä, vaan sen jakaminen perustuu sopivaan ilmapiiriin ja yhteistyöhön kannustavaan ja sitä tukevaan johtamiseen. Henkilöpääoma on yrityksen aineettoman varallisuuden sielu. Henkilöpääoma muuttuu rakennepääoman avulla organisaatiossa osaamiseksi, joka on yritykselle tärkeä kilpailuetu. Yrityksen tarkoitus, visio ja strategia yhdessä henkilöpääoman kanssa muodostaa taas yritykselle sosiaalisen pääoman, joka on myös tärkeä kilpailutekijä. (Ojala & Ahonen 2003, 23, 70.)

Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan henkilöpääoma aineettoman varallisuuden osana. (Kuvio 2)



KUVIO 2. Henkilöpääoma aineettoman varallisuuden osana (mukailien Ojala & Ahonen 2003, 71)

Osaamisen kehittäminen on asetettu monilla eri toimialoilla tärkeäksi tavoitteeksi, sillä muuttuva maailma ja yhteiskunta vaativat jatkuvasti uusien työ- ja ajattelutapojen omaksumista, missä korostuu eri toimijoiden välinen toimiva yhteistyö. Osaamisen kehittämistä on tärkeää katsoa vähintään kahdesta eri näkökulmasta. Toisessa katsotaan osaamista työtapojen ja taitojen kehittymisenä työntekijöiden arkipäiväisessä toiminnassa. Toisessa katsotaan osaamisen johtamista, osaamisen parantamiseksi tehtyjä työnjohdollisia ja strategisia ratkaisuja. Yrityksen kilpailukyky rakentuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten uusia asioita omaksutaan ja miten niitä opitaan hyödyntämään. (Ojala & Ahonen 2003, 49 – 52.)

Osaaminen voidaan nähdä tärkeänä osana työhyvinvoinnin edistämisessä varsinkin silloin, kun yritys tukee ja kustantaa työntekijän koulutusta tai valmennusta. Panostaminen henkilöstön kehittämiseen luo varmuutta heidän jatkolleen organisaatiossa tulevaisuudessa mahdollisina vaikeinakin aikoina. Turvallisuuden ja luottamuksen tunne yritystä kohtaan on puolestaan perusedellytys yksilöiden ja yhteisöjen luovalle toiminnalle. Kovatkaan tavoitteet eivät ole ahdistavia, silloin kun niiden päämäärä on selvillä, osaaminen on riittävä ja tukea on saatavilla. (Vesterinen 2006, 52.)

Mielestäni työntekijöiden laaja-alainen osaaminen helpottaa merkittävästi yrityksen työjärjestelyjen toteuttamista. Työtehtävien jakaminen on helpompaa ja aikataulut pitävät paremmin. Mahdollisuus oppia uutta vaihtelevien työtehtävien kautta motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja parantaa pitkässä juoksussa tehokkuutta. Laaja osaamisen taso saattaa vähentää joissain tapauksissa yrityksen henkilöstökustannuksia niin että työntekijät ovat kykeneviä hoitamaan tarvittaessa toinen toisensa yleisimpiä työtehtäviä. Osaamista vaaditaan myös työjärjestelyistä vastaavilta ihmisiltä. Heidän pitää ottaa huomioon muun muassa yrityksen taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät, työntekijöiden osaamisen taso, joissain tapauksissa henkilökemiat, henkilöstöressurssien rajallisuus tai rajoitettavuus, henkilöstömuutokset ja toimialan yleiset taloudelliset muutokset.

2.3 Työkyky ja terveys

Työkyky on lakisääteinen tavoite, joka kuuluu työnantajan huolenpitovelvollisuuden piiriin siinä määrin, miten työkyky on yhteydessä työhön ja työolosuhteisiin. Työkyky ja työssä jaksaminen muodostuvat eri osatekijöiden yhteisvaikutuksesta. Eri osatekijöitä ovat karkeasti jaotellen fyysinen työympäristö, työyhteisön tila, työnhallinta ja yksilön terveys. Terveys taas rakentuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Hyvää työkykyä voidaan ajatella henkilöstön vahvana aikaansaannoskykynä tai sen mahdollisuutena. (Tarkkonen 2012, 60.)

Ongelmat työkyvyssä saattavat näkyä työpaikalla esimerkiksi lisääntyneenä ja säännöllisenä sairastavuutena, vajaakuntoisuutena, ennenaikaisena eläköitymisenä, laadullisesti ja määrällisesti heikentyneinä työsuorituksina tai lisääntyneinä virheinä, unohduksina ja työtapaturmina. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joten henkinen ja fyysinen hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Suurten kohdejoukkojen tutkimuksissa on käynyt ilmi, että esimerkiksi johtamisen epäoikeudenmukaisuudella ja kunnallisen henkilöstön sydän- ja verisuonitautien lisääntymisellä on selkeä korrelaatio. Tämä ilmiö voidaan yleistää myös muille toimialoille. Epäoikeudenmukaisuuden synnyttämät psyykkisesti kuluttavat vihan ja katkeruuden tunteet vaikuttavat haitallisesti etenkin verenkiertoelimistöön. Yksityiselämässä ja työelämässä syntyneet mahdolliset huolet ja toisaalta voimavarat muodostavat yhdessä niin sanotun vuorovaikutteisen elämänpiirin. Niillä molemmilla on niin sanottu siirto- tai ristikkäisvaikutus yksilöön niin kuormituksen kuin voimavarojenkin kannalta. (Tarkkonen 2012, 61 – 62.)

Yrityksen henkilöstöosastoilla, kuten ylemmässä johdossa, ei välttämättä aina olla perillä yksiköissä esiintyvistä pahoinvoinnista, ylikuormituksesta ja huonosti organisoidusta työskentelystä, koska siellä ollaan jokseenkin riippuvaisia siitä tiedosta, mitä saadaan. Yleensä virheiden korjaamiseen havahdutaan henkilöstöosastoilla vasta silloin, kun näkyvillä on selviä hälytysmerkkejä, kuten sairaslomien, irtisanomisten ja irtisanoutumisten runsautta ja tätä kautta korvaamattoman tietotaidon virtaamista talosta ulos. Irtisanoutumisten lisääntyttä esimieskäytäntöjä on tarkastettava. Mikäli työntekijöiden kanssakäymistä keskusteluista ilmenee esimerkiksi, että kyseisen yksikön työmäärä on kaksinkertaistunut, mutta henkilöstön määrä on pysynyt samana, on ratkaisujen teko ainakin teoriassa helppoa. Henkilöstöhallinnon ihmisten oleellinen ammattitaito on ohjata resurssit oikein. (Merikallio 2001, 50 – 51.)

Monen työpaikan muuttuminen määräaikaiseksi on yhteiskunnallinen ongelma Suomessa. Määräaikaisuuksien käyttämistä perustellaan julkisella sekä yksityisellä puolella lähes aina taloudellisiin säästösyihin vedoten. Jos ajatellaan ongelmaa suuremmassa kuvassa, havaitsemme, että organisaation ajatellaan olevan ikään

kuin kone. Ajattelutavalle on ominaista, että ihmisten kuvitellaan olevan tämän koneen osia. Näin ollen ihmisiä voidaan esimerkiksi siirrellä ja vaihtaa, kuuntelematta heidän mielipiteitään tai huomioimatta heidän ammattitaitoaan. Jonkin osan rikkouttua käytössä tai mallin vanhennuttua, se voidaan korvata uudella, tuntematta suurempaa empatiaa. Tämän kaltainen ajattelu ei ole kestävää ja ohjaa epäinhimillisiin toimintatapoihin. Määräaikaisissa työtehtävissä olevat pelkäävät yleisesti, että jos ei suostu kaikkiin usein kohtuuttomiinkin vaatimuksiin, heiltä lähtee joko työpaikka tai työsuhdetta ei ainakaan jatketa. Ihmiselle toisin kuin vaikkapa tietokoneelle epävarmuus tulevaisuudesta on erittäin kuormittavaa ja terveyttä tuhoavaa. Yksittäisen ihmisen lisäksi tästä kaikesta kärsii myös organisaatio muun muassa työterveyden, työmotivaation ja osaamisen tason heikentyessä. (Merikallio 2001, 32 – 33, 59.)

Mielestäni työkykyyn ja terveyteen vaikuttaa myös, millaisia työjärjestelyt yrityksessä ovat ja millaisiksi ne koetaan henkilöstön keskuudessa. Täsmällisillä ja oikeudenmukaisilla työjärjestelyillä verrattuna sekaviin ja epäsäännöllisiin työjärjestelyihin parannetaan yksittäisen työntekijän työmotivaatiota, työtehoa, työn ja perheen parempaa yhteensovittamista sekä luodaan häiriöttömämpää työympäristöä. Näiden asioiden kehittyminen paremmiksi, vaikuttaa positiivisesti työkykyyn ja terveyteen, vähentämällä työntekijän stressiä sekä ylikuormittumisen ja riittämättömyyden tunnetta. Toisaalta joissain yrityksissä mahdollisimman joustaviin työjärjestelyihin siirtymisellä on todettu olevan edellä mainitun kaltaisia vaikutuksia. Tosin joustavien työjärjestelyjen käyttöönotto on jokseenkin mahdotonta työnantajan ollessa esimerkiksi suuri kivijalkamyymälä.

2.4 Motivaatio

Motivaatio rakentuu käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista sekä tekemisen kestosta. Motivaation taso kertoo sen, kuinka tehokkaasti käytämme ja valjastamme kaiken sen älyn, energian ja tunteet, jotka meillä ovat. Motivaatio vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka lujasti on valmis tekemään töitä tavoitteeseensa pääsemiseksi. Se

vaikuttaa myös työhön sitoutumiseen, haasteiden vastaanottamiseen ja työn laatuun. Riippuen tilanteesta, motivaatio voidaan jakaa joko yleismotivaatioon tai tilannemotivaatioon. Esimerkiksi myyntiorganisaatiossa voidaan yrittää luoda tilannemotivaatiota henkilöstölle erilaisten myyntikilpailuiden avulla. Jotta myyjä voi innostua ylipäättään tämänlaisesta kilpailusta, on hänen koettava työnsä mielekkäänä ja sitä kautta yleismotivaationsa hyvänä. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Motivaatio muodostuu motiiveista. Motiivit voivat olla erilaisia tarpeita, mutta myös haluja, sisäisiä yllykkeitä, viettejä, palkkioita tai joskus jopa rangaistuksia. Motiivi voi olla esimerkiksi tarve näyttää omaa erinomaisuuttaan juuri jollekin toiselle. Psykologisesti ajateltuna ihmisellä on kaksi perustarvetta, joiden välissä tasapainotella: halu tehdä asiat omaehtoisesti ja itsenäisesti sekä tarve yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Perustarpeiden täytyminen ja täyttymisen puute määrittelevät sen, millaiseksi työ koetaan. Ihmisille on siis tärkeää, että työ on vaihtelevaa, siinä voi hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan, ja se ei ole liaksi ohjattua. Toisaalta ihminen tarvitsee yhteisöllisyyttä, koska hän haluaa työlleen tunnustusta ja suurempaan kokonaisuuteen kuulumisen tunnetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen toisiaan tukeviin tekijöihin. Ulkoinen motivaatio syntyy työympäristöstä ja työhön liittyvistä niin sanotuista ulkoisista palkkioista. Näitä ovat esimerkiksi palkka, työsuhde-edut, erilaiset palkkiot kuten bonukset ja työkaverilta tai esimieheltä saatu tunnustus. Ulkoisten palkkioiden, kuten myyntikilpailussa menestymisen, ylennyksen tai palkankorotuksen merkitys motivaatioon on yleensä tehokas, mutta lyhytkestoinen. Sisäinen motivaatio rakentuu työn mielekkyydestä, haasteellisuudesta ja monipuolisuudesta. Työstä saatava hyöty on omakohtaista työn iloa ja tyytyväisyyttä. Työn tekemisen päämäärä ja tarkoitus on työssä onnistuminen, eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden tavoittelu. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

2.5 Työjärjestelyt

Aikaisemmissa työhyvinvoinnin osa-alueita käsittelevissä osioissa on jo sivuttu työjärjestelyjen merkitystä työhyvinvointiin. Seuraavaksi syvennyn merkitykseen vielä vähän lisää. Työjärjestelyjä tehtäessä on syytä ottaa huomioon työntekijöiden kokemukset, mielipiteet ja havainnot omasta työstään, työyhteisöstä ja työympäristöstä. Työntekijälähtöisyyden avulla parannetaan työn sujuvuutta, vähennetään päällekkäistä työtä ja epätietoisuutta. Tätä kautta myös työyhteisön ilmapiiri voi parantua ja työntekijän työinto lisääntyä (Osallistu.fi).

Työterveyslaitos määrittelee työjärjestelyt hieman kapea-alaisemmin. Työterveyslaitoksen mukaan työjärjestelyt ovat kunnossa, kun:

- työ on mahdollista keskeyttää tauon pitämiseksi
- elpymistauoista on sovittu
- sovitut tauot voidaan toteuttaa
- työntekijät pitävät sovitut tauot, taukoajan keräämistä esim työpäivän loppuun tai lounastunnin yhteyteen vältetään
- käytössä on työkierto, jossa yläraajojen rasitus oleellisesti muuttuu esim. kokoonpanotyöstä visuaaliseen tarkastustyöhön. (Työterveyslaitos 2014.)

Työntekijöiden loppuun palamisen ja jaksamisongelmien aiheuttajina olivat (SAK:n gallup syksy –1999) mukaan yleisimmin runsaat ylityöt ja henkilöstön liian vähäinen määrä. Panostamalla työpaikan yhteistoimintaan, työorganisointiin, työjärjestelyihin sekä fyysisen ja henkisen kuormituksen vähentämiseen voidaan parantaa työssä jaksamista työpaikoilla. (SAK 2001.)

Työjärjestelyt muokkaantuvat mukautuen jonkin verran henkilöstön ja asiakkaiden tarpeisiin eri aikoina. Työjärjestelyjen toimivuutta on arvioitava säännöllisesti ja muutoksia tehtävä, jos niihin on tarvetta. Toimiva tiedonkulku ja työntekijälähtöinen toimintakulttuuri tekevät työjärjestelyjen kehittämisen ja arvioinnin helpommaksi. Yrityksen koko henkilöstön on syytä olla mukana alusta asti arvioitaessa nykyisen henkilöstömäärän ja osaamisen suhdetta olemassa oleviin tehtäviin, niiden määrän

vaihteluita ja kehittymisnäkömiä. Työpaikan henkilöstöltä on järkevää kerätä jatkuvasti tietoa työjärjestelyistä, niiden mahdollisista puutteista ja vahvuuksista. (Osallistu 2014.)

2.6 Vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn

Tutkimukset todistavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä suhde. Työhyvinvointiin panostaminen on kilpailukeino, jolla tähdätään kestäväan tuloskehitykseen, uusiutumiseen ja työn korkeaan tuloksellisuuteen tulevinakin vuosina. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset muodostuvat monen tekijän yhteisvaikutuksena. (Kuvio 3)

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
	→	→	→
Työhyvinvointi-toimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut		
		työn tuottavuus	
	tehokas työaika		kannattavuus
		työn laatu	
	yksilötuottavuus		kilpailukyky
		tuote- ja prosessi-innovaatiot	
	työprosessi		
	kehitystoiminta		

KUVIO 3. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (mukailen Ojala & Ahola 2003, 51)

Toiminnan onnistumista voidaan kuvata yleiskäsitteellä tuloksellisuus. Tuloksellisuutta voidaan havainnollistaa ja mitata erilaisten näkökulmien kautta, kuten tuottavuutena, kannattavuutena, vaikuttavuutena, taloudellisuutena, laatuna tai tehokkuutena. Yhtä kaikki, pitkässä juoksussa voidaan todeta, että vain hyvinvoiva henkilöstö voi toimia tuloksekkaasti. Etenkin palvelutyötä tekevissä organisaatioissa henkilöstön työperäinen pahoinvointi näkyy suoraan asiakasvuorovaikutuksen laadussa

epäedullisesti. Tuloksellisuutta ei voida mitata vain yksilökohtaisesti. Yksilön työsäännön onnistumiselle luodaan pohja panostamalla työyhteisöön, työympäristöön ja johtamiseen. (Tarkkonen 2012, 65 – 66.)

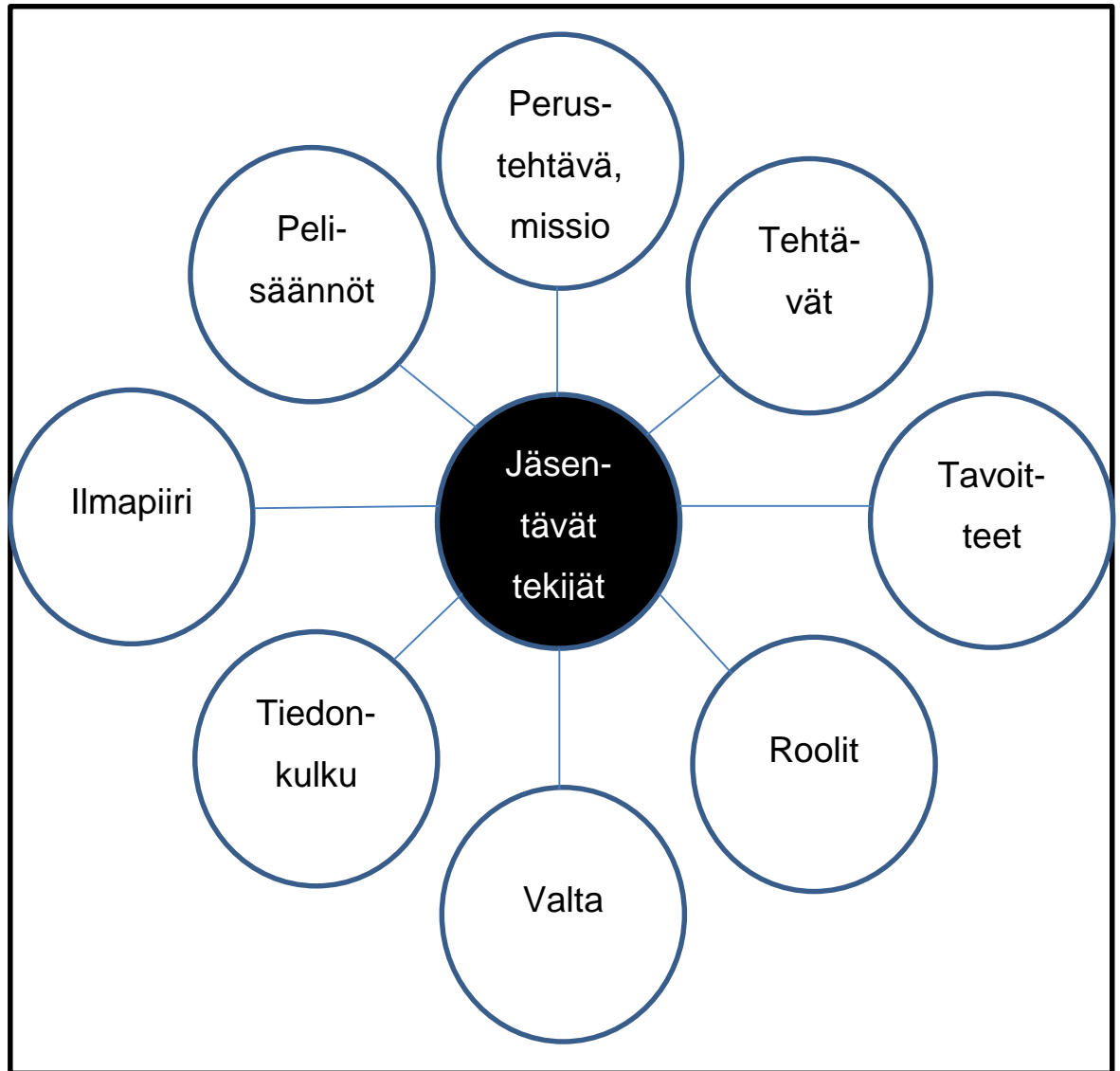
Työtapaturmien ja ammatillisten sairauksien ehkäisemisellä on oma merkityksensä. Jokainen työtapaturma johtaa vahingoittuneen työn keskeytymiseen. Lisäksi se saattaa keskeyttää työt niin työtoverilta kuin esimieheltäkin, joskus se pysäyttää koko tuotanto- tai palveluprosessin. Työtapaturmat ja ammattitaudit aiheuttavat välittömästi liiketaloudellista vahinkoa, kuten toimitusten myöhästymistä, kustannuksia hoitojärjestelmässä ja hallinnossa, henkilöstönhankinta-, perehdyttämis- ja varustekuluja. Työtapaturmien ehkäisy pohjautuu oppimiseen, jossa tapahtumien syy-seuraussuhteita mietitään tarkasti. Syyllisten etsiminen on hyödytöntä. Syytä ja puutteita pitää etsiä systeemin toiminnasta. (Tarkkonen 2012, 66 – 70.)

Epäonnistunut henkilöstöpolitiikka, epäpätevä henkilöstöjohtaminen tai tulehtunut työilmapiiri saattaa johtaa pätevän työvoiman siirtymiseen kilpailevan yrityksen palvelukseen, kilpailevaksi yrittäjäksi ryhtymiseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen. Huono maine työnantajana leviää usein työmarkkinoilla ja näin vaikeuttaa parhaan mahdollisen työvoiman saamista yritykseen. Jonkinasteinen henkilöstön lähtövaihtuvuus on hyvästä, mutta jatkuva huippuosaamisen menettäminen koituu kalliiksi. Huono työnantajaimago vaikeuttaa avoimena olevien toimien täyttämässä. Työnhakijoita on vähän tai ei lainkaan. (Tarkkonen 2012, 72 – 73.)

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä yhdeksi johtamisen näkökulmista. Siinä jokainen organisaation taso ottaa omissa johtamistehtävissään huomioon seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla kaikki työhyvinvointiin liittyvät asiat: työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työhön ja työolosuhteisiin yhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet sekä työorganisaatiosta, lähiyhteisöstä tai teknologisista järjestelmistä syntyvät muutokset. Hyvinvoiva ja työkykyinen johtaja tai esimies kykenee tekemään hyvää tulostakin vaatimuksista huolimatta. Väsynyt ja ahdistunut johtaja tai esimies tartuttaa nopeasti pahoinvointiaan tai voimattomuuttaan vastuualueelleen. (Tarkkonen 2012, 77.)

Yksikön, tiimin tai osaston toiminta rakentuu kahdeksasta eri jäsentävästä tekijästä. (Wendelin 2013, 153.) Jäsentävät tekijät ovat kriittisiä menestystekijöitä niin kilpailukyvyyn kuin työhyvinvoinninkin kannalta. Menestyminen ja hyvinvointi kulkevat usein käsi kädessä. Kuviossa 4 on eroteltu tiimin toimintaa jäsentävät tekijät.



KUVIO 4. Tiimin toimintaa jäsentävät tekijät (mukaillen Wendelin 2013, 153)

Tiimin tai osaston johtaminen on erilaista kuin yhden ihmisen johtaminen. Myös esimiehen on mukauduttava ja otettava huomioon yksilön tarpeet ja maailmankuva. Jokaisen tiimin tai osaston päämääränä on olla kilpailukykyisempi, hyvinvoivampi ja

menestyvämpi kuin kilpailija. Kuviosta 4 selviävät osa-alueet, joiden toimivuuteen panostaminen auttaa tiimiä menestymisen tiellä. (Wendelin 2013, 151 – 152.)

3.1 Esimiestyö

Esimiehen keskeisenä työtehtävä on ohjata työyhteisön työtoimintaa organisaation strategian mukaisesti, tarkkailla työntekoa ja työnjakoa sekä huolehtia töiden toimivasta järjestelystä. Esimies määrittää työn riittävän laadun eri tehtävissä ja on valmis perustelemaan työntekijälle, miksi tiettyjä asioita ei tarvitse, tai tarvitsee hoitaa aina sillä tavalla, kun työntekijä asian itse näkee. Onnistunut töiden organisointi ja työkuorman jakaminen vahvistavat henkilöstön työhön liittyvän hallinnan tunnetta. On erityisen tärkeää olla perillä yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisen työtehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä. Organisoinnin selkeyden ylläpitäminen vaatii ryhmän jäsenten ja esimiehen välistä jatkuvaa kommunikointia. Esimiehet kuormittuvat usein liiaksi, koska hoitavat omien tehtäviensä lisäksi edelleen samoja työtehtäviä kuin ennen esimieheksi ryhtymistä. Oman työkuorman ja kiireen hallintaa on osattava hoitaa joskus delegoimalla työtehtäviä muille, eikä niin, että venyttää jokaista työpäivää hieman sovittua pidemmäksi. (Järvinen 2008, 41 – 43.)

Etenkin esimiestason tehtävänä on näyttää esimerkkiä siinä, kuinka vaikeaselkoisista asioista tehdään helpommin ymmärrettäviä ja turhautumisen sijasta pystytään käyttämään omia vahvuuksia. Terve itsetuntemus ja itsetietoisuus luovat selkänjojaa vaikeitakin päätöksiä tehtäessä. Toiset esimiehet ja työntekijät saavat johdonmukaisen ja luotettavan mielikuvan esimiehestä, joka keskittyy pääsääntöisesti niihin asioihin, joista voi itse päättää. Oikeiden tiedonjakotapojen käyttäminen eri yhteyksissä on myös tärkeä osa työntekijöiden ja esimiesten välisessä luottamussuhteessa. Sähköisten kommunikointikeinojen yksipuolinen käyttäminen ei ole suositeltavaa, jos asioita on mahdollisuus yhtäläillä hoitaa kahden ihmisen kohdatessa paikan päällä. Vastuualueiden ja odotusarvojen selkeyttäminen vähentää stressiä varsinkin muuttuvissa olosuhteissa. (Wendelin 2013, 142 – 144.)

Perinteisessä johtamisessa perimmäisenä oletuksena on, että johtajuutta toteuttaa vain ja ainoastaan johtaja. Valta ja päätöksenteko ovat silloin pelkästään esimiesten ja johtajien käsissä. Toimiakseen tämän tapainen ajatus vaatii selvän hierarkian ja voimakkaan kontrollin. Vanhanaikainen johtamistapa on tullut monissa tapauksissa tiensä päähän nykymaailmassa. Nykyaikaisessa, muuttuvassa ja ihmiseltä jatkuvaa uudistumiskykyä vaativassa työmaailmassa korostuu esimiehen ja työntekijän välinen aidon yhteistyöhalun ja yhteisymmärryksen merkitys. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, yhteisestä merkitysten etsimisestä ja löytämisestä. Työntekijät, kollegat ja työntekijät jakavat tietämystään ja luovat yhteisten keskustelujen ansiosta uutta tietoa. Vastuun ja vallan jakaminen organisaatiossa luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa yhteishenkeä. Yhteistyötä painottavassa johtamisprosessissa esimiehet tai alaiset eivät voi enää piiloutua oman roolinsa taakse, vaan heidän tulee ottaa osaa työpaikan tapahtumiin ja niiden ohjaamiseen kokonaisvaltaisesti. (Kaivola & Launila 2007, 38 – 41.)

3.2 Työnohjaus

Työnohjaus on kokemuksellisen oppimisen muoto, jonka tarkoituksena on kehittää reflektiivisempää eli syvällisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Perimmäisenä tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu, mutta hyötyä pyritään tuottamaan myös koko organisaatiolle sekä sen asiakkaille. Työnohjaus on toistaiseksi aika vähän tunnettu menetelmä työn ja työyhteisön kehittämisessä liike-elämässä. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet työnohjauksella olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työnohjaus ostetaan yleensä yrityksen ulkopuolelta. Sitä voi suorittaa vain koulutettu työnohjaaja. Työnohjaus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnohjaukseen tai yksilö-, ryhmä- ja yhteistyötyönohjaukseen. Sisäisessä työnohjauksessa ohjaaja ja ohjattava tulevat organisaation sisältä, kun taas ulkoisessa työnohjauksessa ohjaaja tulee organisaation ulkopuolelta. Sisäinen työnohjaus soveltuu usein työnohjauksen alkuvaiheeseen ja kokeiluun. Yksilön tai ryhmän työnohjauksella pyritään ammattitaidon, työn laadun ja tehokkuuden parantamiseen. Yhteisöohjauksella taas yritetään parantaa johtamista ja yhteistyökykyä. (Vesterinen 2006, 163 – 166.)

Monissa yrityksissä harjoitetaan työnohjauksen kaltaista toimintaa eri nimikkeen, kuten coachingin, konsultoinnin tai mentoroinnin muodossa. Konsultaation avulla pyritään ratkaisemaan jokin työyhteisössä havaittu ja rajattu ongelma. Konsultointi voidaan jakaa prosessikonsultointiin ja asiantuntijakonsultointiin. Asiantuntijakonsultaatiossa konsultti pyrkii siirtämään erityistä ammatillista substanssitietoaan eteenpäin. Esimerkiksi tuotemerkin myyntiedustaja kouluttaa jälleenmyyjiä jakamalla tuotetietouttaan ennalta sovittuina koulutuspäivinä. Coachingissa on kysymys prosessinomaisesta ja tavoitteellisesta valmennuksesta, jota ohjaa organisaation ulkopuolelta tuleva ”business coach”. Coaching on tarkoitettu yleensä organisaation johdolle. Siinä tarkoituksena on auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ohjaamalla asiakasta voimavarojen tehokkaampaan käyttämiseen, ajattelun selkeyttämiseen ja toimintansa järkevämpään suunnitteluun. Mentoroinnissa on kyse suhteesta, jossa organisaation kokeneempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa työtoveriaan, neuvoo häntä työssään ja jakaa tärkeää hiljaista tietoa hyödynnettäväksi. (Vesterinen 2006, 164 – 165.)

3.3 Ajan ja työn hallinta

Työntekijälle on usein epäselvää, mikä on kehittämistyön suhde omaan perustyöhön, kenelle työn kehittäminen viime kädessä kuuluu, onko se minun, konsulttien, henkilöstöpäälliköiden vai kehittämispäälliköiden tehtävä? Työn kehittämisen vastuu ja koordinointi on edelleen organisaation johdolla, mutta nykyään korostetaan myös sitä, että työntekijälle maksetaan palkkaa perustyöstä ja sen kehittämisestä. Itse kehittämistyölle ei usein löydy tarpeeksi aikaa perustyön ohessa, joten toiset kokevat sen kuormittavana, uhkaavana ja ylimääräisenä työnä. Joskus työyhteisöissä syntyy jako kehittäjien ja vastustajien ryhmiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 74 – 75.)

Tekeminen on tuloksellisesti tehokasta silloin, kun sillä saadaan aikaan asioita, josta muodostuu kehitystä myös tulevaisuudessa. Kehittämistyö ei saa pitää sisällään ainoastaan erilaisia lyhytaikaisia projekteja ja tempauksia, jotka unohtuvat työntekijöi-

den mielistä välittömästi niiden loputtua. Uuden kehittämiskäytännön, kuten laadunvalvontavälineen, tiedonhallintajärjestelmän tai työaikajärjestelmän käyttöönotto voi aluksi numeeris-teknisellä logiikalla ajateltuna synnyttää hyviä tuloksia. Toisesta näkökulmasta ajateltuna, yhteisön toiminnan ja sosiaalisten suhteiden kannalta uudistuksella saattaa olla jopa pitkäaikaiset negatiiviset vaikutukset. (Mönkkönen & Roos 2010 78 – 79.)

Ylemmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden keskinäiset tapaamiset on syytä varata niiden asioiden ympärille, joihin kukin voi itse vaikuttaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työtavat, asenteet, yhteistyö ja vuorovaikutus tai ajankäytön oikea kohdentaminen. Toisten asioiden hoitaminen vaatii enemmän aikaa, kun taas toiset asiat voidaan hoitaa nopeasti. Työn ja suoriteaikataulujen ollessa liian kiireellisiä, kokeneempien työntekijöiden elämäkokemuksesta muodostuva, niin sanottu hiljainen tieto, ei pääse siirtymään nuoremmille työntekijöille. Myös työn vastuualueiden jakaminen laajemmalle ryhmälle vaikeutuu tiedon kulun vaikeutuessa. Toisaalta tieto muuttuu koko ajan nopeammin ja nopeammin. Tästä johtuen työntekijöiltä edellytetään uudenlaista ajanhallintaa, jossa aikaa on varattava myös ajattelulle eli työn suunnittelulle. (Mönkkönen & Roos 2010, 83 – 87.)

3.4 Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen myyntityössä

Organisaation ja sen jäsenten suorituskyvyn kasvattaminen on ollut ennen ja on myös tulevaisuudessa yksi johdon olennaisista tavoitteista ja tehtävistä. Suorituskyvyssä on kysymys siitä, miten kaikkea hallussa olevaa voimaa ja potentiaalia pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Myyjän suorituskyvyn kehittämisen kannalta tärkeimpiä rakennuselementtejä ovat henkilökohtaiset lahjakkuudet, oikea asenne, työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot, motivaatio ja osaaminen. Suorituskyky on kyky toteuttaa ennalta annettuja tavoitteita. Hyvä suorituskyky luo henkistä ja taloudellista hyvinvointia. (Nieminen & Tomperi 2008, 115.)

Myyntijohdon tärkeimpinä haasteina myyjän suorituskykyä rakentaessa ovat oikean ja kyvykkään ihmisen löytäminen tiimiin, myyjän vahvuuksien löytäminen, vahvuuksien valjastaminen oikeaan rooliin ja omien virheiden myöntäminen sekä korjaaminen. Myyntiprosessin johtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on, että myyjän osaaminen kehittyy systemaattisesti osana päivittäistä työntekoa. Myyntijohdajalla on kolme eri roolia. Myyjän roolissa myyntijohtaja osallistuu myyntityöhön aktiivisesti omaa ajankäyttöä halliten. Tämä rooli luo uskottavuutta myyjien silmissä, auttaa pysymään ajan hermolla ja pitää ”jalat maassa”. Hallintojohtajan rooli vie yleensä suurimman ajan myyntijohdajan ajasta. Se pitää sisällään suunnittelu-, raportointi-, seuranta- ja hallinnolliset työt. Kolmas rooli on valmentajan rooli. Siinä johtaja auttaa hyödyntämään myyjiä käyttämään kaikkea heissä olevaa potentiaalia hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Valmentajan rooli ei ole viisauksien sanelua, vaan se on yhteistä vastausten löytämistä ongelmiin kuuntelun, kyselyn ja kiteyttämisen avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 116 – 118.)

4 OSUUSKAUPPA KPO: KODIN TERRA KOKKOLA

Osuuskauppa KPO eli Keski-Pohjanmaan Osuuskauppa on 760 miljoonan euron vuosimyynnillään Suomen suurimpia alueosuuskauppoja. S-ryhmään kuuluvalla itsenäisellä osuuskauppa KPO:lla on toimintaa Pohjanmaalla, Ylivieskan, Kokkolan, Pietarsaaren ja Vaasan talousalueilla. Se on omalla toiminta-alueellaan market-kaupan markkina- ja hintajohtaja. Vuonna 1906 toimintansa aloittaneesta KPO:sta on sadassa vuodessa varttunut päivittäistavara-, auto- ja polttoainekauppaan keskittyvä, 35 kunnan alueella toimiva, vahvassa toiminnallisessa ja taloudellisessa kunnossa oleva alueosuuskauppa. KPO:lla on lähes 100 000 asiakasomistajaa ja kaupan omavaraisuusaste on noin 70 %. (Jylhä 2014.)

KPO:n niin kuin yleisestikin osuuskauppatoiminnan toiminta- ajatuksena on tuottaa asiakasomistajilleen parhaita etuja ja palveluja. Palvelut tuotetaan joko omana liiketoimintana, muiden S-ryhmään kuuluvien toimijoiden toimesta tai KPO:n omien partnereiden sekä S-ryhmän partnereiden toimesta. KPO:n visiona on tarjota asiakasomistajilleen kattavin ja halutuin palvelukokonaisuus monikanavaisesti asiakasomistajan omasta kaupasta. Asiakasomistaja on samalla sekä osuuskauppansa omistaja että sen asiakas. Osuuskaupan jäseneksi, asiakasomistajaksi, liitytään maksamalla osuusmaksu. Asiakasomistaja on oikeutettu asiakasomistajaetuihin. Edut perustuvat jäsenyyteen ja palvelujen käyttöön. Asiakkaan ostokäyttäytyminen vaikuttaa etujen määrään etenkin bonusjärjestelmän kautta. Asiakasomistajat voivat osallistua osuuskaupan päätöksentekoon äänestämällä osuuskaupan edustajiston vaaleissa tai asettumalla itse ehdokkaaksi. (S-kanava 2014.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi KPO:n alainen Kodin Terra Kokkola. Työn tekeminen juuri Kodin Terralle oli sikäli luonnollista minulle, koska työskentelin siellä kolmena eri vuonna liiketalouden opintojen ohessa. Kodin Terra on rakentamisen, remontoinnin, sisustamisen ja puutarhan tavaratalo. Se mainostaakin itseään kaiken kattavana rautakauppana. Kokkolan myymälä on kooltaan lähes 13 000 neliometriä. Tuotteita Kodin Terra myymälöiden valikoimiin kuuluu yli 35 000 ja lisäksi kymmeniä tuhansia tuotteita löytyy toimitusmyynnistä. Vakituista henkilökuntaa on

31 henkilöä ja kesäkaudella määrä nousee 45– 50 henkilöön. Suomessa on kymmenen oman osuuskauppansa piirissä toimivaa Kodin Terra: Hämeenlinnassa, Jyväskylässä, Kokkolassa, Kuopiossa, Lahdessa, Nokiolla, Porissa, Rovaniemellä, Salossa ja Tuusulassa. Kodin Terra on osa S-ryhmän suhteellisen uutta konseptia, joka on ollut olemassa vajaan vuosikymmenen. Suomen ensimmäinen Kodin Terra avattiin käyttöön Lahdessa 2005. KPO:n ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa Kodin Terra avattiin Kokkolaan keväällä 2010. Kokkolan Kodin Terra on omalla maantieteellisellä alueellaan saavuttanut jo nyt nuoresta iästään huolimatta vahvan markkina-aseman omalla toimialallaan. (Jylhä 2014.)

Kodin Terrassa pyrkimyksenä on, että myymälä toimisi pääasiassa itsepalveluperiaatteella. Tätä ajatusta tukemassa on halu pitää myymälä siistinä ja avarana. Lisäksi on selkeästi panostettu kylttien ja opasteiden suuren kokoon ja järkevään sijoitteluun, jotta asiakkaat löytäisivät haluamansa tuotteet mahdollisimman vaivattomasti. Aukioloajat ovat myös tavanomaista rautakauppaa laajemmat. Kodin Terra palvelee esimerkiksi normaaleina arkipäivinä asiakkaitaan aina aamuseitsemästä iltayhdeksään. Laajat aukioloajat yhdistettynä ajatukseen paljolti itsepalveluperiaatteella toimivasta myymälästä asettavatkin haasteita myymälähenkilöstön työjärjestelyihin. Asiakasmäärät ovat vuosittain selvästi suurimmat touko-elokuu välisenä aikana. Silloin yhteenlaskettu myymälähenkilöstön määrä lähes tuplaantuu kesäsesonkityöntekijöiden ansiosta. Myymälähenkilökunnan pääasiallisia työtehtäviä ovat myyminen, asiakaspalvelu, tuotteiden tilaaminen, vastaanottaminen, hyllyttäminen, esille laittaminen, reklamointi ja varastointitehtävät.

5 TUTKIMUS

Toimeksiantajayrityksessä suoritetaan vuosittain syksyisin työtyytyväisyystutkimus. Erilaisin indekseihin mitattuna Kokkolan Kodin Terra on saanut tutkimuksessa tasaisen hyviä tuloksia edellisinä kolmena tutkimusvuotena. Esimerkiksi työtyytyväisyysindeksissä se on saanut arvosanan hyvä eli AA. Lisäksi niin omistautuneisuus-, sitoutuneisuus-, johtamis- kuin suorituskykyindeksikin näyttävät olevan Suomen keskiarvoa korkeammalla tasolla. Kodin Terrasta hyvänä työnantajana kertoo myös suhteellisen pieni työntekijöiden lähtövaihtuvuus. Vuoden 2013 tyytyväisyystutkimuksen loppupäätelmien, omien johtopäätösten ja yksikön johtajan kanssa käymieni keskustelujen perusteella, oman tutkimukseni aiheeksi valikoitui työjärjestelyjen tutkiminen. Pääsyy aiheen valintaan oli toimeksiantajayrityksen halu saada tarkempaa tietoa työjärjestelyiden eli osa-alueiden toimivuudesta. Toiveissa oli löytää keinoja ja ajatuksia yksikön työjärjestelyjen parantamiseksi. Työjärjestelyt koostuvat ikään kuin työkaluista, joiden toimivuuteen selkeillä konkreettisilla päätöksillä on mahdollisuus vaikuttaa nopeastikin.

Kodin Terran ja samalla tutkimukseni kannalta olennaisia työjärjestelyihin kuuluvia osa-alueita ovat työaikajärjestelyt, tiedon kulku, mahdolliset työnkuvan muokkaamiset, myyntiosaston sisäinen työnjako, myyntiosastojen välinen yhteistyö ja vastuiden jakaminen.

Myymälän laajat aukioloajat yhdistettynä melko vähäiseen myymälähenkilöstön määrään luovat haasteita varsinkin työaikajärjestelyihin. Epäsäännölliset työajat saattavat esimerkiksi vaikeuttaa työntekijän näkökulmasta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä aikataulullisesti joidenkin työtehtävien hoitamista. Toisaalta Kodin Terran konseptia miettiessään, johtavat tahot ovat todennäköisesti laskeneet laajojen aukioloaikojen pitämisen olevan taloudellisesti järkevää. Aukioloajat ovat pidemmät käytännössä kaikkiin samalla toimialalla eli rautakaupan alalla toimiviin kilpailijoihin verrattuna.

Tiedonkululla työjärjestelyjen osana tarkoitetaan arkipäiväiseen työntekoon liittyvää informaation jakamista – kuinka esimerkiksi tieto kulkeutuu ylemmältä johdolta esimiehille ja siitä edelleen myyjille, miten ja millä tavalla työnteon kannalta tärkeät ja viimeisimmät käännteet tai muutokset saadaan työyhteisön tietoisuuteen. Myyntiosaston sisäisellä työnjaolla on selkeä vaikutus työnhallintaan, ilmapiiriin ja arkipäiväisen työskentelyn toimivuuteen. Työntekijän työnkuvan muokkaaminen voi olla järkevää muun muassa tilanteissa, joissa työntekijä on tyytymätön rooliinsa tai hänen ammattitaitonsa on paremmin hyödynnettävissä muissa tehtävissä. Tiiviimpi myyntiosastojen välinen päivittäinen yhteistyö nostattaa koko yksikön me-henkeä. Konkreettisimmin myyntiosastorajat ylittävän yhteistyön hyödyt näkyvät asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokema palvelu nopeutuu ja selkiytyy, kun samoja kysymyksiä ei tarvitse esittää useammalle myyjälle. Esimiehen, tuoteryhmävastaavien ja muiden osastolla toimivien myyjien välinen vastuun jakaminen on lähtökohta työskentelyn sujuvuudelle. Jokaisella on oltava tiedossa, mitkä ovat hänen perustehtävänsä, valtuutensa ja vastuunsa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa yrityksen työjärjestelyjen toimivuudesta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselyllä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia mittaamalla erilaisten asioiden välisiä vaikutussuhteita ja mahdollisia muutoksia niissä. Lopputuloksena syntyy numeerisia taulukoita, joita on mahdollista havainnollistaa edelleen taulukoin ja tai kuvioin. (Heikkilä 2004, 16.)

Kyselytutkimuksen avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto, jonka analysointi on tutkijalle parhaimmillaan nopeaa ja käytännöllistä tietokoneen avulla. Onnistuneen kyselytutkimuksen avulla tutkittavasta asiasta saadaan esille suuri tietomäärä laajasta tutkimusjoukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 125.)

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin informoitua kyselyä, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Kyselylomake hyväksyttiin

ensin toimeksiantajayrityksen johdolla. Sen jälkeen valmiiksi tulostetut kyselylomakkeet toimitettiin säilytykseen yrityksen tiloihin. Tyhjät kyselylomakkeet jaettiin vastaajille viikoittaisen henkilöstöpalaverin yhteydessä 24.10.2014. Vastausaikaa annettiin 7 vuorokautta. Kyselyyn vastaajien perusjoukko oli ennalta määritelty siltä osin niin, että vastaajien haluttiin tulevan kaikilta myymälän eri myyntiosastoilta. Kyselyyn vastasi yhteensä 14 Kokkolan Kodin Terran eri myyntiosastoilla työskentelevää työntekijää. Määrä oli noin puolet sen hetkisestä myymälän koko henkilökunnan määrästä. Kyselyitä jaettiin yhteensä 15 kappaletta, joten kyselyistä palautui noin 93,3%. Perinteistä poiketen, kyselyssä ei kysytty vastaajien ikää ja sukupuolta, koska näiden tietojen kysyminen koettiin toimeksiantajayrityksen ja tutkimukseni kannalta täysin tarpeettomaksi. Lisäksi näiden kysymysten kysymättä jättämisellä parannettiin mielestäni vastaajien vastausten avoimuutta.

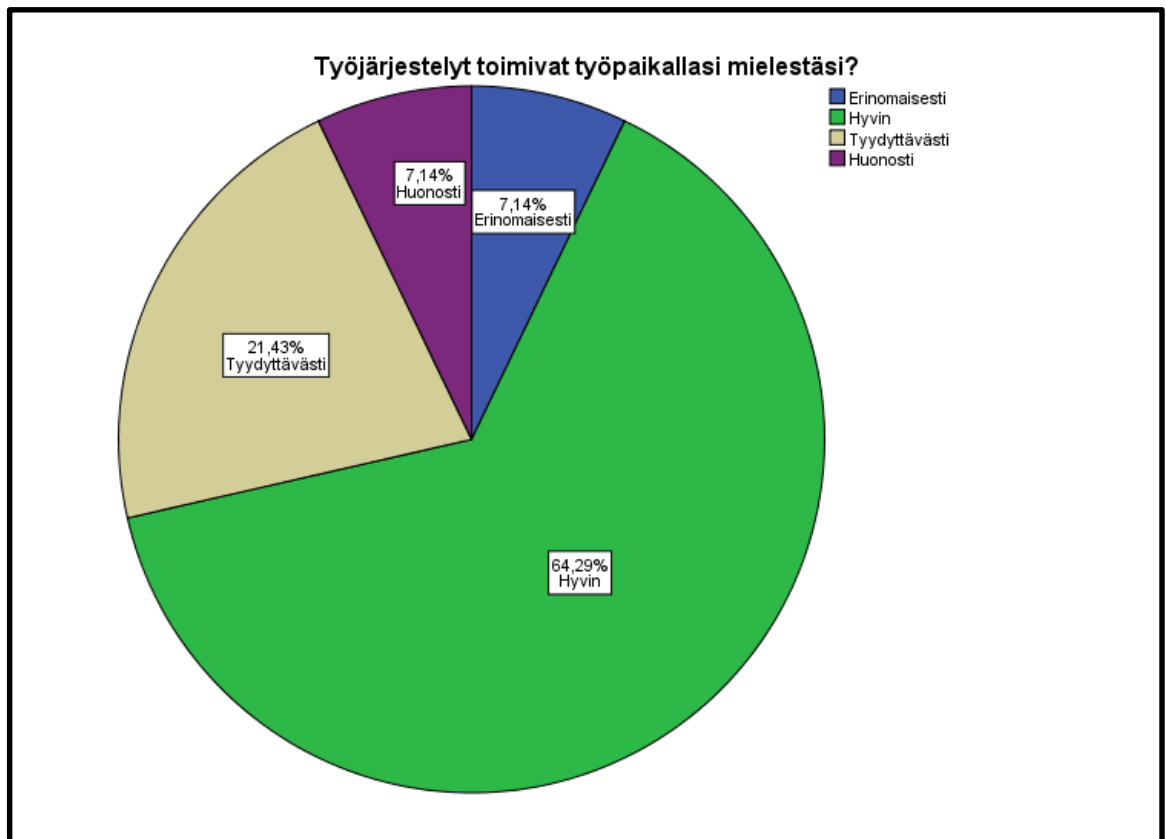
Hyvällä kvantitatiivisella tutkimuksella on tietynlaisia perusvaatimuksia. Tutkimus pitää olla tehty rehellisesti, puolueettomasti ja vastaajia kunnioittaen. Tutkimuksen onnistumisen lähtökohta on validius eli pätevyys. Validin tutkimuksen erityispiirteitä on, että mitattavat käsitteet ja muuttujat ovat tarkoin määriteltäviä. Lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti ovat avuksi validin tutkimuksen toteuttamisessa. Realibiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tuloksia käsiteltäessä, kerättäessä, esittäessä ja analysoitaessa on oltava koko ajan tarkkana, välttämättä virheitä. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on liian pieni. Tutkittavan aiheen tarkka rajaaminen sekä tutkimuskohteen koko vaikuttavat myös tulosten sattumanvaraisuuteen. (Heikkilä 2004 29 – 30.)

5.2 Tutkimustulokset

Seuraavissa luvuissa esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Tuloksia havainnollistetaan erilaisten piirakkakaavioiden ja taulukoiden avulla. Tulokset esitellään kyselyn kysymysten mukaisessa järjestyksessä.

5.2.1 Perustietoa työjärjestelyjen toimivuudesta

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä selvitin, kuinka hyvin työjärjestelyt kokonaisuutena toimivat yrityksessä myymälähenkilökunnan mielestä.

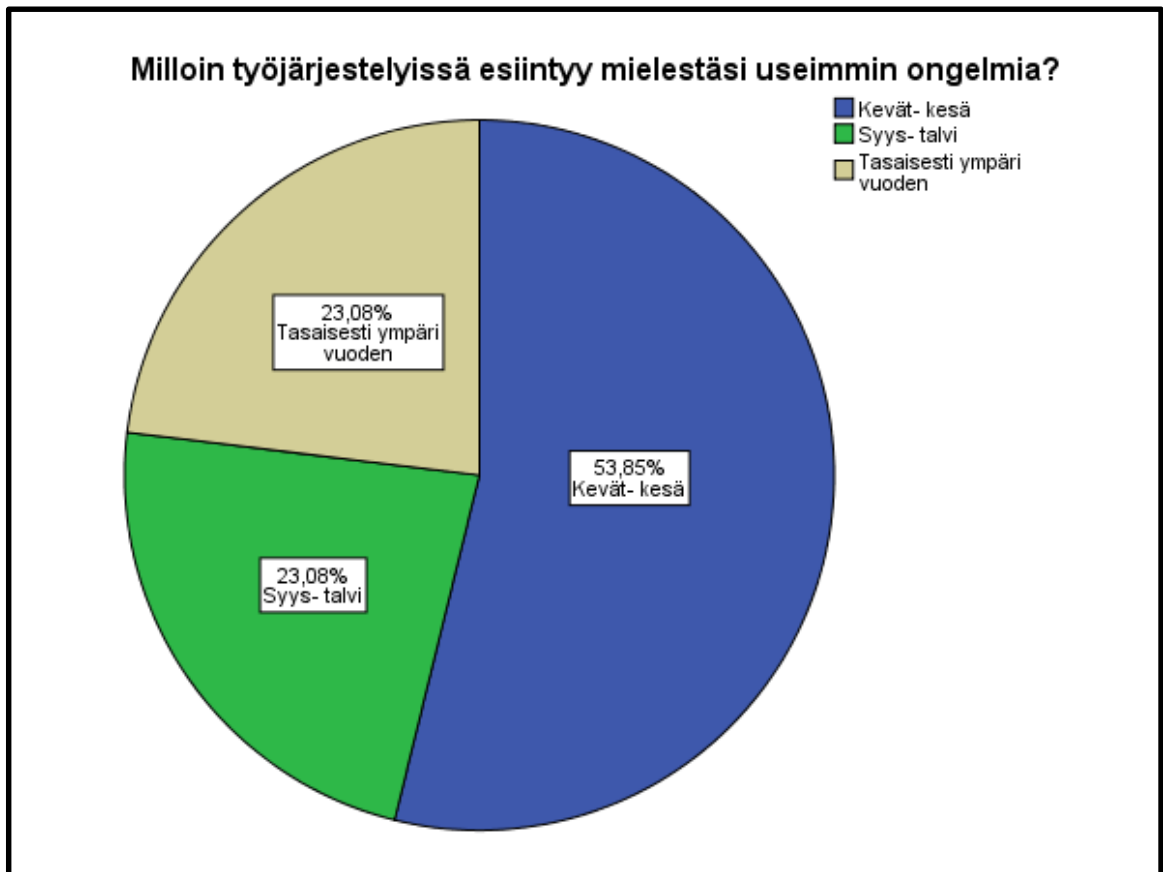


KUVIO 5. Työjärjestelyjen toimivuus kokonaisuutena

Yli puolet myymälän henkilökunnasta eli 64,29 % piti yrityksen työjärjestelyjä hyvin toimivina. 21,43 % piti yrityksen työjärjestelyjä tyydyttävänä ja reilun 7 % mielestä

työjärjestelyt olivat joko erinomaisia tai huonoja. Kokonaisuudessaan työjärjestelyjen toimivuudessa ei ollut suurempia puutteita tai ongelmia myymälähenkilökunnan mielestä.

Kyselyn toisessa kysymyksessä kartoitin mahdollisten työjärjestelyissä olevien ongelmien tai puutteiden esiintymistä eri vuodenaikoina. Vastausvaihtoehdot olivat: kevät-kesä, jolloin myymälässä työskentelee vakituisen henkilökunnan lisäksi paljon määräaikaisessa työsuhteessa olevia sesonkityöntekijöitä, syys-talvi, jolloin asiakkaita on vähemmän, mutta toisaalta miehitys myyntiosastoilla on pienempi, ja kolmas vaihtoehto oli tasaisesti ympäri vuoden.

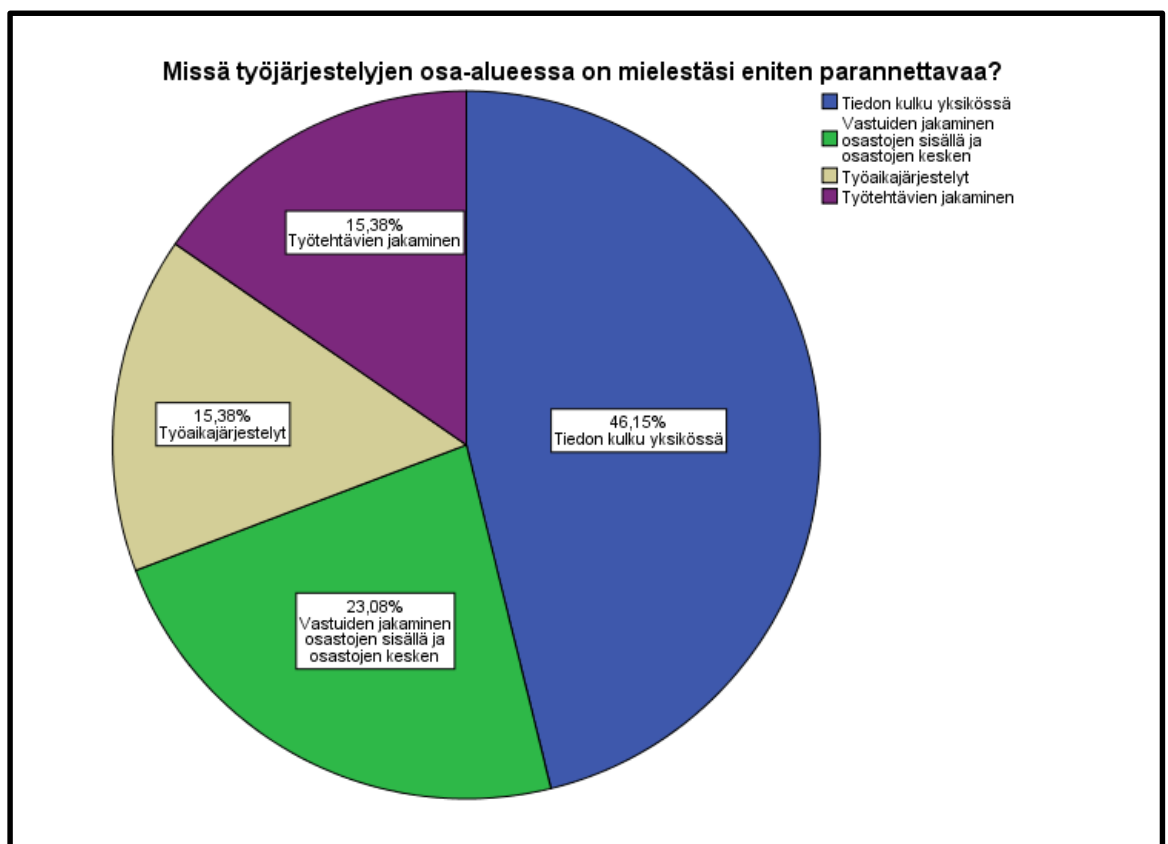


KUVIO 6. Työjärjestelyt eri vuoden aikoina

Reilu puolet eli 53,85 % vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmia työjärjestelyissä esiintyy useimmin kevät-kesä välisenä aikana. Vajaa neljäsosa eli 23,08 % myymähenkilökunnasta näki ongelmien sijoittuvan erityisesti syys-talvi väliselle ajalle. Sama määrä vastaajista on sitä mieltä, että ongelmia työjärjestelyissä esiintyy tasaisesti ympäri vuoden. Työjärjestelyjen toimivuus on tärkeää ympäri vuoden. Eri-tyisesti sesonkikaudella eli kevät-kesä välisenä aikana niiden merkitys korostuu, koska moni vakituinen työntekijä viettää kesälomaansa ja osastoilla työskentelee

useita kokemattomia sesonkityöntekijöitä, jotka saattavat vaatia omaan työhönsä opastusta.

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä vertasin neljän eri toimeksiantajayrityksen kannalta oleellisin työjärjestelyjen osa-alueen onnistumista keskenään. Kysymys oli kaksiosainen. Ensimmäisessä kohdassa vastaaja valitsi mielestään sopivan vastauksen neljästä eri vaihtoehdosta. Toisessa kohdassa vastaaja sai perustella syyn ensimmäisen kohdan valintaansa sekä antaa palautetta työjärjestelyiden parantamiseksi.



KUVIO 7. Työjärjestelyjen osa-alueet

Vajaa puolet eli 46,15 % vastaajista oli sitä mieltä, että työjärjestelyjen osa-alueista eniten parannettavaa on yksikön tiedon kulussa. Toiseksi eniten parannettavaa myymälähenkilökunnan mielestä (23,08 %) on vastuiden jakamisessa osastojen sisällä ja osastojen kesken. Loput vastauksista jakautuivat tasan työaikajärjestelyjen

ja työtehtävien jakamisen kesken. Vastausten perusteluista käy ilmi etenkin tyytymättömyys johdon ja esimiesten tiedottamiseen alemmille tasoille.

”Palavereita pitäisi olla useammin.”

”Tulevat tapahtumat/muutokset aikaisemmin esille.”

”Tieto paremmin johdolta työntekijöille.”

”Osastojen ja kassapalveluiden välillä tiedonkulku on melko heikkoa. Koskee suurimmaksi osaksi kaupanpäälle tuotteita ja voimassaolevia tarjouksia. Kassahenkilöstö ei saa tarvittavaa tietoa, siitä seuraa kiukkuiset asiakkaat.”

”Tiedon kulku on myös epäselvää. Kaikki tieto jaetaan kaikille, jolloin kukaan ei lopulta reagoi itselleen olennaisiin asioihin.”

”Myyjien tasa-arvo ei toteudu, jotkut erikoisasemassa.”

”Pomo ja esimiehet voisivat puhalttaa yhteen hiileen.”

”Erittäin voimakas osastojen välinen kilpailu ei edesauta töiden sujumista joustavasti. Pitäisi olla selkeämpi yhtenäisyys, nyt osastot eivät toimi yhteistyössä.”

”Ketju voisi osallistua paremmin poistuvien tuotteiden ja uusien tuotteiden esillepantoon ja poistomyyntiin.”

”Uusia työtehtäviä tulee vain tiettyjen henkilöiden hoidettavaksi vanhojen ohelle.”

Vastaaajien perustelut tukivat mielestäni kysymyksen ensimmäisen kohdan vastauksia. Etenkin tiedonkulku johdolta yksikön alemmille tasoille aiheuttaa tyytymättömyyttä myymälähenkilökunnassa. Yhteistyössä osastojen välillä ja osastojen kesken on myös parantamisen varaa.

5.2.2 Työjärjestelyjen eri osa- alueiden arviointi

Kyselyn neljännessä luvussa pyysin vastaajia antamaan arvosanat yrityksen työjärjestelyjen eri osa-alueille. Tällä tavalla tehtiin eri osa-alueiden vertaaminen keskenään tarkemmaksi. Arvosana-asteikko oli 1 – 5, jossa 1 = huono, 2 = välttävä, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen.

TAULUKKO 1. Arvosana tiedonkululle työpaikalla

Arvosana tiedonkululle työpaikallasi			
		Vastausjakauma	Prosentti ja- kauma
Vastaus	2 Välttävä	3	21,4
	3 Kohtalainen	9	64,3
	4 Hyvä	2	14,3
	Yhteensä	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	2,93

Vastauskeskiarvo oli 2,93 eli tiedonkulkua työpaikalla pidettiin keskimäärin *hieman kohtalaista arvosanaa heikompana*.

TAULUKKO 2. Arvosana vastuiden jakamiselle osastojen sisällä

Arvosana vastuiden jakamiselle osaston sisällä		
	Vastausjakauma	Prosentti jakauma
Vastaus 1 Huono	1	7,1
2 Välttävä	1	7,1
3 Kohtalainen	4	28,6
4 Hyvä	7	50,0
5 Erinomainen	1	7,1
Yhteensä	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	3,43

Vastauskeskiarvo oli 3,43 eli vastuiden jakamista osaston sisällä pidettiin keskimäärin *kohtalaisena, lähes hyvänä*.

TAULUKKO 3. Arvosana osastojen väliselle yhteistyölle

Arvosana osastojen väliselle yhteistyölle		
	Vastausjakauma	Prosenttijakauma
Vastaus 1 Huono	1	7,1
2 Välttävä	2	14,3
3 Kohtalainen	5	35,7
4 Hyvä	5	35,7
5 Erinomainen	1	7,1
Total	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	3,21

Vastauskeskiarvo oli 3,21 eli osastojen välistä yhteistyötä pidettiin keskimäärin *hieman kohtalaista parempana*.

TAULUKKO 4. Arvosana työaikajärjestelyille

Arvosana työaikajärjestelyille		
	Vastausjakauma	Prosenttijakauma
Vastaus 2 Välttävä	1	7,1
3 Kohtalainen	4	28,6
4 Hyvä	8	57,1
5 Erinomainen	1	7,1
Yhteensä	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	3,64

Vastauskeskiarvo oli 3,64 eli työaikajärjestelyjä pidettiin keskimäärin *jokseenkin hyvinä*.

TAULUKKO 5. Arvosana työtehtävien jakamiselle

Arvosana työtehtävien jakamiselle		
	Vastausjakauma	Prosenttijakauma
Vastaus 2 Välttävä	2	14,3
3 Kohtalainen	5	35,7
4 Hyvä	6	42,9
5 Erinomainen	1	7,1
Yhteensä	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	3,43

Vastauskeskiarvo oli 3,43 eli työtehtävien jakamista pidettiin keskimäärin *hieman kohtalaista parempana*.

TAULUKKO 6. Arvosana omille vaikutusmahdollisuuksille työjärjestelyiden kehittämiseksi

Arvosana omille vaikutusmahdollisuuksille työjärjestelyjen kehittämiseksi

	Vastausjakauma	Prosenttijakauma
Vastaus 1 Huono	1	7,1
3 Kohtalainen	4	28,6
4 Hyvä	8	57,1
5 Erinomainen	1	7,1
Yhteensä	14	100,0

Vastanneita	14
Poissa	0
Vastausten keskiarvo	3,57

Vastauskeskiarvo oli 3,57_eli omia vaikutusmahdollisuuksia työjärjestelyjen kehittämiseksi pidettiin keskimäärin *jokseenkin hyvinä*.

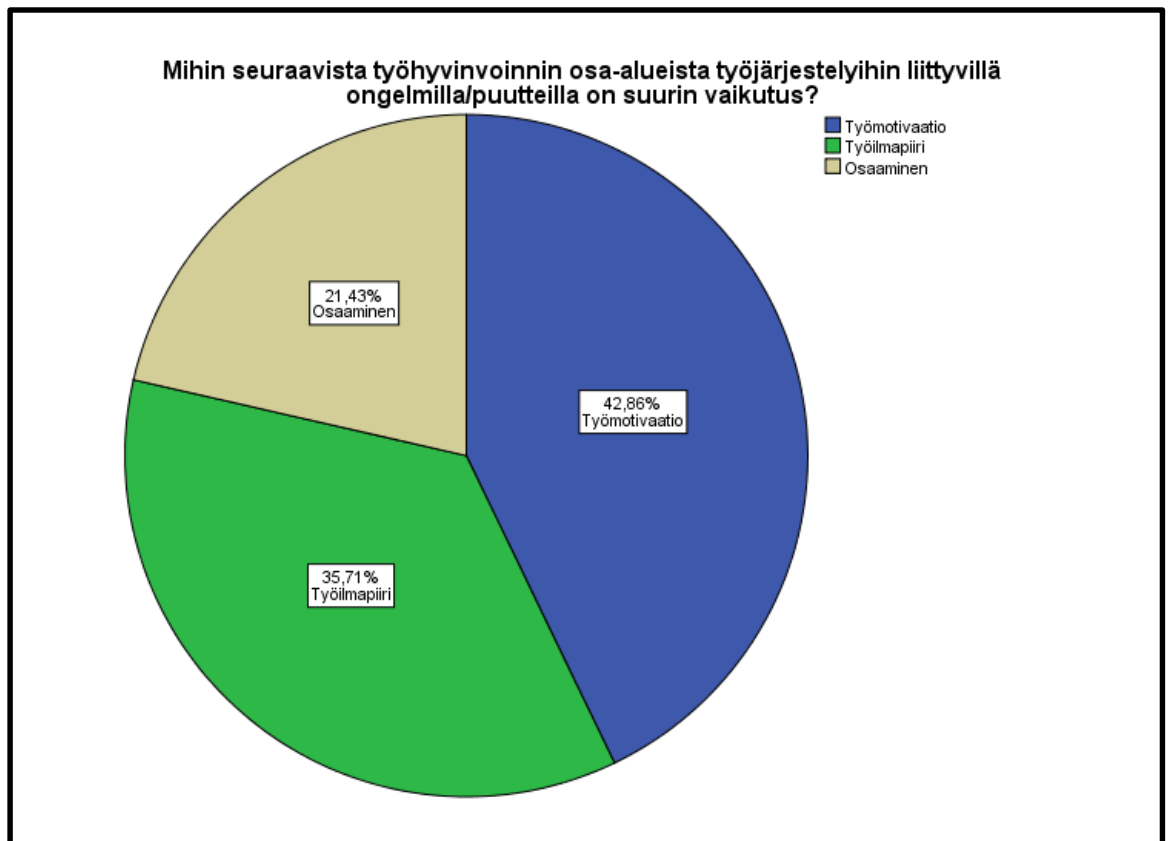
Työaikajärjestelyt sai parhaan arvosanakeskiarvon vertailtaessa työjärjestelyiden eri osa-alueiden toimivuutta keskenään. Vertailussa heikoimman arvosanakeskiarvon sai tiedon kulku yksikössä.

Työaikajärjestelyt	3,64
Vaikutusmahdollisuudet työjärjestelyjen kehittämiseksi	3,57
Vastuiden jakaminen osastojen sisällä	3,43
Työtehtävien jakaminen	3,43
Osastojen välinen yhteistyö	3,21
Tiedon kulku yksikössä	2,93

Työjärjestelyiden eri osa-alueiden vertailusta syntyneet tulokset olivat odotetunlaisia. Poikkeuksena olivat työaikajärjestelyiden korkeat arvosanat.

5.2.3 Työjärjestelyjen vaikutus työhyvinvointiin

Kyselyn viidennessä luvussa selvitin, mikä vaikutus työjärjestelyihin liittyvillä ongelmilla tai puutteilla on työhyvinvointiin. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä neljä: työmotivaatio, työkyky/ -terveys, työilmapiiri ja osaaminen.

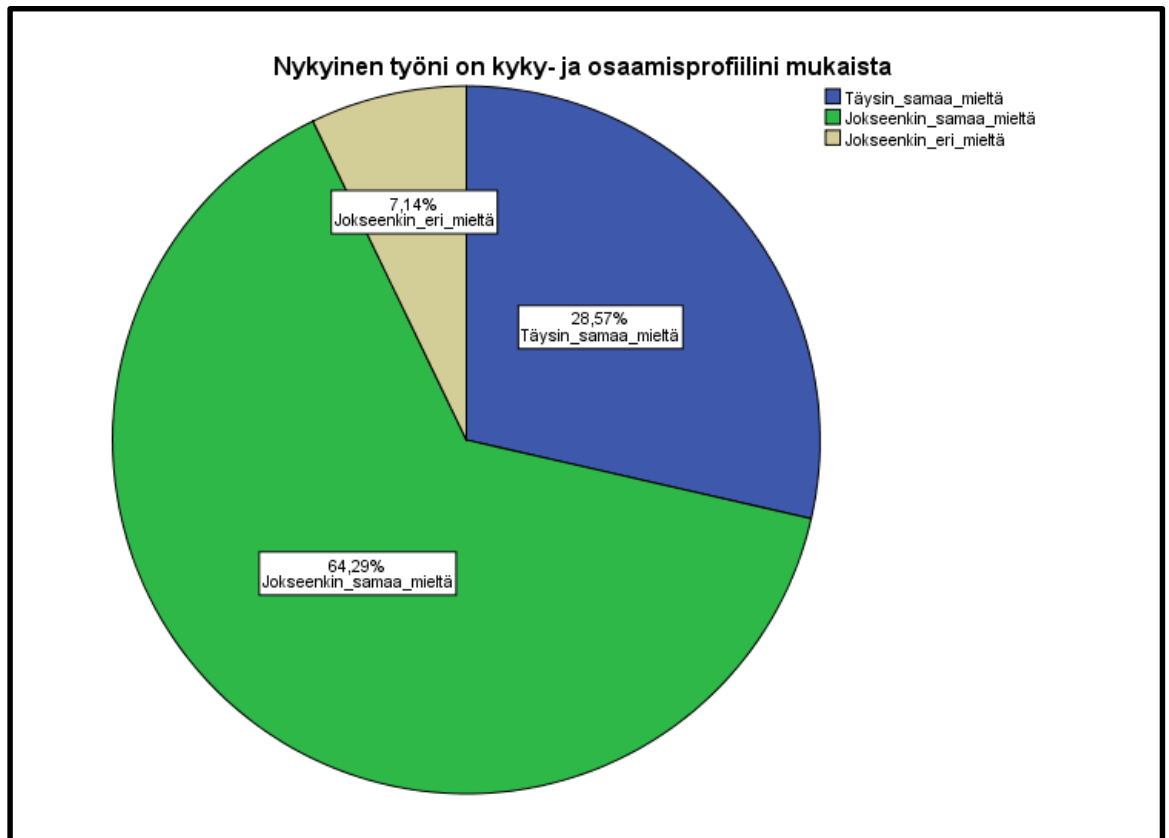


KUVIO 8. Työjärjestelyjen vaikutus työhyvinvointiin

Vajaa puolet eli 42,86 % myymälähenkilökunnasta oli sitä mieltä, että työjärjestelyjen toimimattomuudella tai toimivuudella oli suurin merkitys työntekijän työmotivaatioon. 35,71 % vastaajista koki työjärjestelyjen ongelmien tai puutteiden vaikuttavan eniten työilmapiiriin. Loput vastaajista eli 21,43 % oli sitä mieltä, että oma osaaminen on se osa-alue, joka kärsii eniten työjärjestelyihin liittyvien ongelmien tai puutteiden vuoksi. Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa työkyky/terveys.

5.2.4 Tyytyväisyys työnkuvaan sekä rooliin työpaikalla

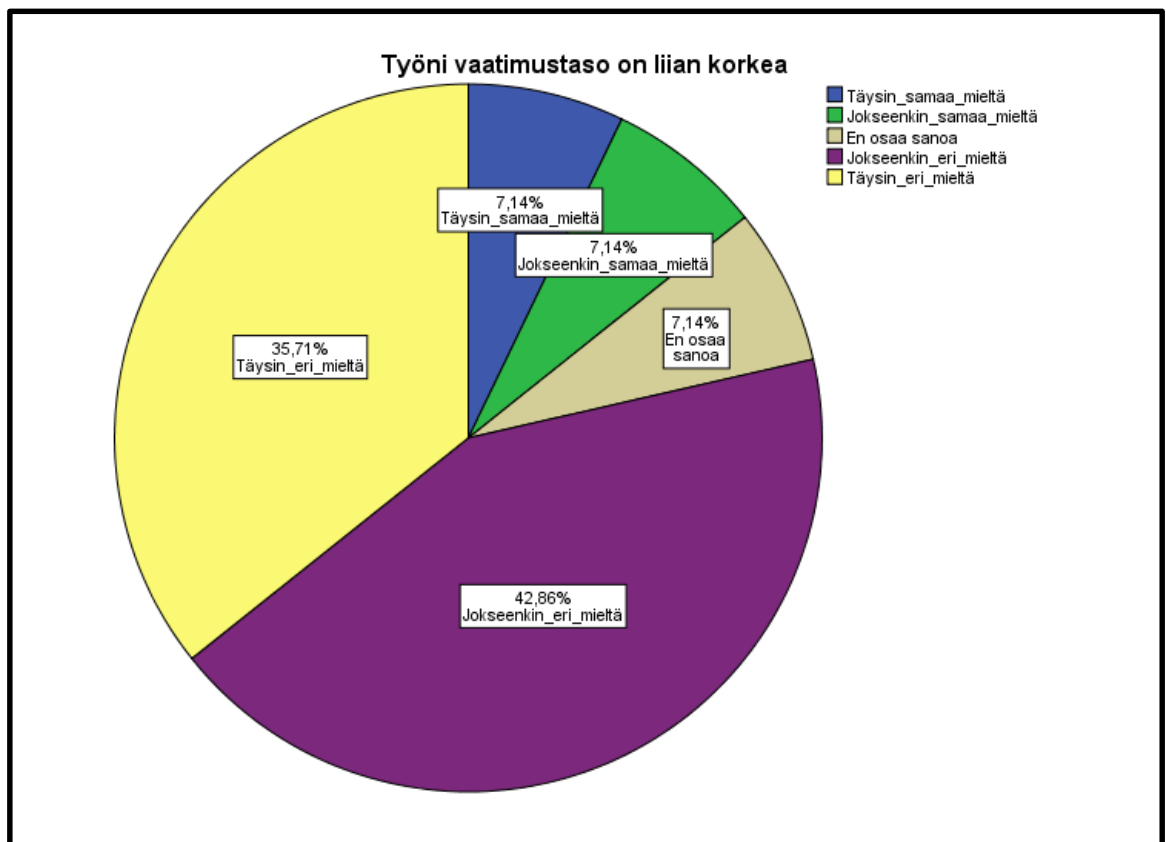
Kyselyn kuudennessa luvussa selvitin viiden eri väittämän perusteella vastaajien tyytyväisyyttä tämän hetkiseen työnkuvaan ja rooliin työpaikalla. Vastausvaihtoehtoja oli jokaisen väittämän kohdalla viisi kappaletta: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.



KUVIO 9. Kyky- ja osaamisprofiili

Lähes jokainen eli 92,86 % vastaajista piti nykyistä työtänsä myymälässä joko lähes tai täysin oman kyky- ja osaamisprofiilinsa mukaisena. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työ on oman kyky- ja osaamisprofiilin mukaista. Muihin vaihtoehtoihin ei tullut vastauksia. Tämän kysymyksen vastaukset antavat muun muassa viitteitä siitä, että työntekijöiden rekrytointi on onnistunut ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen on hyvällä tasolla.

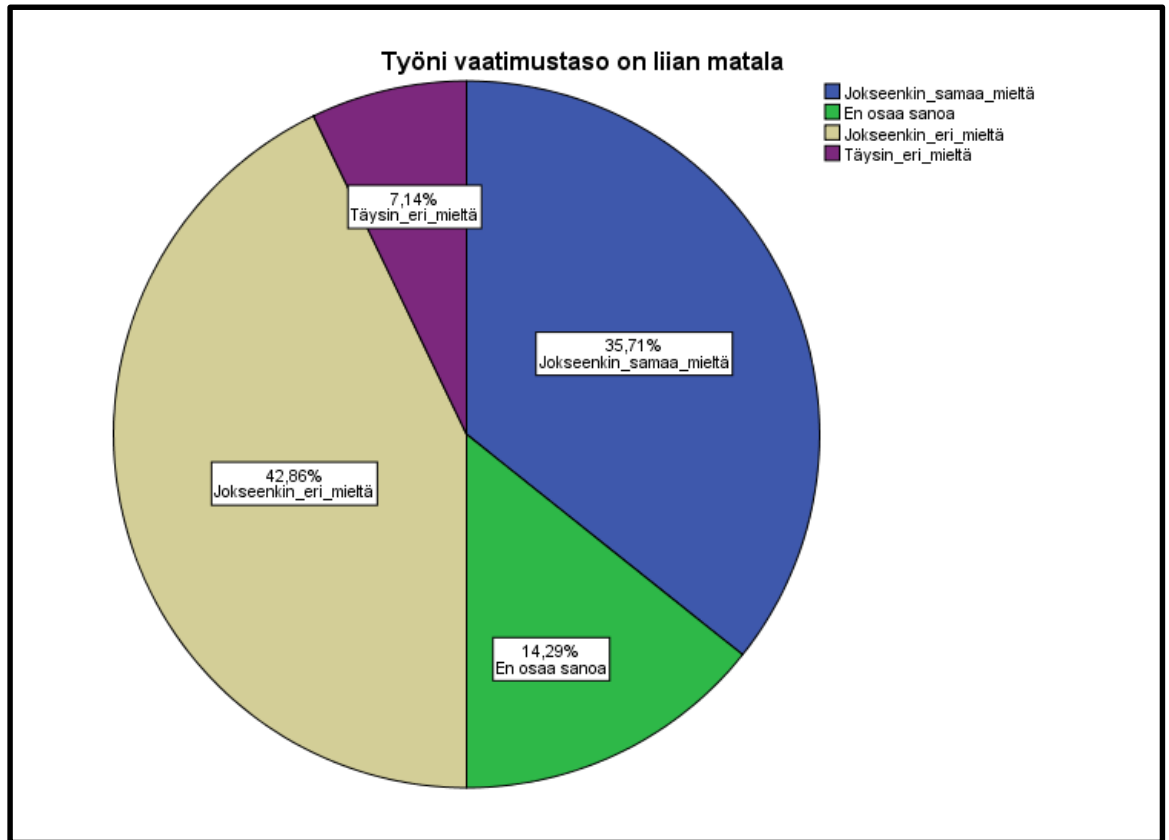
Seuraavaksi selvitin työn vaatimustasoa. Kysyin, kokevatko vastaajat työn vaatimustason olevan liian korkea.



KUVIO 10. Onko työn vaatimustaso liian korkea?

Suurin osa vastaajista eli 78,57 % ei pitänyt työnsä vaatimustasoa lainkaan tai merkittävästi liian korkeana. Yksi myymälähenkilökuntaan kuuluva piti työnsä vaatimustasoa täysin liian korkeana ja toisen mielestä työn vaatimustaso oli jonkin verran liian korkea. Yksi vastaaja ei osannut valita kantaansa.

Edelleen selvitin työn vaatimustasoa. Kysyin, kokevatko vastaajat työn vaatimustason olevan liian matala?

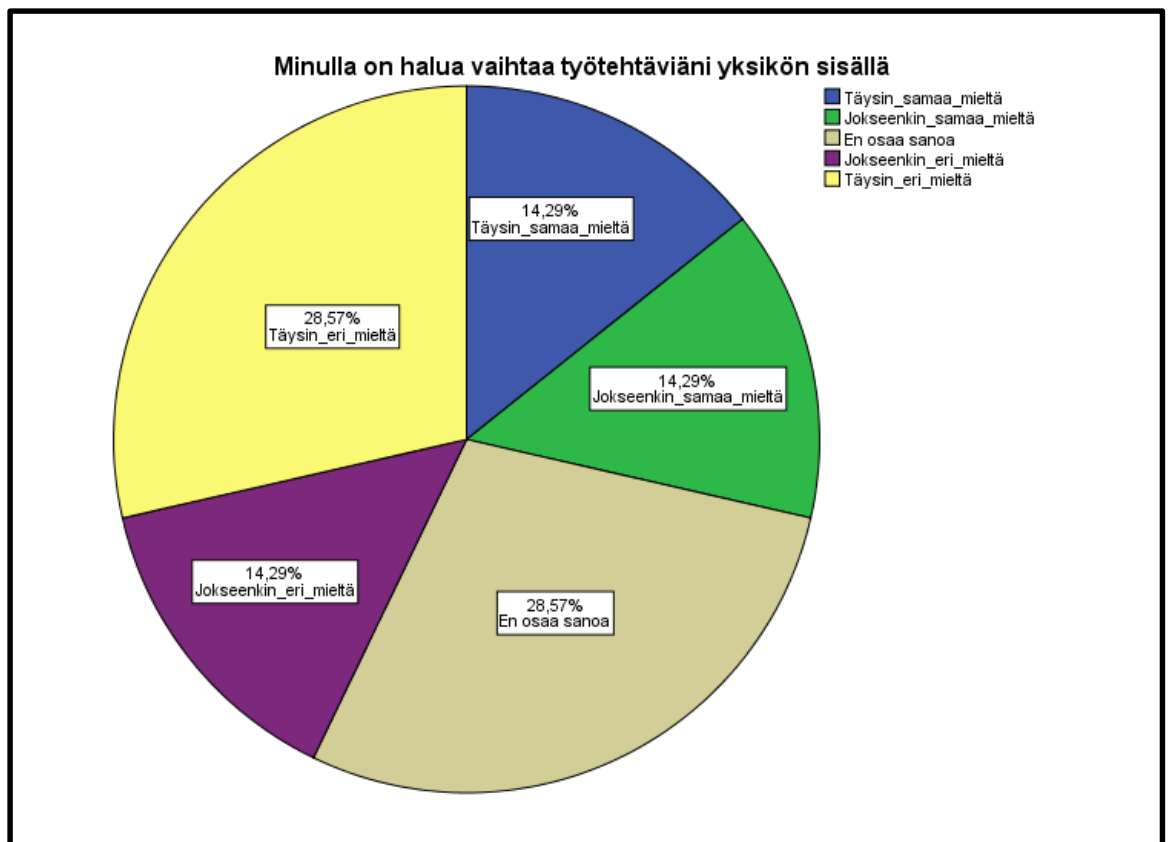


KUVIO 11. Onko työn vaatimustaso liian matala?

Puolet vastaajista ei pitänyt työnsä vaatimustasoa merkittävästi tai lainkaan liian matalana. 35,71 % myymälähenkilökunnasta piti työnsä vaatimustasoa jokseenkin liian matalana, mutta yksikään vastaajista ei pitänyt työnsä vaatimustasoa täysin liian matalana. 14,29 % ei osannut valita kantaansa.

Vastaajien mielestä työn vaatimustaso suhteessa omaan ammatilliseen osaamiseen, kykyihin ja lahjakkuuteen on kahden edellisen kysymyksen perusteella melko sopiva. Mielestäni silloin kun työn vaatimustaso ei ole liian korkea, se saattaa ennaltaehkäistä stressiä, riittämättömyyden tunnetta ja ahdistustumista työntekijän näkökulmasta. Toisaalta liian matala työn vaatimustaso voi aiheuttaa työntekijöissä kyllästyksen tunnetta, työtehon heikkenemistä ja työkeskeisen ilmapiirin murtumisen.

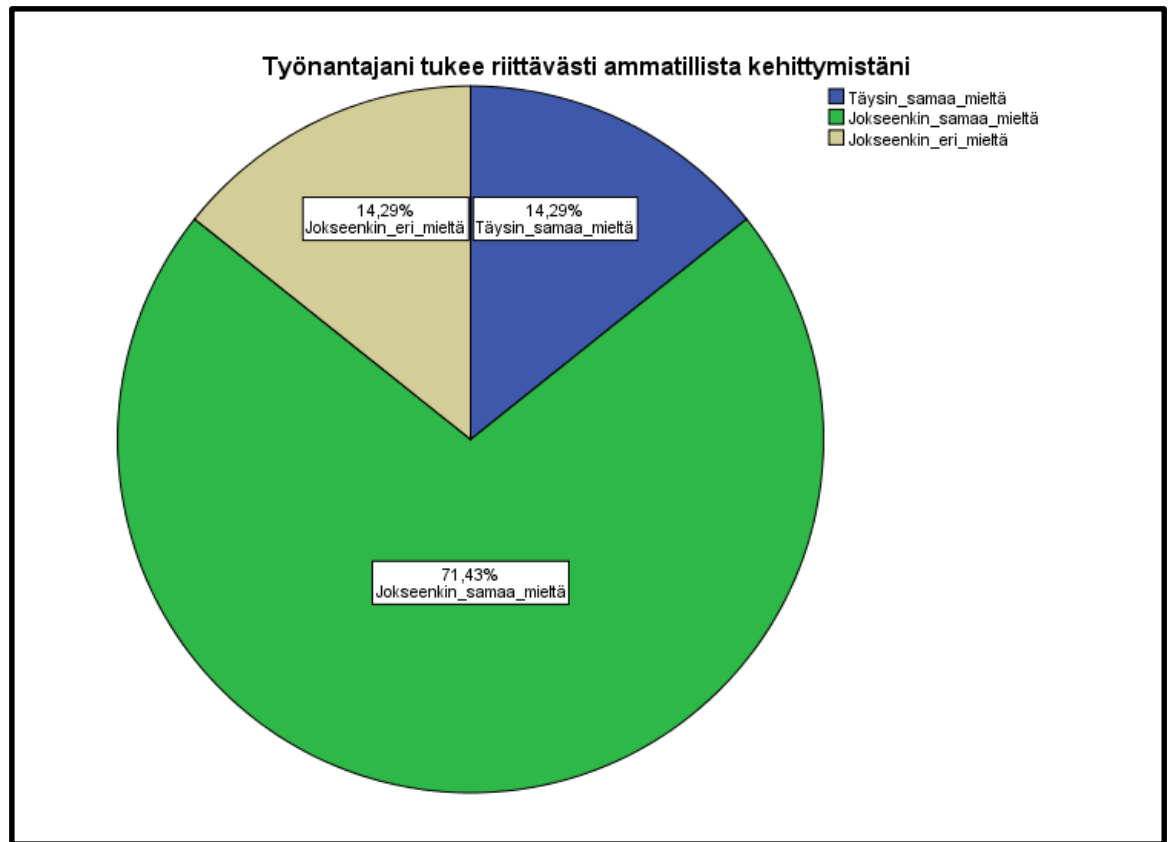
Kysymys, haluanko vaihtaa työtehtäviäni yksikön sisällä, antoi seuraavia vastauksia.



KUVIO 12. Halu vaihtaa työtehtäviä yksikön sisällä

Tämä kysymys jakoi vastaajien mielipiteet laajasti. Vastaajista 42,86 % ei halunnut vaihtaa lainkaan tai juurikaan nykyisiä työtehtäviään toisiin työtehtäviin yksikön sisällä. Myymälähenkilökunnasta 28,57 % koki, että heillä on selvästi tai jokseenkin halua vaihtaa työtehtäviään yksikön sisällä. Loput vastaajista eli 28,57 % eivät osanneet sanoa kantaansa. Työntekijöillä on siis vastausten mukaan jonkin verran halua vaihtaa työtehtäviään yksikön sisällä. Halukkuutta työtehtävien vaihtamiselle saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun työntekijä ei koe nykyistä työtään tarpeeksi haasteelliseksi, jokin toinen työtehtävä tuntuu työntekijästä mielenkiintoisemmalta tai työntekijällä on toiveena ja pyrkimyksenä edetä ammatillisesti urallaan. Vastausten jakautumisesta huolimatta voidaan todeta työntekijöiden pääsääntöisesti olevan haluamissaan rooleissaan työpaikalla.

Seuraavaksi tiedustelin mielipiteitä siitä, tukeeko työnantaja riittävästi työntekijän ammatillista kehittymistä.

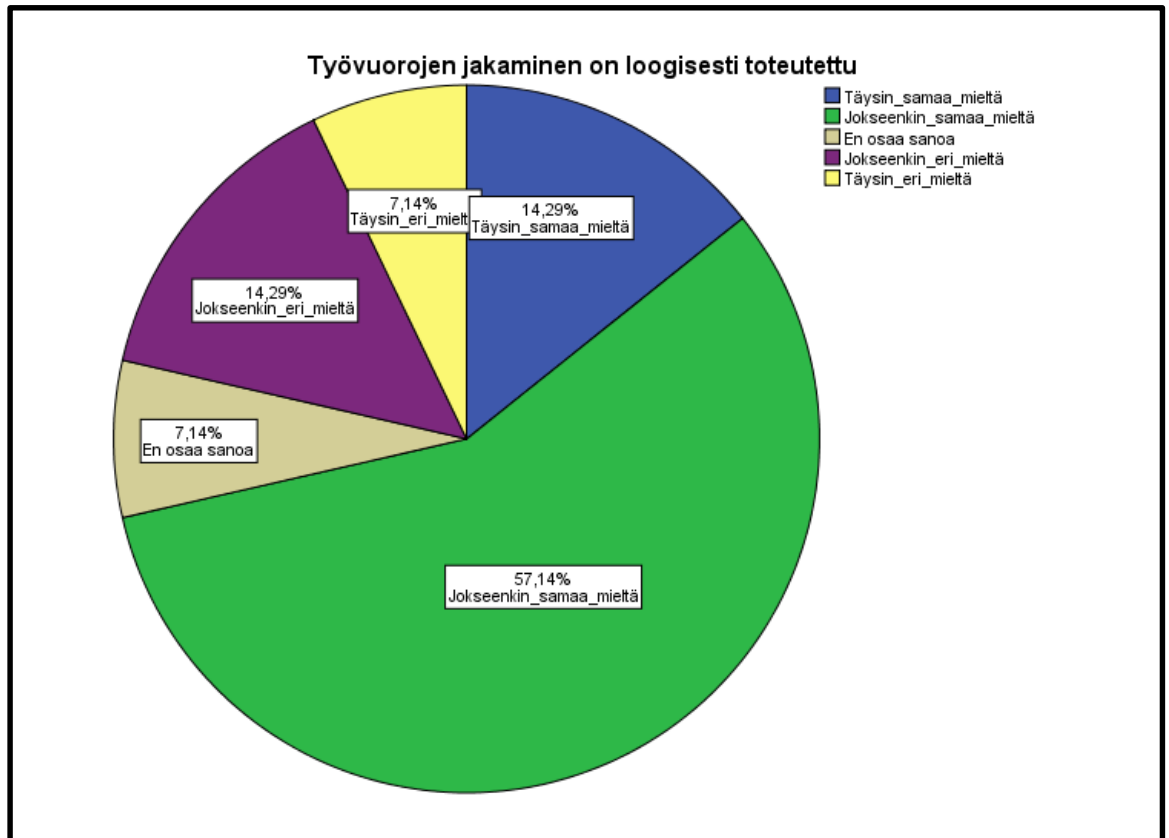


KUVIO 13. Ammatillisen kehittymisen tukeminen

Vastaajista suurin osa eli 71,43 % oli sitä mieltä, että työnantaja tukee jokseenkin riittävästi myymälähenkilökunnan ammatillista kehittymistä. 14,29 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työnantaja tukee tarpeeksi työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Vain kaksi vastaajaa koki, että työnantaja ei tue tarpeeksi heidän ammatillista kehittymistään. Työntekijän ammatillinen osaaminen kehittyy yleensä vastuun saamisen ja työn mielekkyyden kautta. Ammatillista kehittymistä voidaan lisätä lisäksi muun muassa erilaisten koulutusten, työnohjauksen tai konsultoinnin avulla. Tämän väittämän vastausten perusteella voidaan todeta, että työnantaja tukee riittävästi työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Tosin osalla vastaajista on halua lisätä ammattitaitoaan entisestään.

5.2.5 Työaikajärjestelyt

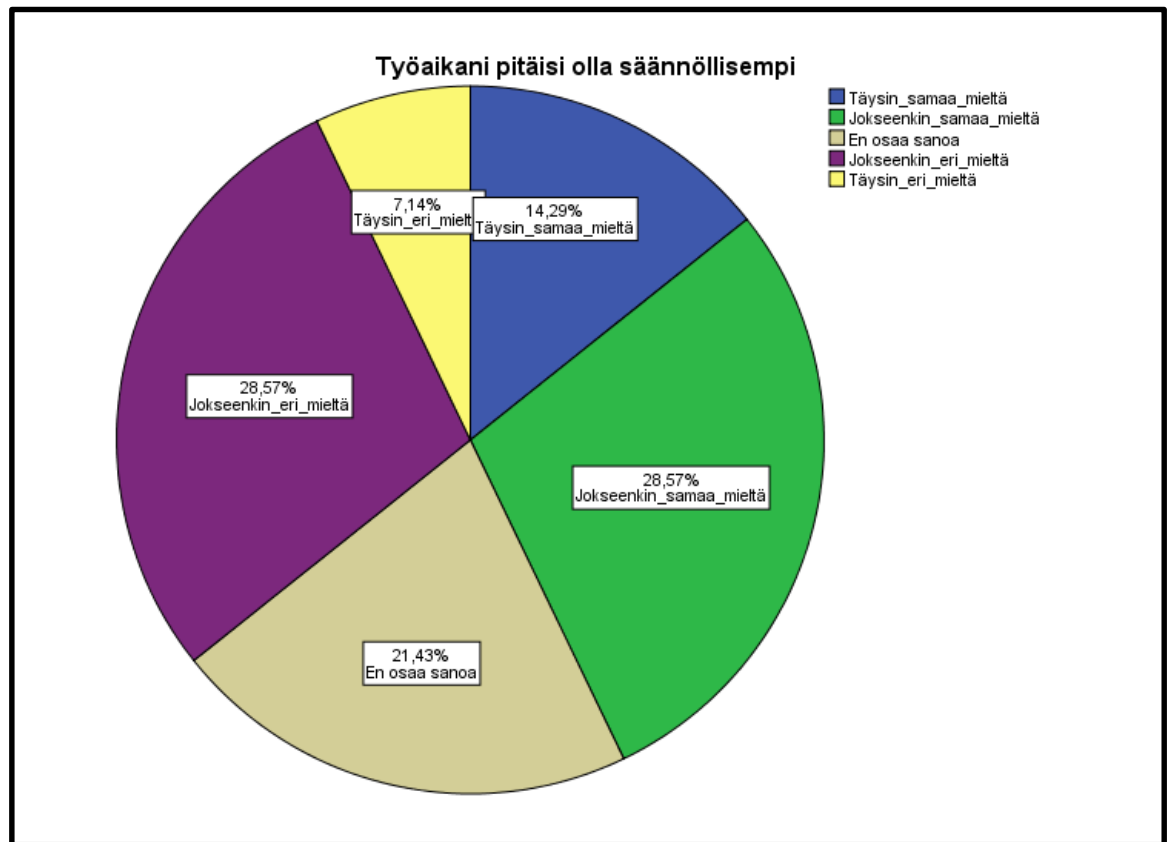
Kyselyn seitsemännessä luvussa tutkin kuuden eri väittämän perusteella työaikajärjestelyjen toimivuutta yrityksessä. Vastausvaihtoehtoja oli jokaisen väittämän kohdalla viisi: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Ensimmäinen väittämän perusteella selvitin, onko työvuorojen jakaminen loogisesti toteutettu.



KUVIO 14. Työvuorojen jakaminen

Vastaajista reilu puolet eli 57,14 % koki, että työvuorojen jakaminen on jokseenkin loogisesti toteutettua. Vastaajista 14,29 % oli sitä mieltä, että työvuorojen jakaminen on täysin loogisesti toteutettua. Reilu viidesosa vastaajista ei pitänyt työvuorojen jakamista täysin tai lainkaan loogisesti toteutettuna. Yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa. Työvuorojen looginen jakaminen perustuu muun muassa tasavertaisuuteen, syrjimättömyyteen, henkilökunnan mielipiteiden ja toiveiden riittävään huomiointiin ja työtehtävien tehokkaan hoitamisen maksimointiin.

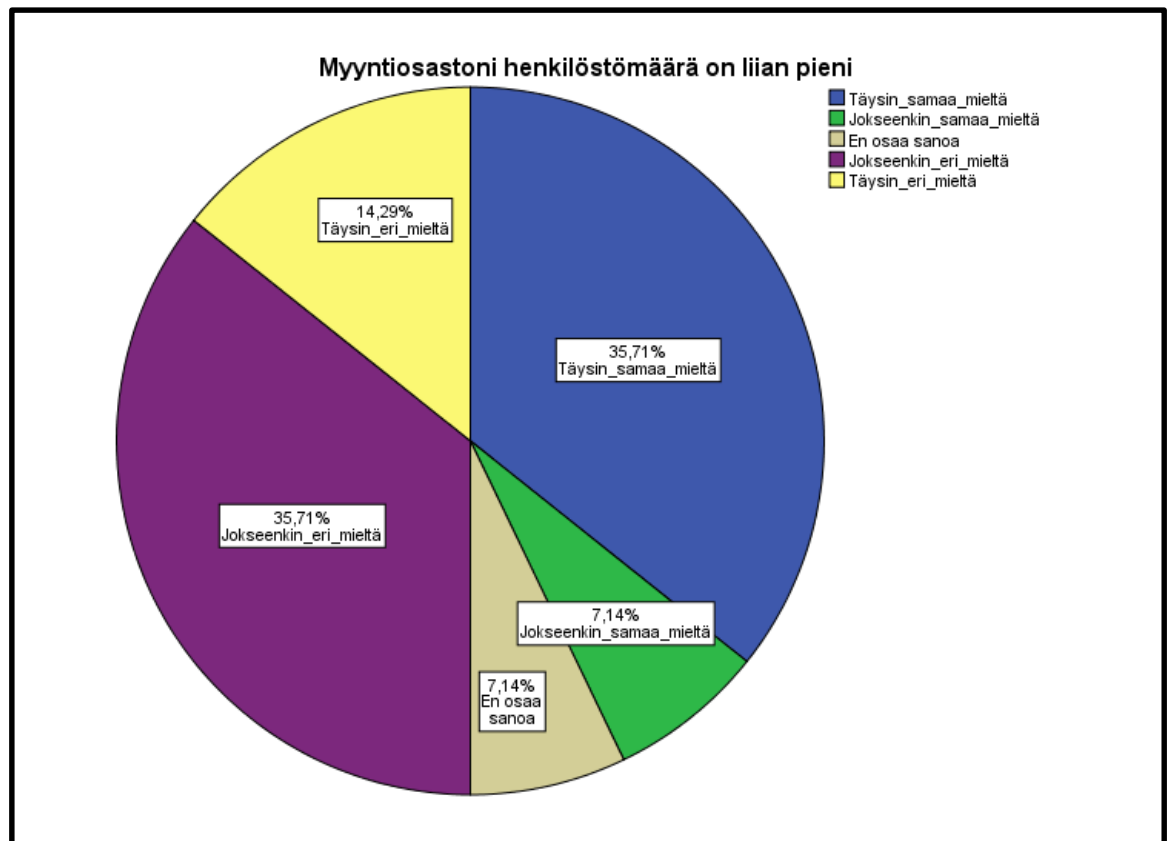
Väittämä työajan säännöllisyydestä tuotti seuraavia vastauksia.



KUVIO 15. Työajan säännöllisyys

Tämä kysymys jakoi vastaajien mielipiteet laajasti. Tuloksiin vaikutti todennäköisesti se, että osalla vastaajista eli esimiehillä työaika oli melko säännöllinen. Myyntiosastoilla myyjänä työskentelevillä taas työajat ovat epäsäännöllisempiä. Hieman alle puolet eli 42,86 % vastaajista oli sitä mieltä, että työaika pitäisi olla jokseenkin tai paljon säännöllisempi. Myyvälähenkilökunnasta 28,57 % mielestä työajan ei tarvitse olla nykyistä säännöllisempää. Vastaajista reilu viidennes eli 21,43 % ei osannut kertoa kantaansa. Yhden vastaajan mielestä työajan ei tarvitse olla säännöllisempi. Mahdollisimman säännöllinen työaika helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista, mikä saattaa parantaa työmotivaatiota. Säännöllisempi työaika saattaa myös helpottaa myyjän ja eri sidosryhmien välistä asiointia. Esimerkiksi reklamaatioiden, tilaamisten ja toimitusten hoitaminen sekä asiakkaiden tavoittaminen saattaa hankaloitua, silloin kun työvuorot ovat epäsäännöllisiä.

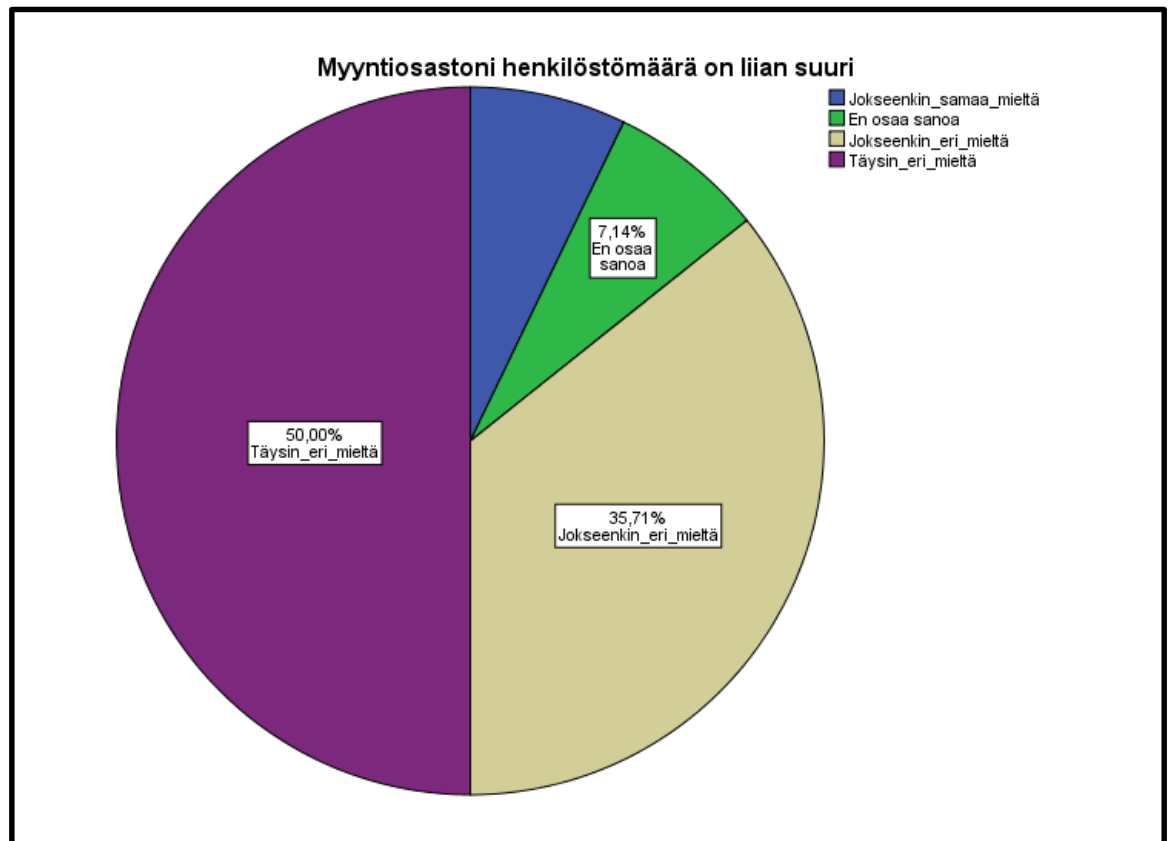
Myyntiosaston henkilöstömäärän pienuuteen otettiin kantaa seuraavasti.



KUVIO 16. Onko myyntiosaston henkilöstömäärä liian pieni?

Tasan puolet vastaajista koki olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että oman myyntiosaston henkilöstömäärä olisi liian pieni. Vastaajista 35,71 % piti oman myyntiosastonsa henkilöstömäärää liian pienenä. Yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että myyntiosaston henkilöstömäärä on liian pieni. Toinen vastaaja ei osannut sanoa kantaansa.

Myyntiosaston henkilöstömäärän suuruuteen otettiin kantaa seuraavasti.

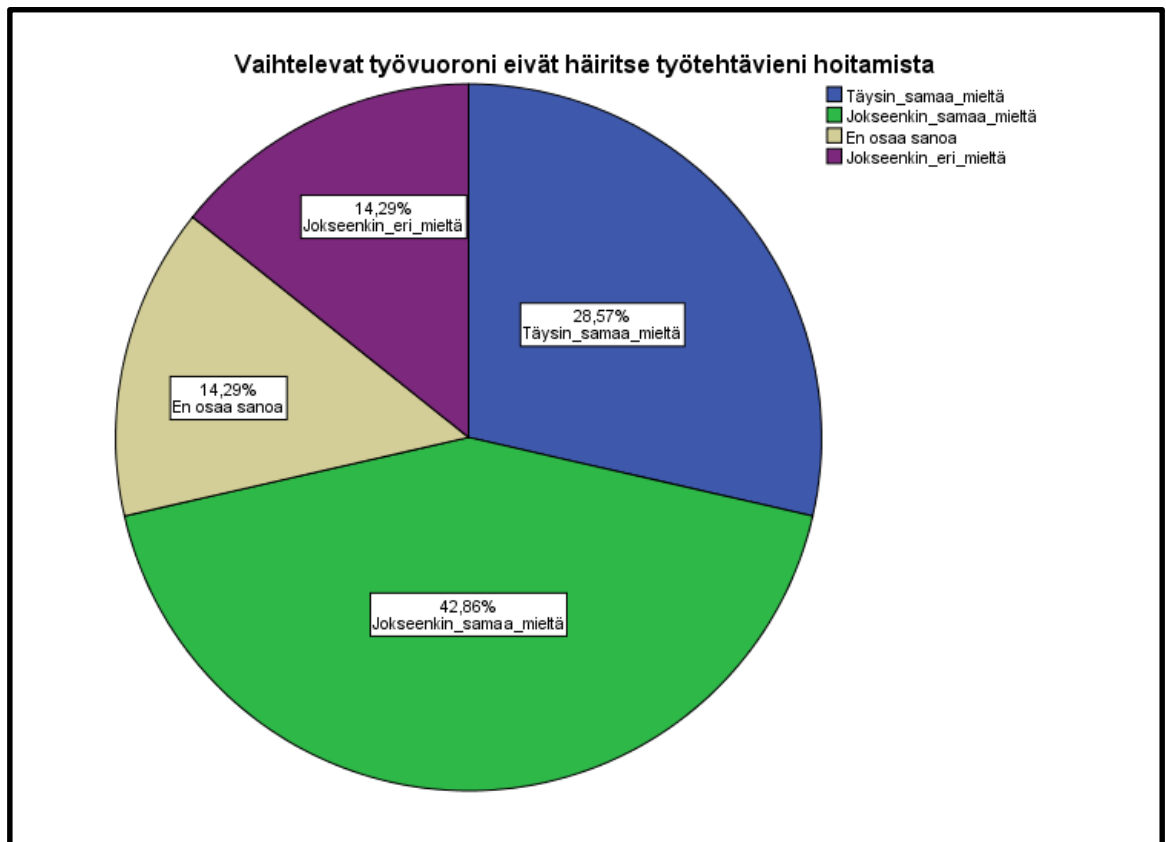


KUVIO 17. Onko myyntiosaston henkilöstömäärä liian suuri?

Vastaajista suurin osa eli 85,71 % ei pitänyt myyntiosastonsa henkilöstömäärää täysin tai jokseenkin liian suurena. Yksi vastaaja oli jokseenkin sitä mieltä, että myyntiosaston henkilöstömäärä on liian suuri. Toinen vastaaja ei osannut sanoa kantansa.

Kahden edellisen väittämän vastauksista voitiin tehdä seuraavat johtopäätökset. Myymälähenkilökunnan mielestä myyntiosastojen henkilöstömäärä on melko sopiva. Vastaajat olivat selkeästi sitä mieltä, että henkilöstöä ei ole ainakaan liian paljoa. Toisaalta osa myymälähenkilöstöstä toivoi lisää työntekijöitä osastolleen.

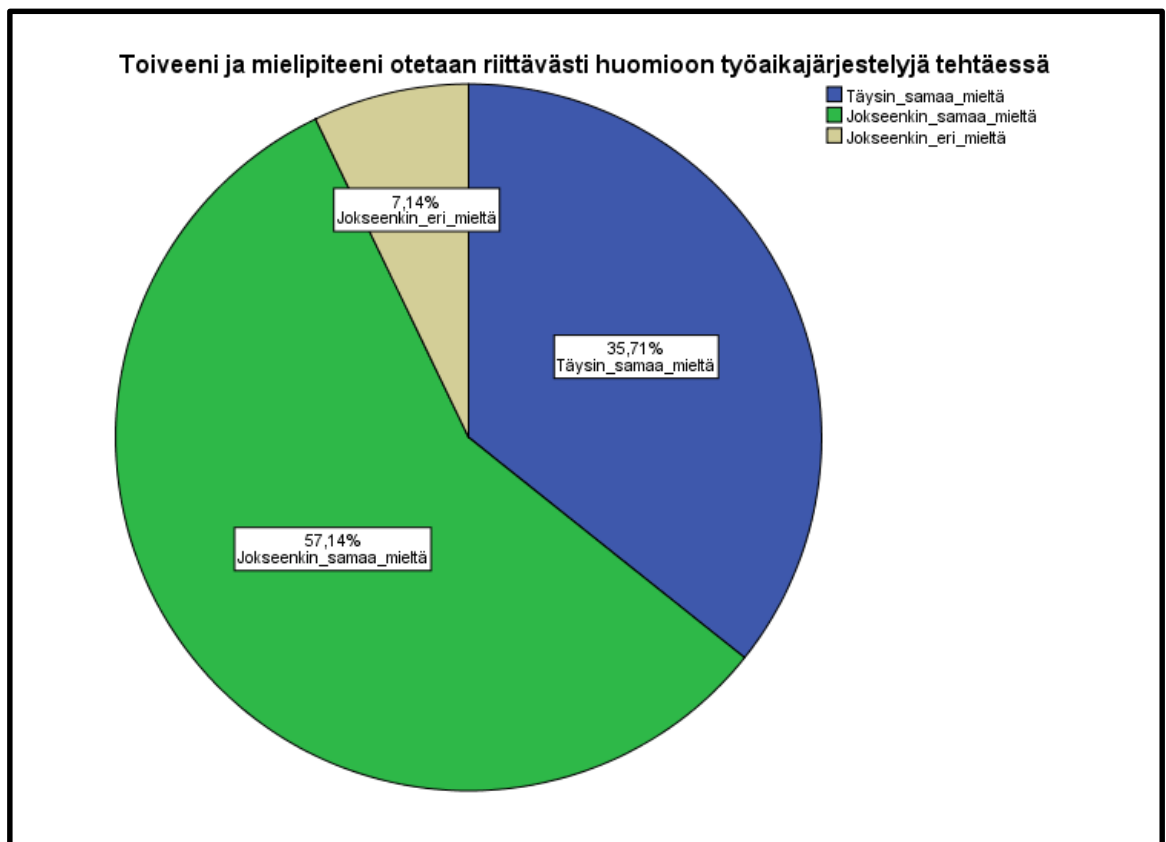
Seuraavaksi kartoitin työvuorojen vaihtelevuuden häiritsevyyttä työtehtävien hoitamiseen.



KUVIO 18. Työvuorojen vaihtelevuus ja työtehtävien hoitaminen

Vastaajista suurin osa eli 71,43 % ei kokenut vaihtelevien työvuorojen häiritsevän työtehtävien hoitamista juurikaan tai lainkaan. Mymälähenkilökunnasta 14,29 % oli jokseenkin sitä mieltä, että vaihtelevat työvuorot häiritsevät työtehtävien hoitamista. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa väittämään.

Henkilöstön omien vaikutusmahdollisuuksien huomioon ottamista työaikajärjestelyissä tutkin seuraavasti.



KUVIO 19. Toiveiden ja mielipiteiden huomioiminen työaikajärjestelyissä

Vastaajista yli puolet eli 57,14 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden toiveet ja mielipiteet otetaan jokseenkin riittävästi huomioon työaikajärjestelyjä tehtäessä. Mymälähenkilökunnasta 35,71 % oli täysin tyytyväisiä siihen, miten heidän toiveensa ja mielipiteensä otetaan huomioon työaikajärjestelyjä tehtäessä. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin sitä mieltä, että hänen toiveitaan tai mielipiteitään ei oteta tarpeeksi huomioon työjärjestelyjä tehtäessä. Kokonaisuutena työnantajan työaikajärjestelyissä on henkilökunnan mielestä tarpeeksi joustavuutta.

5.2.6 Vapaa palaute työjärjestelyjen kehittämiseksi

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti mielipiteitään, havaintojaan tai kehitysehdotuksiaan Kokkolan Kodin Terran työjärjestelyjen parantamiseksi. Saatu palaute tukee kyselyn aikaisempien kysymysten tuloksia. Parannusta haluttiin työjärjestelyjen osalta etenkin tiedon kulkuun yksikössä ja myyntiosastojen väliseen yhteistyöhön. Palautteen perusteella oli jonkin verran tyytymättömyyttä myös työaikajärjestelyjä kohtaan.

”Jotain pitäisi tehdä, jotta saataisiin yksi yhteinen Terra!”

”Yksi Terra = kun toisella osastolla on rauhallisempaa ja on aikaa seisokella, pitäisi voida mennä auttamaan toista osastoa esim. tavaran purkamisessa ilman, että heti veloitetaan tuntitaksat kyseiseltä osastolta.”

”Esimiehet pois kopeista. Parempi ote jokapäiväiseen työhön.”

”Ei osastorajoja! Tällä hetkellä yhteistyö eri osastojen välillä heikkoa; työnkierto voisi olla ratkaisu ongelmiin.”

”Monissa asioissa eri osastoilla/henkilöillä eri toimintatavat. Tämä luo epäselvyyttä monissa asioissa.”

”Tuntuu että päälliköillä ei ole realistista kuvaa toiminnasta ruohonjuuritasolla.”

*”Selvät ohjeet ja pelisäännöt, parempaa ohjausta, enemmän työntekijöiden kuunte-
lua ja loogisempaa työaikajärjestelyä.”*

”Työvuorot tehtäisiin niin, että kaikilla olisi saman verran aamu, ilta ja välivuoroja.”

*”Säännöllisyyttä vuoroihin. Miten olisi esim. aamuviikko, iltaviikko, väliviikko järjes-
tely? Halukkaille aamuja, sijaisille enemmän iltoja ja viikonloppuja.”*

Palautteosion perusteella Kodin Terran myymälähenkilökunta toivoo johdolta syvempää tuntemusta osastoilla tapahtuvasta työnteosta, eri osastojen välistä toimivampaa keskinäistä yhteistyötä ja selkeyttä työaikajäestelyihin.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteina oli tutkia työjärjestelyjen toimivuutta ja selvittää työjärjestelyjen merkitystä työhyvinvointiin. Kvantitatiivinen kysely tuotti paljon arvokasta tietoa toimeksiantajayritykselle työjärjestelyiden tilasta. On tärkeää ymmärtää, että työjärjestelyt ovat laaja kokonaisuus, jonka toimivuudella on suuret vaikutukset yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, työhyvinvointiin ja menestykseen.

Kyselyyn vastanneiden mielestä Kokkolan Kodin Terran työjärjestelyt ovat kokonaisuutena jokseenkin hyvällä tasolla. Henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla ja pääasiallisesti oikeat henkilöt työskentelevät heille sopivissa rooleissa. Puutteita tai ongelmia työjärjestelyissä esiintyy useimmiten myynnillisesti vilkkaimpana aikana eli kevät-kesä välisenä aikana. Lisääntynyt työmäärä, useiden työntekijöiden jopa samanaikaiset vuosilomat ja monien kokemattomien sesonkityöntekijöiden työskentely osastoilla lisää haastetta työjärjestelyjen toimivuudelle kevät-kesä välisenä aikana. Vastuiden ja työtehtävien jakaminen osastoilla menee jonkin verran uusiksi sesonkiaikana, jolloin esimiesten on kyettävä ottamaan suurempaa roolia työn organisoinnissa.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että työjärjestelyiden osa-alueista eniten ongelmia tai puutteita on tiedon kulussa. Tyytymättömyyttä aiheuttaa etenkin tiedon kulkeminen johdolta alaspäin. Vastauksissa toivottiin myös selkeämpää tiedottamista eli työn teon kannalta keskeisen tiedon tehokkaampaa kohdentamista. Yrityksen johdon ja esimiesten on kyettävä analysoimaan jatkuvasti sitä, millainen tieto on järkevää jakaa, milloin ja missä foorumissa. Toiminnan kannalta tärkeäkin tieto voi vaipua unohduksiin liiallisen informaatiotulvan keskellä. Mahdollisista muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä on kerrottava työntekijöille tarpeeksi ajoissa, jotta yksikössä ei ala liikkua työntekoa häiritseviä ja ilmapiiriä heikentäviä huhuja.

Tutkimuksen perusteella toinen selkeä parannuskohde työjärjestelyjen osalta on myyntiosastojen välinen yhteistyö. Ongelmat muodostuvat myymälähenkilökunnan mielestä muun muassa siitä, että osastojen välillä on liikaa kilpailua, osastorajat ovat

liian vahvat, osastojen toimintatavat poikkeavat liikaa toisistaan ja päivittäinen yhteistyö on liian vähäistä. Osastojen välisen yhteistyön toimimattomuus saattaa heikentää yksikön työilmapiiriä. Eri osastojen ja myyjien erilaiset toimintatavat vaikeuttavat kassapalveluiden toimintaa, aiheuttamalla väärinkäsityksiä ja epätietoisuutta asioiden päivittäisessä hoitamisessa. Myyntiosastojen välillä voitaisiin kokeilla työnkiertoa. Kokeilu voitaisiin aloittaa maltillisesti, jolloin esimerkiksi jokainen työntekijä työskentelisi vuorollaan toisella osastolla yhden viikon. Tämä tapahtuisi myynnillisesti rauhallisempana aikana kuten keskellä talvea. Työnkierron ansiosta työntekijät saisivat lisää tietoa toisen osaston toimintatavoista ja työnkuvasta.

Työaikajärjestelyt olivat kyselyn perusteella hyvin toimivia. Tosin kyselyssä ilmi tulleet mielipiteet työaikajärjestelyistä eivät kaikilta osin välttämättä vastaa koko myymälähenkilökunnan kantaa, koska kyselyn vastaajissa oli suhteessa koko henkilökuntaan enemmän esimiehiä. Esimiehet työskentelevät Kodin Terrassa pääsääntöisesti klo 8–16, kun taas osastoilla myyjinä työskentelevät joutuvat tekemään arkena vähintään kolmea eri työvuoroa sekä viikonloppuvuoroja. Tutkimuksen perusteella osa vastaajista kokee, että työvuorojen jakaminen on epäsäännöllistä tai epätasa-arvoista. Vastaajien mielestä osastojen henkilöstömäärä on melko sopiva. Henkilöstön mielipiteet ja toiveet otetaan riittävästi huomioon työjärjestelyjä tehtäessä.

Kyselystä ilmenee, että työhyvinvoinnin kannalta työjärjestelyissä olevat ongelmat tai puutteet vaikuttavat eniten työmotivaatioon, mutta niillä on myös merkitystä työilmapiiriin ja osaamiseen. On loogista olettaa, että tiedon kulussa olevat ongelmat vaikuttavat heikentävästi varsinkin työmotivaatioon ja osaamiseen. Puutteet osastojen välisessä yhteistyössä ja vastuiden jakamisessa vaikuttavat todennäköisesti eniten työilmapiiriin.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettava, mutta haastava prosessi. Haastavuutta lisäsi se, että työjärjestelyt ovat melko yksilöllinen ja vaikeasti määriteltävä käsite. Se, mitä työjärjestelyt missä ja milloinkin sisältävät riippuu yrityksen toimialasta, koosta ja organisaatorakenteesta. Lähdin

tutkimaan työjärjestelyjä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lähdeaineistoa löytyi paljon työhyvinvointiin, mutta ei niinkään työjärjestelyihin liittyen. Epäilin aluksi teoriaosuuden ja tutkimusosuuden olevan liian irrallisia toisistaan. Lopputuloksena syntyi kuitenkin ajatuksia herättävä, johdonmukaisesti etenevä ja toivottavasti kaikkia osapuolia hyödyttävä opinnäytetyö. Opin paljon työhyvinvoinnin sisällöstä ja sen suhteesta työjärjestelyihin. Tämän opinnäytetyön tekemisen ansiosta, laajempien ja pidempikestoisten projektien tekeminen tulevaisuudessa on itselleni yhä helpompaa.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki. Edita.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki. Yrityskirjat.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö: avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki. Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. WSOY.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat.

Jylhä, M. 2014. Kokkolan Kodin Terran johtajan haastattelu 6.2.2014.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Helsinki. Tammi.

Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys? Ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki. Talentum.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki. Unipress.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo. WSOY.

Osallistu.fi. <http://www.osallistu.fi/tyoelamassa/mihin-asioihin-voit-vaikuttaa/tyojarjestelyt/>. Luettu: 23.10.2014.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki. WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOY.

Pirttimäki, T. 2011. Työhyvinvointi on arjen tekoja – toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö innostuu ja innovoi. Tradenomi 5/2011.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita

S-kanava. 2014. KPO. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/kpo>. Luettu 22.9.2014.

SAK. 2001. Tavoitteena reilu ja inhimillinen työelämä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://netti.sak.fi/sak/tupo/tausta2.html>. Luettu 23.10.2014.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio. Unipress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio. Unipress.

Työterveyslaitos. 2014. Työjärjestelyt. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon_fyysisia_kuormitustekijoita/toistotyö/rasitusvammat_ahk%C3%B6iseminen/työjärjestelyt_tauotus/sivut/default.aspx. Luettu 24.10.2014

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki. WSOY.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika. Helsinki. Kauppakamari.

LIITE 1: Kyselyn saate

Hyvä herralainen,

Teen liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni työjärjestelyistä työpaikallasi. Työjärjestelyillä tarkoitetaan kaikkia työn organisointiin liittyviä tehtäviä, kuten työaikajärjestelyjä ja työtehtävien jakamista.

Oheisella kyselyllä pyrin selvittämään työjärjestelyjen toimivuutta Kokkolan Kodin Terrassa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia. Tutkimukseen osallistuu työntekijöitä kaikilta Kokkolan Kodin Terran myyntiosastoilta. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä työntekijää tai myyntiosastoa. Täytetyn kyselylomakkeen voi palauttaa sille osoitettuun paikkaan, josta kyselylomake lähetetään minulle.

Kiitos vastauksestasi!

Syksyisin terveisin

Mika Herrainsilta
mika.herrainsilta@cou.fi

LIITE 2: Kyselylomake

YLEISTÄ

1. Työjärjestelyt toimivat työpaikallasi mielestäsi (ympyröi sopiva vastaus)

- erinomaisesti
- hyvin
- en osaa sanoa
- tyydyttävästi
- huonosti

2. Milloin työjärjestelyissä esiintyy mielestäsi useimmin ongelmia?

- Kevät- kesä
- Syys- talvi
- Tasaisesti ympäri vuoden

3. Missä työjärjestelyjen osa-alueessa on mielestäsi eniten parannettavaa?

- Tiedon kulku yksikössä
- Vastuiden jakaminen osastojen sisällä ja osastojen kesken
- Työaikajärjestelyt
- Työtehtävien jakaminen

Miksi näin? Kerro omin sanoin, mitä mahdollisesti voitaisiin tehdä osa-alueen parantamiseksi?

TYÖJÄRJESTELYT

4. Anna arvosanat seuraaville työjärjestelyjen osa-alueille yrityksessäsi

	Huono	Välttävää	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen
Tiedon kulku yksikössä	1	2	3	4	5
Vastuiden jakaminen osaston sisällä	1	2	3	4	5
Yhteistyö osastojen kesken	1	2	3	4	5
Työaikajärjestelyt	1	2	3	4	5
Työtehtävien jakaminen	1	2	3	4	5
Omat vaikutusmahdollisuudet työjärjestelyjen kehittämiseksi	1	2	3	4	5

5. Mihin seuraavista työhyvinvoinnin osa-alueista, työjärjestelyihin liittyvillä ongelmilla/puutteilla on suurin vaikutus?

- Työmotivaatio
- Työkyky/ -terveys
- Työilmapiiri
- Osaaminen

6. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen työnkuvaasi sekä rooliisi työpaikallasi? Vastaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Nykyinen työni on kyky- ja osaamisprofiilini mukaista	1	2	3	4	5
Työni vaatimustaso on liian korkea	1	2	3	4	5
Työni vaatimustaso on liian matala	1	2	3	4	5
Minulla on halua vaihtaa työtehtäviäni yksikön sisällä	1	2	3	4	5
Työnantajani tukee riittävästi ammatillista kehittymistäni	1	2	3	4	5

7. Miten työaikajärjestelyjä voitaisiin mielestäsi kehittää työpaikallasi? Vastaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työvuorojen jakaminen on loogisesti toteutettu	1	2	3	4	5
Työaikani pitäisi olla säännöllisempi	1	2	3	4	5
Myyntiosastoni henkilöstömäärä on liian pieni	1	2	3	4	5
Myyntiosastoni henkilöstömäärä on liian suuri	1	2	3	4	5
Vaihtelevat työvuoroni eivät häiritse työtehtävieni hoitamista	1	2	3	4	5

