



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tyytyväiset myyjät kaupan voimavarana

Ollonen, Nea
Siitonen, Jenni

2015Tikkurila



Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Tyytyväiset myyjät kaupan voimavarana

Ollonen, Nea
Siitonen, Jenni
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2015

Nea Ollonen
Jenni Siitonen

Tyytyväiset myyjät kaupan voimavarana

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli keskisuuren kaupanalan yrityksen huonontunut työilmapiiri ja -hyvinvointi. Tarkoituksena oli selvittää myyntihenkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä löytää syitä alentuneeseen työilmapiiriin. Yritys X:n henkilöstölle teetetyn työhyvinvointikyselyn avulla selvitettiin niitä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti ja negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin työpaikalla. Lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu teoriaosuus, jossa käydään läpi työhyvinvoinnin eri osa-alueita.

Kysely toteutettiin syksyllä 2014. Se sisälsi monivalintakysymyksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueista sekä avoimia kysymyksiä. Kysymysten laatimisessa käytettiin apuna aiheeseen liittyvää teoriaa. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, joka tarkoittaa noin 60 prosenttia koko yrityksen henkilöstöstä. Avoimiin kysymyksiin ei saatu vastauksia kyselyyn osallistuneilta henkilöiltä. Lisäksi haastateltiin yrityksen luottamusmiestä sekä työsuojeluvaltuutettua. Kyselyn vastausten ja haastatteluiden pohjalta opinnäytetyön laadittiin kehitysehdotuksia yritykselle työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kyselyssä selvisi, että henkilöstön kokemus työhyvinvoinnista tutkittavassa yrityksessä on melko negatiivinen. Erityisesti negatiivisina seikkoina tutkimuksesta nousi esille työpaikan viestintä ja johtaminen. Positiivisina työntekijät pitivät yhteishenkeä ja työterveyshuoltoa. Päivittäisessä työssä näkyviä työhyvinvointia heikentäviä asioita oli motivaation puute, työnkuvan huono määrittely ja työturvallisuuden heikkous. Lähes jokainen kyselyyn vastanneista oli kokenut myös jonkinasteista työuupumusta.

Kehitysajat otettiin kohdeyrityksessä positiivisesti vastaan. Esimiestyöhön ja oikeanlaiseen tiedottamiseen kiinnitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota. Myös perehdyttämisessä aiotaan hyödyntää opinnäytetyössä ehdotettuja kehitysideoita.

Asiasanat

työhyvinvointi, myyntihenkilöstö, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen

Nea Ollonen
Jenni Siitonen

Sales personnel's Satisfaction - A Valuable Asset to a Retail Outlet

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The basis of this thesis was the deteriorating work environment and well-being in a medium-sized company in the retail industry. The goal was to research what the personnel of the company think about well-being and their coping skills at work. A further objective was to find out the reasons that have caused the atmosphere to deteriorate. An employee well-being survey aimed at the sales personnel was conducted to find out the reasons behind the problem. In addition, this thesis includes a theoretical part which will review the various subsections related to well-being at work.

The survey was conducted in the fall of 2014. It contained multiple choice questions and open-ended questions that were based on the theory of well-being at work. None of the respondents who participated in the survey answered the open-ended questions. There were 11 participants and that amounts to 60 % of the entire company's personnel. In addition to the survey, the researchers interviewed the company's shop steward and the company's health and safety representative. Based on the findings, improvement proposals regarding well-being were made to the company.

The survey revealed that the personnel's experience regarding well-being at work was mostly negative. In particular, management and work place communication were perceived as being rather poor. On the other hand, team spirit and occupational health care were perceived as being of high-quality. In everyday work, the biggest obstacle that was lowering well-being, was the lack of motivation, poor definitions of job descriptions and dreadful safety at work conditions. Almost every participant had experienced some level of exhaustion at work.

Improvement proposals received a positive welcome in the target company. More attention will be paid on management and communication at work, in the future. The improvement suggestions will also be considered when developing the orientation for new employees.

Keywords

employee well-being, sales personnel, management of change, human resource management

Sisällysluettelo

Johdanto.....	6
1 Työhyvinvointi	7
1.1 Työolot kaupanalalla.....	8
1.2 Työntekijän hyvinvointi	8
1.3 Työyhteisön merkitys.....	10
1.4 Henkilöstön työterveys ja -turvallisuus	11
2 Työhyvinvoinnin johtaminen	13
2.1 Tiedonkulku.....	13
2.2 Perehdyttäminen	14
2.3 Palkitseminen	15
2.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	16
3 Työhyvinvointi muutoksessa	17
3.1 Muutoksen hallinta ja käsittely	19
3.2 Muutosjohtaminen.....	20
3.3 Johtamistyylit muutoksessa	21
4 Työhyvinvointikysely erikoistavaratalolle.....	23
4.1 Kyselyn toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät	23
4.2 Aineiston analysointi	24
4.3 Kyselyn tulokset	24
4.4 Haastattelujen tulokset	29
5 Kehittämisisideat yritys X:lle	30
5.1 Kehittämisisideat	30
5.2 Kehittämisisideoiden käyttöönotto	34
6 Yhteenveto	36
Lähteet	38
Kuvat	41
Taulukot	42
Liitteet.....	43

Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa myyntihenkilöstön tyytyväisyyttä työolosuhteisiin yrityksessä X. Työilmapiiri ja -tyytyväisyys yrityksessä ovat huonontuneet viime aikoina ja tavoitteena oli selvittää ne syyt, jotka tähän ovat johtaneet. Yritys on kokenut suuria organisaatiomuutoksia lyhyessä ajassa ja taustalla on myös monia yhteistoimintaneuvotteluja. Toisena tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli pyrkiä saamaan vastauksia siihen, ovatko muutokset vaikuttaneet työhyvinvointiin yrityksessä ja jos ovat, niin miten.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimuksellisesti osasta, joka tehtiin yhteistyössä yritys X:n kanssa. Teoriaosuuden tarkoituksena oli antaa opinnäytetyön tekijöille viitteitä työhyvinvoinnin osa-alueista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksellinen osa koostuu työhyvinvointikyselystä sekä haastatteluista, jotka tehtiin yritys X:lle. Kyselyn ja haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työpaikalla vallitsevasta ilmapiiristä sekä olosuhteista.

Teoriaosuuden ja tutkimuksellisen osan lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu analyysiosio, jossa on käyty tarkemmin läpi kyselyssä ja haastatteluissa esiin tulleita asioita sekä pyritty saamaan vastaukset varsinaiseen tutkimusongelmaan. Analyysin perusteella on valmisteltu kehitysehdotuksia siihen, kuinka yritys voisi parantaa työhyvinvointia ja -ilmapiiriä työpaikalla. Kehitysideoiden tarkoitus on antaa yritys X:lle työkaluja siihen, kuinka tyytyväisyys yrityksessä voisi tulevaisuudessa kohentua.

1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen, työnsisällön ja johtamisen kehittämistä, joka on hyödyllistä sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation kehittämistoimintaa. Siihen kuuluu muun muassa työterveys ja -turvallisuus, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja erityisesti hyvä johtaminen. (Kauhanen 2009, 200-201.)

Hyvinvoiva työyhteisö on yksi tärkeimmistä voimavaroista yritykselle. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäksi merkittävästi myös organisaation taloudelliseen menestykseen ja kilpailukykyyn. Helsingin työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan siitä saatu taloudellinen hyöty on keskimäärin kuusinkertainen. (Ttl.) Kuten kuvasta 1 nähdään, työhyvinvointia parantavat toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia. Henkilöstön ollessa motivoituneempi, sitoutuneempi ja voimavaraisempi työn tuottavuus ja laatu paranee merkittävästi.

Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on työnantajan lisäksi myös työntekijällä. Työhyvinvointia tukevat henkilöt johdon ja työntekijöiden lisäksi ovat luottamusmiehet ja työsuojeluhenkilöstö. Tärkeä ulkopuolinen yhteistyökumppani hyvinvoinnin ylläpidossa on työterveydenhuolto. (Ttl.)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin vaikutukset kannattavuuteen (Työterveyslaitos 2014.)

1.1 Työolot kaupanalalla

Kaupanala on ollut pitkään laskusuhdanteessa. Kaupan liitto ennustaa trendin jatkuvan vielä vuonna 2015. Vuonna 2014 alalta hävisi noin 4 000 työpaikkaa, ja liitto ennustaa luvun kaksinkertaistuvan vuoden 2015 aikana. Työllistämismahdollisuuksia vähentää myyntien lasku, joka on seurausta kotitalouksien ostovoiman heikentymisestä. Tällä hetkellä alan tulevaisuus riippuu suuresti euroalueen talouskasvun kehityksestä. (Kaupan liitto.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan osa-aikatyön tekeminen on kaupanalalla yleisempää kuin muilla toimialoilla. Noin 25 % kaupanalan työntekijöitä tekee työtä osa-aikaisesti. Osa-aikatyön teettäminen on lisäksi koko ajan yleistymässä. Osa-aikaiset työntekijät ovat yritykselle halvempaa työvoimaa, joten sitä käytetään taloudellisen tilanteen vuoksi yhä enemmän. Tutkimuksen mukaan vajaa puolet myyntityöntekijöistä teki osa-aikatyötä, koska kokoaikatyötä ei ollut saatavilla. (Työterveyslaitos.187.)

Vähittäiskauppojen työajoissa tapahtui muutoksia vuonna 2009, kun uusi aukioloaika astui voimaan. Tuolloin kaikki suuret myymälät saivat luvan olla auki myös tiettyinä juhlapyhinä. Päivätyöntekijöitä oli vuonna 2012 vähemmän kuin ennen lakimuutosta. (Työterveyslaitos, 187.) Työaikojen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin on suuri. Työntekijät voivat kokea osa-aikaisen työn stressitekijänä rahallisten ongelmien vuoksi. Osa-aikaisten työntekijöiden on siksi usein hankittava toinen työ saadakseen riittävät tulot. Lisäksi kaupanalalla työtä tehdään usein vuorotyönä, joka kuormittaa henkilöstöä niin henkisesti kuin fyysisesti.

1.2 Työntekijän hyvinvointi

Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Kokonaisvaltaista yksilön työhyvinvointia havainnoi Abraham Maslowin (1943) yksilön tarvehierarkia. (Kuva 2.) Siinä alimpana tasona ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, mikä tarkoittaa ihmisen terveyttä ja fyysistä hyvinvointia. Fyysistä hyvinvointia tukee työnantajan huolehtiminen työterveyshuollosta ja työturvallisuudesta. Työntekijän tulee huolehtia omasta fyysisestä kunnosta myös vapaa-ajalla. Työnantaja voi edistää tätä tarjoamalla esimerkiksi liikuntaseteleitä. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Toisella tasolla hierarkiassa on henkilöstön sosiaalinen hyvinvointi. Sosiaalinen hyvinvointi kattaa työntekijöiden ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. Taustalla ovat työpaikan yleistä ilmapiiriä tukevat toimet sekä johtajan merkitys henkilöstön hyvinvoinnin huolehtimisessa. (Ojala &

Ahonen 2003, 20.) Työyhteisön keskeiset arvot vaikuttavat henkilöstön sosiaaliseen hyvinvointiin. Niitä ovat esimerkiksi avoimuus, viestintä ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Lisäksi tärkeä asia on esimiehen ja työntekijän välisen suhteen hyvinvointi.

Psyykinen hyvinvointi on Maslowin mukaan fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin yläpuolella. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat työntekijän oman itsensä toteuttamisen tarpeista. Niihin kuuluvat muun muassa halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan sekä halu saavuttaa omia unelmia. Työelämässä arvostus perustuu yleensä osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tukee lisäksi sosiaalista hyvinvointia, koska sen avulla henkilö voi edetä myös helpommin urallaan. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)



Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (Ojala, Ahonen 2003, 21.)

Työn imu on positiivinen motivaatiotekijä, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imussa oleva työntekijä on innostunut työstään. Työ itsessään on työntekijälle tärkeää ja palkitsevaa. Tyypillistä työnimussa olevalle työntekijälle on vastuun ottaminen ja hyvään suoritukseen pyrkiminen. Työn imu on yleisempää kuin sen vastakohta, työuupumus.

Työuupumus voidaan jakaa kolmeen tasoon: uupumisasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon alentuminen. Pitkään jatkuneena työuupumus voi johtaa alentuneeseen työkykyyn ja heikentää terveyttä. (Blom & Hautaniemi 2009, 27.) Työuupumus syntyy usein pitkittyneestä stressistä. Kun työstressi jatkuu pitkään, työssä jaksaminen vaarantuu. Tilanne ei aina johdu pelkästään yksilöstä vaan se viestii paljon laajemmin koko organisaation tai työyhteisön ongelmista. Näitä ongelmia aiheuttavat työpaikalla esimerkiksi liiallinen tai liian vä-

häinen työn määrä tai liialliset työn vaatimukset. Lisäksi ongelmia voivat aiheuttaa vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön, osaamisen riittämättömyys, työyhteisön ristiriitallisuudet ja negatiivisena koettu johtaminen. (Kumpulainen.)

Työntekijöiden liikkumisen edistäminen on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi, sillä yhä useammassa organisaatiossa henkilökunnan keski-ikä on noussut merkittävästi. Fyysisen kunnon noustessa vähenee työntekijöiden mahdolliset riskit sairastua kansantauteihin, kuten sydän- ja verisuonitaudit. Liikunnan lisääminen parantaa henkilökunnan työssä jaksamista, joka on yrityksen näkökulmasta merkittävä tulostekijä. Liikkumista voidaan lisätä yhteisillä liikuntapäivillä ja liikuntaseteleillä. Lisäksi työorganisaatio voi lähteä yhdessä erilaisiin liikuntatempauksiin, kuten maratonille tai erilaisiin joukkueotteluihin. Fyysisen kunnon lisäksi tempaukset lisäävät työyhteisötaitoja ja ilmapiiriä työpaikalla. (Mönkkönen & Roos 2009, 241-242.)

1.3 Työyhteisön merkitys

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat suoraan ilmapiirin rakentumiseen. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä organisaation menestymistä että jäsenten hyvinvointia. Mikäli työyhteisö voi huonosti, se ei pysty niin tehokkaaseen työhön. Sisäiset tekijät voivat kuluttaa organisaation voimavaroja ja vähentävää koko henkilökunnan työmotivaatiota. Huono työilmapiiri tai työkulttuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan sisäisiin tekijöihin tai ongelmiin ei ole kiinnitetty huomiota riittävästi. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin. Ulkoinen uhka voi syntyä esimerkiksi maan heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta. (Työyhteisön ilmapiiri.)

Työilmapiiriä tulee kehittää osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Tässä onnistuminen vaatii johdon kokonaisvaltaista sitoutumista. Johto arvioi omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan lisäksi henkilöstön sitouttamista ja heidän aktiivista osallistumista. Jokainen henkilökunnasta vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. (Työyhteisön kehittäminen.)

Kehittämistyössä voidaan käyttää apuna työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden mittareita. Kartoitusta on mahdollista tehdä eri menetelmillä. Hyvä ja yleisesti käytössä ollut keino on tehdä työyhteisön hyvinvointiin liittyvä kysely. Kartoituksen toteuttamiseksi voi turvautua omiin työterveyshuollon asiantuntijoihin tai tilata kysely ulkopuoliselta tutkijalta tai tutkimuslaitokselta. Kartoituksen suunnittelu, valmistelu ja tulosten käsittely tulee tehdä yhdessä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia kehitystyössä. (Työyhteisön kehittäminen.)

Työyhteisö joka on positiivinen ja hyväksyvä, vahvistaa jäsentensä myönteisiä käsityksiä itsestään ja auttaa löytämään työntekijältä piilossa olleita voimavaroja ja taitoja. Vastaavasti kilpailuhenkinen ja negatiivinen yhteisö voi lannistaa työntekijän. Myönteinen vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa huomion kiinnittämistä työtovereiden onnistumisiin, vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Mahdollisia epäkohtia ja kriisitilanteita tulisi käsitellä rakentavasti. Työterveysliiton tutkimuksen mukaan taloudellisesti menestyvissä työyhteisöissä myönteistä kannustuspuhetta on vähintään kolminkertaisesti kielteiseen ja vähätteleeseen puheeseen verrattuna. (Työyhteisön jäsenenä toimiminen.)

Työyhteisön ristiriitatilanteissa esimiehen tehtävänä on puuttua niihin ja ratkoa ne yhdessä työyhteisön kanssa. Mikäli työyhteisössä ilmenee jokin ongelma, on esimiehen ensimmäinen tehtävä paikantaa ongelmakohta. Ongelma on aina selvitettävä kaikkien siihen kuuluvien henkilöiden kanssa. Ratkaisun saamiseksi on järjestettävä kahdenkeskeisiä esimiesalalaispalavereja. Mikäli konfliktitilanne koskettaa koko työyhteisöä, on se selvitettävä koko henkilökunnan kanssa yhdessä. Työyhteisön kriisitilanteissa on esimiehen hyvä hakea tukea ylemmältä johdolta. Muun muassa työpaikkakiusaaminen lasketaan tällaiseksi kriisitilanteeksi. Tärkeintä kaikissa työpaikan ristiriitatilanteissa on varhainen kommunikaatio ja asioiden selvittäminen läpikotaisin. (Surakka & Laine 2011, 178-189.)

1.4 Henkilöstön työterveys ja -turvallisuus

Työnantajan vastuulla on henkilökunnan työhyvinvoinnista huolehtiminen. Lainsäädäntö asettaa raamit työsuojelulle, joka edellyttää, ettei työntekijän turvallisuutta saa vaarantaa missään olosuhteissa, ja että koneiden ja laitteiden on oltava kunnossa. Laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan myös työterveyshuollosta. Jos työntekijällä ilmenee ongelmia terveyden kanssa, niin työnantajan tehtävänä on pitää huoli työntekijän auttamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työterveyshuollon tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö. Tärkeitä tekijöitä työpaikalla on myös ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja ylläpitää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. (Työsuojeluhallinto.)

Työpaikan työturvallisuus perustuu työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslaki sisältää runsaasti määräyksiä siitä, miten työnantajan on järjestettävä työpaikan olosuhteet työturvallisuuden takaamiseksi. Lailla pyritään ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia sekä muita töistä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden kohdistuvia vaaroja. Organisaation näkökulmasta lait luovat ainoastaan puitteet työsuojeluasioille, mutta eivät toimi kehitystyön motiivina. Suomessa työsuojeluun on mahdollista saada tukea esimer-

kiksi työsuojelurahaston kautta. (Kauhanen 2009, 197-200.) Työturvallisuudesta vastuussa ovat työnantajan lisäksi myös esimiesasemassa olevat toimihenkilöt. Monilla työpaikoilla työturvallisuudesta vastaa työturvallisuusvaltuutettu, joka on työyhteisön yhdessä valitsema. (Työturvallisuus.)

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia tulisi johtaa osana yrityksen toimintaa samoin kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Työhyvinvoinnin johtamisen on syytä olla tavoitteellista ja sen tulisi kuulua olennaiseksi osaksi organisaation strategiaaja visiota. Työhyvinvoinnin tulisi perustua aselkeisiin kehittämistavoitteisiin ja niiden seurantaan. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen työpaikalla parantaa organisaation tuloksellisuutta. (Tyhyjohtaminen.)

Esimiestyötä ohjaavat monet lait, kuten työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki, työeläkelaki, työterveyshuoltolaki sekä alan työehtosopimukset. Näitä kaikki lakeja tulee noudattaa henkilökunnan hyvinvoinnin suunnittelussa. Esimiehen tulisi tietää perusteet kyseisistä laeista. Esimiehen tehtäviin liittyy myös useita muita velvollisuuksia. Hänen tulee muunmuassa huolehtia siitä, että työntekijän terveyttä ei kuormiteta liikaa. Tämä velvoite käsittää paitsi työntekijän fyysisen, myös henkisen hyvinvoinnin. (Kuntoutussaatio.)

Esimies voi vaikuttaa alaistensa toimintaan toimimalla itse esimerkillisesti ja luottamuksellisesti. Esimiehen toiminta katsotaan työyhteisössä aina suotavaksi toiminnaksi. Esimiehen tulisi itse noudattaa asettamia sääntöjä, sillä itse niitä rikkomalla hän osoittaa niiden olevan merkityksettömiä. Esimiehen on oltava tietoinen siitä mitä hän toiminnallaan viestii. Se kuinka esimies toimiivaikuttaa siihen kuinka muu työyhteisö toimii. Esimiehen luotettavuus lisää työntekijän myönteistä kokemusta johtamisesta. Esimiehen tulisi vahvistaa luottamusta toimimalla vilpittömästi ja ottamalla työntekijät aina huomioon päätöksissään. (Surakka & Laine 2011, 140-142.)

2.1 Tiedonkulku

Riittävä tiedottaminen on tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Viestinnän tarkoitus on kertoa tapahtumista ja asioista, joita työyhteisön sisällä on meneillään. Työyhteisön jäsenten välillä tapahtuvaa viestintää kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi tai tiedottamiseksi. Tiedottamisessa käytetyt kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin ja viestinnän tyyli suoraan keskinäisviestintään sekä pienjoukko- ja verkkoviestintään. Tyypillisimpiä lähikanavia, jotka perustuvat suoraan keskinäisviestintään on muun muassa esimies, erilaiset kokoukset ja neuvottelut sekä työtoverit. Myös ylimmän johdon suora yhteydenpito lasketaan kuuluvaksi tähän alueeseen. Pienjoukko- ja verkkoviestintä tapahtuu lähes poikkeuksetta kaukokanavien välityksellä, joita on esimerkiksi ilmoitustauluviestintä, kiertokirjeet, pikatiedotteet, video- ja puhelinuutiset sekä sisäinen radio. Tiedotustilaisuudet lasketaan myös kuuluvaksi kaukokanaviin, mutta ne edustavat poikkeuksellisesti suoraa keskinäisviestintää. (Åberg 2000, 174-176.)

Kaikki tiedotustavat eivät välttämättä sovi samoihin tilanteisiin, vaan niistä on kyettävä löytämään vallitsevaan tilanteeseen sopivin tapa. Tiedotustilaisuudet ovat hyvä keino silloin, kun tieto koskee useampaa kuin yhtä yksikköä. Ilmoitustaulut, kiertokirjeet ja pikatiedotteet sopivat arkipäiväiseen viestintään, mutta niiden käyttö on vähentynyt huomattavasti verkko- viestinnän kehittymisen jälkeen. Henkilöstölehdessä käsitellään yleisiä, koko työyhteisöä koskevia asioita. Yksi tehokas työntekijöiden välinen tiedotustapa on puskaradio, jossa tieto kulkee työntekijältä toiselle. Sitä kautta kulkee lähes kaikki operatiivinen eli toiminnallinen tieto työpaikalla. (Åberg 2006, 108.)

Yrityksen työntekijöille on tärkeää luoda tunne, että myös he voivat vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin asioihin. Tästä syystä viestinnän ei tule olla pelkästään yksisuuntaista tiedottamista ylemmältä taholta, vaan henkilökohtaista kanssakäymistä esimiehen ja alaisten välillä. Onnistunut sisäinen viestintä lisää henkilöstön työmotivaatiota- ja tyytyväisyyttä ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen. (Åberg 2006,110-111.)

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän kouluttamista tehtäviinsä ja yrityksen tavoille, ja sen tärkein tavoite on saada uusi henkilö organisaation tuottavaksi jäseneksi niin nopeasti kuin mahdollista. Toinen, erityisesti uuden työntekijän kannalta tärkeä tavoite on näyttää perehdyttämisen avulla, että henkilö on tullut ammattitaitoiseen organisaatioon. Tämä ylläpitää uuden työntekijän motivaatiota ja työhyvinvointia ja saa hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen. Perehdytyksen tarve vaihtelee henkilöstä riippuen. Jos jo rekrytointivaiheessa pyritään palkkaamaan henkilö, joka on pätevä haettuun tehtävään ja joka sopii yrityksen kokonaistilanteeseen, on perehdytyksen tarve usein vähäisempi. Jos taas palkattu henkilö ei jostain syystä täytä molempia vaatimuksia, tarvitaan perehdyttämistä enemmän. Myös perehdytyksen laadulla on vaikutusta siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee perille tehtävistään ja oppii tuntemaan työympäristönsä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 55, 62-63.)

Uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa usein lähin esimies sekä joku muu henkilö, kenet on valtuutettu hoitamaan perehdytys. Tämä henkilö voi olla esimerkiksi erikseen määriteltä kummi tai tutor. Esimiehen vastuulla on määritellä työntekijän työtehtävät sekä ottaa hänet mukaan yrityksen toimintaan. Kummin vastuulla taas on tutustuttaa henkilö uusiin työtovereihin ja -tiloihin ja saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon. Erityisesti kummin tehtävä perehdyttämisessä on tärkeä, sillä usein uusi työntekijä tarvitsee henkilön, jolle uskoutua sellaisista asioista, joita ei välttämättä halua ottaa puheeksi esimiehen kanssa. Sekä kummin että esimiehen vastuulla on kuunnella uuden työntekijän ideoita ja ehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyen. Tämä on tärkeää siksi, että uudella työntekijällä

saattaa olla esimerkiksi koulutuksensa pohjalta tietoa alan uusimmista trendeistä, joita yritys voi hyödyntää liiketoimintansa parantamisessa. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Perehdyttäminen on prosessi, johon kannattaa varata aikaa useampi kuukausi. Se voidaan eritellä neljään osaan, jotka ovat aika ennen töiden alkua, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko sekä ensimmäiset kolme kuukautta. Kaikissa yrityksissä perehdyttäminen ei kestä useaa kuukautta, mutta on hyvä muistaa, että työntekijän todellinen integroituminen yritykseen vaatii oman aikansa. Kun perehdytyskausi on lopuillaan, kannattaa vielä järjestää esimiehen, kummin ja työntekijän välinen tapaaminen, jossa käsitellään mahdollisia kysymyksiä, joita työntekijällä on perehdytyskaudella herännyt. Tällöin perehdytettävällä on myös mahdollisuus kertoa omat kokemuksensa perehdytyksen etenemisestä sekä jakaa ideoita ja näkemyksiä siitä, miten yrityksen toimintaa voitaisiin parantaa. Erityisesti jälkimmäinen auttaa sekä organisaatiota että työntekijää itseään. Yritys voi saada näistä ideoista kallisarvoisia keinoja toimintansa kehittämiseen kun taas työntekijälle tulee samaan aikaan tunne, että hänen mielipiteitään arvostetaan ja hänestä on tullut organisaation täysivaltainen jäsen. (Hokkanen ym. 2008, 64, 69.)

2.3 Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen on johtamisväline, jolla kannustetaan työntekijöitä parempiin tuloksiin ja näin tuetaan organisaation menestystä. Palkitseminen parhaimmillaan kehittää yritystoiminnan kilpailukykyä ja voi houkuttaa potentiaalia työnhakijoita. Jotta palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti, tulee ylimmällä johdolla olla laaja-alainen näkemys henkilöstön työhyvinvoinnista. (Kauhanen 2009, 109-121.)

Palkan kannustavuuden suhteellinen merkitys vaihtelee riippuen yksilöstä. Palkan määrä on usein merkityksettömämpi mitä suurempi se on. Mitä korkeammalla organisaatiossa työntekijä on, sitä vähemmän palkalla on merkitystä motivaattorina. Toiset henkilöt, joilla on suuri suoritusarve, motivoituvat pääosin itse työstä. Palkan lisäys ei auta heitä työskentelemään kovemmin, mutta silti he odottavat saavansa palkkion tehdystä työstä. Palkan lisäksi työnantaja voi tarjota henkilökunnalleen erilaisia etuja kuten lakisääteistä kattavamman terveydenhuollon, liikuntatoimintaa, täydennyskoulutusta tai alennusta yrityksen tuotteista tai palveluista. (Kauhanen 2009, 109-121.)

Suomessa on muiden taloudellisten palkkioiden lisäksi määritelty rahapalkkaan liittyvät verotuksen piiriin kuuluvat sosiaaliturvaetuudet. Lakisääteisiin etuuksiin kuuluu työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia veronalaisia etuuksia on muun muassa työnantajan maksamat lisävakuutukset ja luontoisedut kuten autoetu, puhelinetu ja asuntoetu. (Kauhanen 2009, 109-121.)

Taloudellisten palkkioiden lisäksi organisaatio voi palkita henkilökuntaansa niin sanotuilla aineettomilla palkitsemiskeinoilla. Aineeton palkitseminen tarkoittaa työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Monesti kyseisen palkitsemisen käytön merkitys kasvaa suuremmaksi, mitä suurempi palkka työntekijällä on. Työuraan liittyvät keinot sisältävät varmuuden työpaikan säilymisestä, työntekijän itsensä kehittämisen ja etenemismahdollisuudet uralla. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan kiitosta, statussymboleja, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 2009, 135-140.)

Motivaatiotekijöillä on merkittävä yhteys palkitsemisjärjestelmän tehokkuuteen ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. Osaamiskeskeisessä työssä keskeistä on, että työntekijä kokee itse työn motivoivana. Tämän lisäksi motivaatiota voidaan parantaa ja kehittää muillakin keinoilla. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 31-32.) Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin motivaatiotekijöihin. Sisäisiin tekijöihin kuuluu työntekijästä itsestä nousevat asiat, kuten oma toiminta, työitsessään ja työntekijän arvot. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus, asema, palaute ja työn turvallisuus. Sisäiset tekijät ovat usein ulkoisia tekijöitä pitkävaikutteisempia ja voimakkaampia. Esimies voi auttaa motivaation kehittämisessä keskustelemalla työntekijöiden kanssa heidän osaamisen kehittämisestä, kysymällä ja kuuntelemalla työntekijöiden ongelmia sekä antamalla positiivista ja rakentavaa palautetta. (Surakka ym. 2011, 38.)

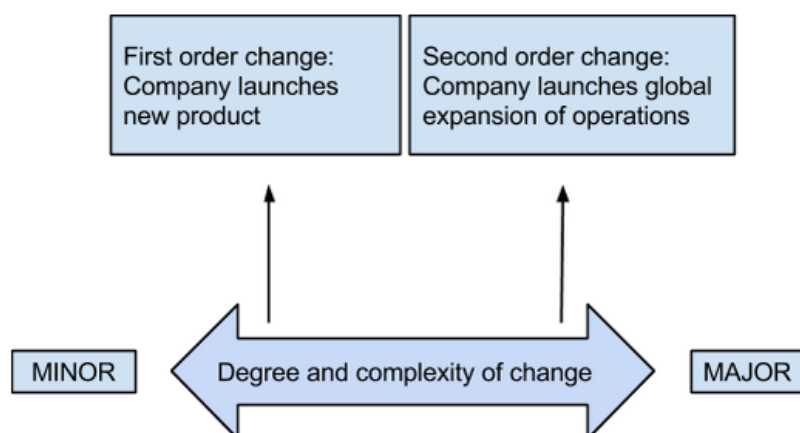
2.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön voimavarojen kehittäminen on yrityksen markkinakelpoisuuden kannalta elintärkeää. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi on organisaation ja sen henkilökunnan uusiuduttava jatkuvasti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi johdon keinoista varmistaa yrityksen toiminnan kannalta vaadittu osaaminen jatkossakin. Organisaation kannalta henkilöstön kehittämisen tärkein osa on johdon kehittäminen. Johdon koulutukseen kuuluu taitojen ja tietojen kehittämisen lisäksi koko johdon kehittäminen yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. (Kauhanen 2009, 144, 157-158.)

Yrityksen johto voi tukea oppimista mahdollistamalla työntekijöiden oppimista niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolella. Esimiehen tulisi asettaa henkilökunnalle osaamistavoitteita, jotka kulkevat käsi kädessä yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden ja vision kanssa. Johdon tulee nostaa kehittämisen tarve esiin mahdollisimman motivoivalla tavalla. (Kauhanen 2009, 156-157.) Organisaatioon tulisi luoda oppiva ympäristö, jonka tunnusmerkkejä ovat tiimimäinen työskentely ja kaikkien eri osa-alueiden yhteisvaikutuksen tiedostaminen. Yrityksen johdon omalla esimerkillä on suuri vaikutus myös oppimisen kannustamisessa. (Helsilä 2009, 77-79.)

3 Työhyvinvointi muutoksessa

Muutokset ovat luonnollinen osa elämää ja organisaatioita. Tämän päivän yhteiskunnassa ja yrityksissä muutokset tapahtuvat nopeammin ja niiden tarve on suurempi kuin aikaisemmin. Tämä johtuu siitä, että nykyisin muutos on välttämätöntä, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä muihin yrityksiin nähden. Erään tutkimuksen mukaan ne yritykset, joiden johtajat tukevat muutoksia yli 90 prosenttisesti, ovat kaikkein menestyneimpiä. Kuten kuvasta 3 näkee, muutokset voidaan jakaa niiden laadun mukaan ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiksi. Ensimmäisen asteen muutoksilla tarkoitetaan sellaisia muutoksia, jotka ovat luonnostaan jatkuvia, eivätkä vaadi suuria ponnisteluja organisaatiolta niiden toteuttamiseksi. Toisen asteen muutos tarkoittaa aiempaa radikaalimpaa ja monimutkaisempaa muutosta, joka vaatii suuria ponnisteluja kaikilta yrityksen liiketoiminnan ja henkilöstön tasoilta. (Greenberg 2005, 437-438, 441-442.)



Kuva3 Jerald Greenberg: Degree and complexity of change (Greenberg 2005.)

Organisaatioiden toiminta on jatkuvassa kehityksessä, ja se voi olla joko sisäisesti tai ulkoisesti ohjattua. Muutoksen tapahtuessa hitaasti organisaation sisältäpäin, sitä ei usein havaitse kuin vasta paljon myöhemmin. Jos muutos on erityisen iso tai jonkun toisen, ulkopuolisen määrittämä, se muuttuu haasteelliseksi. (Valtiokonttori, 4.) Sellaisissa muutoksissa, jotka eivät ole yrityksen sisältäpäin suunniteltuja, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään kaksi asiaa. Ensimmäiseksi tulee miettiä, mitä tarkalleen tapahtuu silloin, kun organisaation muutos ilmaantuu. Toiseksi kannattaa pyrkiä määrittämään se taho, joka on vastuussa kyseisestä muutoksesta. (Greenberg 2005, 439.) Sisältäpäin johdetuissa muutoksissa keskeistä on huomata ajoissa, kun muutokselle on tarvetta. Yrittäjä-futuristi Elina Hiltunen on määritellyt kolme tärkeää tehtävää muutosten havaitsemiseksi ajoissa. Nämä ovat ennakointi, tulevaisuuden innovointi

sekä kommunikointi ja vuorovaikutus eri kohderyhmien kanssa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 38.)

Työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita ovat oikeudenmukainen johtaminen, avoin vuorovaikutus, luottamus omaan osaamiseen ja tulevaisuuteen sekä tunne siitä, että hallitsee työnsä. Kun organisaatio muuttuu, nämä asiat saattavat unohtua. Tilalle tulee jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne sekä epävarmuus tulevaisuudesta. Muutoksen aikana on tärkeää pitää kiinni työhyvinvoinnin perusasioista sekä sopeuttaa organisaation ja henkilöstön osaaminen muutokseen, mieluiten osallistamalla se itse muutosprosessiin. (Valtiokonttori 2007, 4-5.)

Edgar J. Schein on kehittänyt mallin muutoksen dynamiikoista, jotka on koottu kuvaan 4. Schein jakaa muutoksen kolmeen vaiheeseen, joita ovat sulauttaminen, kognitiivinen uudelleenmäärittely ja vakiinnuttaminen. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu Scheinin mukaan muutoksen kyseenalaistaminen, ahdistus sekä psykologisen turvallisuudentunteen luominen. Kognitiivisen uudelleen määrittelyn vaiheeseen sisältyy muutoksen realistinen jäljittely sekä siihen suhtautuminen. Myös tutkiskelu sekä oppiminen yritysten ja erehdysten kautta kuuluvat Scheinin mukaan tähän vaiheeseen. Viimeinen vaihe, vakiinnuttaminen, on uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistämistä. Tässä vaiheessa Scheinin mallin mukaan aletaan hiljalleen yhdistämään muutoksen tuomia asioita omaan identiteettiin ja käsitykseen omasta itsestä. (Valtiokonttori 2012.)



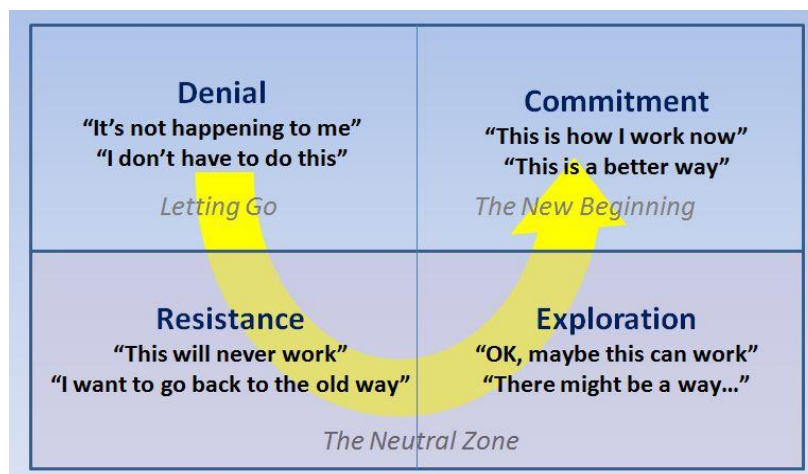
Kuva 4 Edgar J.Scheinin malli muutoksen dynamiikoista (Valtiokonttori.)

3.1 Muutoksen hallinta ja käsittely

Muutos mielletään usein negatiiviseksi asiaksi. Sen aiheuttamat voimakkaat tunteet, kuten huolestuneisuus tulevaisuudesta, saavat unohtamaan sen, että usein muutoksille on jokin järjestyksenkäyvä peruste. Tämä niin sanottu muutosvastarinta on normaalia suhtautumista muutokseen ja niihin tunteisiin, joita se aiheuttaa. Sitä ei pidä tukahduttaa, mutta on hyvä miettiä, kuinka ilmaista tunteensa ja mielipiteensä siten, että muut jaksavat kuunnella. Tärkeää muutoksessa ja sen aiheuttamien tuntemusten käsittelyssä on, että työntekijät kokevat itse tulevana kuulluksi muutokseen liittyvissä asioissa. Erityisen tärkeää on, että muutoksen välttämättömyys perustellaan ja siitä keskustellaan avoimesti työpaikalla. Pelkkä tiedottaminen yksin ei siis riitä, vaan se vaatii usein prosessointia ja tunteiden ja ajatusten jakamista muiden kesken. Tämä luo turvallisuuden tunnetta tulevaisuuteen liittyen, joka taas voi tehdä muutoksesta miellyttävämmän kokemuksen. (Valtiokonttori 2007, 6-8.)

Muutosten aikana tiedonkulku ja tiedottaminen ovat ensisijaisen tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Tärkeää on ymmärtää, että pelkkä asioista tiedottaminen ei ole riittävän tehokasta, vaan on tärkeää pyrkiä luomaan yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista. Muutosviestinnässä on mahdollista käyttää apuna myös siihen erikoistuneita yrityksiä, joilla on vankka kokemus muutoksista ja niiden läpikäynnistä. Vaikka avuksi palkattaisiin viestinnän ammattilaisia, se ei tarkoita, että yrityksen johdon ei sen jälkeen tarvitsisi sitoutua siihen. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun yrityksen johto ymmärtää viestinnän tärkeyden ja toimii yhteistyössä viestinnän ammattilaisten kanssa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 36-38.)

Kuten kuvasta 5 näkee, muutos ja sen käsittely voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: taakse jättämiseen, välivaiheeseen eli kaaokseen sekä uuden alkamiseen. Nämä asiat eivät välttämättä tapahdu järjestyksessä, vaan kaikkia vaiheita voi olla mukana koko prosessin ajan. Kuten kaikki muukin, myös muutosten hallinta ja käsitteleminen on yksilöllistä. On ihmisestä kiinni, kuinka suuressa osassa vaiheet ovat muutoksen käsittelyssä. Tavallisesti muutoksen aiheuttama epävarmuus näkyy erityisesti kaaosvaiheessa, jossa pyritään epätoivoisesti sopeutumaan uuteen ympäristöön ja uusiin toimintatapoihin. Tällöin oikeanlainen johtaminen on erityisen tärkeässä roolissa, jotta välttyään esimerkiksi tuottavuuden ja motivaation laskulta, johdon syyllistämiseltä sekä huonojen päätösten tekemiseltä ilman, että niitä ajatellaan loppuun asti. (Valtiokonttori 2007, 12-13.)



Kuva 5 Vaiheet muutoksen käsittelyssä (Managingtransitions.)

Muutostilannetta voi tarkastella myös asiakkaiden näkökulmasta. Jos muutoksen syiden ymmärtäminen on vaikeaa, on hyvä miettiä, mitä parannuksia muutos tuo asiakkaille. Tämä voi auttaa henkilöstöä hyväksymään muutosten syyt, kun he ymmärtävät, että muutokset tehdään, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin. (Valtiokonttori 2007, 11.)

3.2 Muutosjohtaminen

Oikeanlainen johtaminen muutoksen aikana tukee henkilöstön työhyvinvointia. Esimiehen on tärkeä miettiä omaa suhtautumistaan muutokseen ja kiinnittää huomiota siihen, millaisen kuvan muutoksesta antaa henkilöstölle. Jos oma suhtautuminen on negatiivinen ja käytös ja puhe sen mukaista, on mahdotonta odottaa henkilöstöltä erilaista suhtautumista. Tärkeää on myös kuunnella, mitä työntekijät puhuvat muutoksesta ja kehittää omaa toimintaansa sen pohjalta. (Valtiokonttori 2007, 6-8.)

Luottamus henkilöstön ja organisaation sisällä on avainasemassa onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Luottamuksen puute heikentää kykyä kohdata ja ottaa vastaan uusia asioita, ja sitä kautta vähentää onnistuneen muutoksen mahdollisuutta. Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus rakentuu monista asioista, mutta tunne työpaikan pysyvyydestä sekä työnantajan osoittama arvostus henkilöstöä kohtaan ovat keskeisimmät asiat sen muodostumisessa. Henkilöstön välinen keskinäinen luottamus rakentuu tiiviistä työyhteisöstä sekä yhtenäisyyden tunteesta. Luottamusta työpaikalla on tärkeää ruveta rakentamaan jo ennen kuin muutos ilmaantuu, sillä aiemmat myönteiset kokemukset auttavat jaksamaan vaikeiden ja epävarmojen aikojen läpi. Erityisesti työpaikalla vallitseva tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus lisäävät luottamuksen tunnetta henkilöstössä. (Mattila 2007, 51-53, 55.)

Muutosvastarinta on usein seurausta vääränlaisesta muutosjohtamisesta. John P. Kotter on määritellyt neljä yleisintä virhettä, joita muutosjohtamisessa tapahtuu. Ensimmäinen näistä on se, että muutosta ei ole priorisoitu tärkeäksi. Tämä antaa henkilöstölle kuvan, että muutos ei ole tarpeellinen, joka taas johtaa muutoksen välttelyyn ja viivyttelyyn. Toisena virheenä Kotter pitää viestinnän puutteellisuutta sekä vääränlaisen esimerkin antamista. Kolmanneksi Kotter on listannut sen, että muutosta ei viedä loppuun asti. Tähän on usein syynä se, että muutoksen läpivieminen lopetetaan ensimmäisten positiivisten merkkien ilmaantuessa. Neljäs muutosjohtamisen yleinen virhe on, että organisaation johto ei onnistu paikallistamaan muutostarintaa sinne, missä sitä oikeasti tapahtuu. (Mattila 2007, 27.)

Usein muutosten aikana yritysten johtajat joutuvat myöntämään puutteellisuuden viestintä-, markkinointi- ja motivointitaidoissaan sekä niiden keinojen käytössä. Tämä johtuu siitä, että henkilöstöjohtaminen ja viestintä nähdään vähemmän tärkeinä asioina muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Hyvässä muutosjohtamisessa nämä kaksi aluetta tulisi linkittää osaksi hankkeen operatiivista ja taloudellista johtamista, sillä vääränlainen resurssien käyttö näiden alueiden välillä voi aiheuttaa muutoksen suunnan vaihtumisen väärään. (Mattila 2007, 27-28.)

3.3 Johtamistyyliä muutoksessa

Johtamistyyliä muutoksessa on olemassa useita, joista jokainen johtaja voi muokata itselleen sen sopivimman. Niiden tarkoituksena on toimia apuvälineinä organisaatioiden johtajille muutostilanteissa. Aiheesta on kirjoitettu paljon teoriaa, mutta sitä tärkeämpää on kyetä muokkaamaan teoria itselleen sopivaksi tyyliksi toimia muutoksen aikana. (Mattila 2007, 13,

John Kotter on luonut yhden tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Sitä kutsutaan Kotterin kahdeksan muutosjohtamisen askeleeksi. Tämä malli ja sen vaiheet kuvataan myös kuvassa kuusi. Sen ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen. Siinä johtajan tärkein tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään se, että työpaikalla ei voida jatkaa kuten ennen. Johtajan on autettava työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt, joiden vuoksi muutos on pakollinen.

Johtaja ei ole yksin vastuussa muutoksesta ja sen onnistumisesta. Sen takia Kotter suosittelee mallissaan, että työpaikalle kannattaa perustaa ryhmä, joka vastaa muutoksen vaatimista toimenpiteistä. Ryhmään kannattaa valita sekä ihmisten että asioiden johtajia, sillä 80% muutosjohtamisesta on leadershipia ja vain 20% managementia. Vastuuryhmän lisäksi muutokselle on luotava selkeä visio ja strategia, mikä on kolmas askel Kotterin mallissa. On tärkeää määritellä askeleet, joita muutos vaatii ja varmistaa, että kaikki tietävät mikä muutoksen pääasiallinen tavoite on.

Neljäs askel onnistuneen muutoksen johtamisessa on onnistunut muutosviestintä. Se vaatii sitkeyttä johtajalta, sillä usein samaa viestiä on toistettava useita kertoja. Muutos aiheuttaa tunteita, joiden seurauksena alkaa usein levitä huhuja. Siksi on tärkeää, että johtaja viestii muutokseen liittyvistä asioista selkeästi ja täsmällisesti, kunnes kaikki ovat ymmärtäneet ne. Muutosviestinnän lisäksi on tärkeää valtuuttaa henkilöstö sellaiseen toimintaan, joka auttaa saavuttamaan muutoksen päämäärän. Se saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa edessä oleviin muutoksiin. Siten se auttaa ylläpitämään työpaikalla vallitsevaa hyvinvointia. Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen eri vaiheisiin on viides askel Kotterin luomassa mallissa.

Kuudentena on hyvä asettaa muutokselle pieniä välitavoitteita. Muutoksen lopullinen päämäärä voi tuntua kaukaiselta ja saada henkilökunnan ajattelemaan, että muutoksen toteutuminen on ikuisuusprojekti. Kun muutokselle asettaa välitavoitteita, on siihen helpompi suhtautua ja onnistumiset tulevat selkeämmin esiin. Se luo työpaikalle ilmapiirin, että muutos ei tule kestämään loputtomiin.

Kun muutos on saatu päätökseen, alkaa ylläpitämisen vaihe. Ihmisillä on tapana palata vanhoihin toimintatapoihin, jos uusia ei pidetä aktiivisesti yllä. Siksi johtajan on tärkeää korostaa muutoksen syitä ja uusia toimintatapoja myös muutoksen tapahtumisen jälkeen. Kun uudet toimintatavat on saatu vakiinnutettua, alkaa viimeinen vaihe, juurruttaminen. Tässä vaiheessa johtajan on hyvä käydä muutoksen vaiheet läpi henkilökunnan kanssa. On tärkeää puhua siitä, mistä muutos alkoi, missä mennään nyt ja mikä on muuttunut siinä välissä. Tällä tavalla muutoksesta tulee vähitellen osa yrityksen identiteettiä. (Valtiokonttori2012.)



Kuva 6 Kotterin kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen (Kotter.)

4 Työhyvinvointikysely erikoistavaratalolle

Tässä kappaleessa esitellään toimeksiantajayritystä sekä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Lisäksi kyselyn ja haastattelujen analysointi ja niistä tehdyt havainnot käsitellään tässä kappaleessa.

Kysely toteutettiin pääkaupunkiseudulla toimivalle keskisuurelle erikoistavaratalolle, jossa toinen opinnäytetyön tekijä on työskennellyt aikaisemmin. Toimipisteessä työskenteli noin 20 henkilöä kyselyn toteuttamisen aikaan syksyllä 2014. Haastateltavat henkilöt olivat myyjiä ja osastonhoitajia.

Yritys tarjoaa asiakkailleen puutarhan, työkalun, kalastuksen ja vapaa-ajantuotteita. Tavara-
taloketjuun kuuluu 26 toimipistettä ja tämä opinnäytetyö keskittyi yhteen niistä. Konsernin kokonaisliikevaihto vuonna 2013 oli n.131 miljoonaa euroa.

4.1 Kyselyn toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Yritys x:n huolenaiheena oli organisaatiomuutosten aiheuttamat ongelmat työhyvinvointiin liittyen sekä alentunut työilmapiiri työpaikalla. Tehtävänä oli lähteä selvittämään tarkemmin niitä syitä, jotka ovat näiden ongelmien taustalla. Yritys on aiemmin teettänyt yhden työhyvinvointikyselyn, josta oli johdon mielestä suuri apu yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Koska aiempi työhyvinvointikysely oli saanut positiivisen vastaanoton, päätettiin tänäkin vuonna toteuttaa kysely.

Opinnäytetyö suoritettiin määrällisenä tutkimuksena. Tekijät kokivat, että paras mahdollinen tapa lähteä selvittämään ongelmien taustoja oli laatia kysely, johon yritys x:n työntekijät vastaavat. Kysely on usein käytetty tapa saada aineistoa tutkimukseen, ja se toteutetaan valmistelemalla tutkittavalle joukolle kysely, johon he vastaavat. Kyselyn aihealueet laadittiin työhyvinvointiin liittyvien aihealueiden perusteella. Kyselyn pääasiallinen tarkoitus oli saada selkeämpi kuva siitä, mitkä tekijät työntekijöiden mielestä vaikuttavat negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin sekä työolosuhteisiin.

Kyselyn lisäksi tekijät laativat haastattelukysymyksiä, jotka esitettiin yritys x:n luottamusmiehelle sekä työsuojeluvaltuutetulle. Haastatteluissa tutkija haastattelee tutkimusjoukkoa esimerkiksi valmiiden kysymysten avulla tai pyytämällä tutkittavia kertomaan ääneen sen, miten hän havaitsee ja tulkitsee asioita. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen tarkoituksena oli saada täydentävää tietoa kyselyn vastausten ohelle ja korvata se, että kyselyssä olleisiin

avoimiin kysymyksiin ei saatu lainkaan vastauksia. Lisäksi tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään, eroavatko luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun näkemykset heidän edustamiensa työntekijöiden näkemyksistä.

4.2 Aineiston analysointi

Määrällisen tutkimusaineiston analysoinnin tarkoituksena on tuoda esiin syy-seuraussuhteita sekä ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja yleisyyttä. Tällaisen tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään apuna tilastoja ja numeroita. Määrällisessä tutkimuksessa määritellään muuttujia, joita analyysivaiheessa tarkastellaan lähemmin. Tällaisia muuttujia voi olla esimerkiksi henkilöiden ikä, koulutustaso tai sukupuoli. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kaikkien vastausten keskiarvoa, jonka tarkoituksena on häivyttää pois poikkeamat vastauksissa. Tämän keskiarvon perusteella voidaan tarkastella yksittäisiä havaintoja ja verrata niitä koko tutkimusjoukkoon. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu.)

Tässä opinnäytetyössä huomioitiin erityisesti miesten ja naisten väliset erot vastauksissa. Lisäksi otettiin huomioon myyjien ja osastonhoitajien eroavaisuudet vastauksissa sekä se, kuinka työntekijöiden työsuhteen kesto vaikutti vastauksiin. Analysointivaiheessa kiinnitettiin huomiota myös kyselyn eri osa-alueisiin ja siihen, mitkä asiat työpaikalla olivat työntekijöiden mielestä hyvin ja missä on parantamisen varaa.

4.3 Kyselyn tulokset

Kyselyyn saatiin vastaus yhdeltätoista yritys X:n työntekijältä. Yrityksen taloudellisen tilanteen vuoksi työntekijöitä oli lomautettuna, joten kaikilla ei ollut mahdollisuutta osallistua kyselyyn. Suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä vähintään kaksi vuotta ja yksi vastaaja 1-2 vuotta. Kyselyyn vastanneista seitsemän oli miehiä ja neljä naisia. He työskentelevät yrityksessä joko osastonhoitajana tai myyjänä.

Yleisesti ottaen naiset ovat tyytyväisempiä työhyvinvointiin työpaikalla kuin miehet. Naisten vastausten keskiarvo koko kyselyssä oli 3,08 kun taas miesten keskiarvo oli 2,78. Koko kyselyn vastausten keskiarvo oli 2,93, joten naiset olivat siis keskiarvoa tyytyväisempiä työhyvinvointiin työpaikalla, kun taas miesten vastausten keskiarvo jäi tämän luvun alapuolelle. Tästä huolimatta miehet uskovat työskentelevänsä yrityksessä pidempään kuin naiset.

Taulukko 1 Erot naisten ja miesten välillä



Henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen liittyvissä kysymyksissä miesten ja naisten vastaukset olivat melko samat. Myös osastonhoitajien ja myyjien välisiä eroja tarkastellessa eroavaisuudet vastauksissa jäivät hyvin pieniksi. Kaikki vastaukset vaihtelivat hieman keskitason molemmiin puolin. Koen koulutuksen olevan riittävä tyotehtäviini nähden -kysymys aiheutti hieman enemmän hajontaa vastaajien kesken. Tämän kuitenkin uskotaan johtuvan kysymyksen huonosta muotoilusta, sillä vastaajat ovat voineet käsittää sen usealla eri tavalla. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä tulisi määritellä selkeämmin.

Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät olivat sitä mieltä, että työterveyshuolto on yrityksessä toimiva. Myös työturvallisuudesta huolehtimista pidettiin yleisesti ottaen riittävänä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työpaikan siisteyteen voitaisiin panostaa enemmän, jotta huono järjestys työpaikalla ei aiheuttaisi vaaratilanteita. Puolet kyselyyn vastanneista tietävät miten toimia vaaratilanteen, kuten tulipalon tai sairauskohtauksen, sattuessa. Osastonhoitajien ja myyjien vastausten välillä ei ollut suuria eroja, mutta miehissä ja naisissa kysymykset aiheuttivat pientä hajontaa. Naiset olivat esimerkiksi miehiä tyytyväisempiä siihen, miten heidän työturvallisuudestaan huolehditaan mutta uskoivat miehiä enemmän työpaikan epäjärjestyksen aiheuttavan vaaratilanteita. Kaikista kyselyn osioista vastaajat olivat tyytyväisimpiä työterveyteen- ja turvallisuuteen.

Kysymykset työilmapiiriin liittyen aiheuttivat hajontaa vastaajien kesken. Vastaajat pitivät työilmapiiriä työpaikalla sekä ryhmähenkeä työntekijöiden kesken hyvänä ja avoimena. Vastaajat kokivat myös saavansa käyttää luovuutta ja osaamista työtehtävissään. Naispuoliset

vastaajat eivät olleet havainneet lainkaan työpaikkakiusaamista- tai syrjintää työpaikalla viimeisen vuoden sisään. Miesvastaajat puolestaan kokivat havainneen sitä vähän. Vastaukset työn mielenkiintoisuuteen ja työssä viihtymiseen liittyviin kysymyksiin olivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia. Muutamia kysymyksiä lukuunottamatta vastaukset miesten ja naisten ja osastonhoitajien ja myyjien välillä olivat melko samat. Suurimmat erot miesten ja naisten välillä olivat työpaikkakiusaamisen kohdalla, jota miehet kokivat havainneet jonkin verran ja naiset eivät lainkaan. Myös työssäpysymisen suhteen oli havaittavissa eroja, sillä suurin osa naisista uskoi olevansa samassa työpaikassa vielä vuoden päästä, kun taas miesten kohdalla luku oli huomattavasti alhaisempi. Myös osastonhoitajat uskoivat myyjiä enemmän olevansa samassa työssä vielä vuoden päästä.

Kyselyn perusteella naiset ovat miehiä tyytyväisempiä johtamiseen työpaikalla. Naisten vastausten keskiarvo oli yhtä kysymystä lukuun ottamatta yli keskitason, kun taas miesten kaikkien vastausten keskiarvo jäi keskitason alapuolelle. Erityisen huolestuneita miehet olivat työpaikalla vallitsevasta epätasa-arvosta. Vähiten hajontaa miesten ja naisten kesken aiheutti kysymys "esimieheni valmentaa minua parempiin suorituksiin", jossa myös naisten vastausten keskiarvo jäi alle keskitason. Osastonhoitajien ja myyjien vastausten välillä hajonta oli pienempää. Vastauksista kuitenkin erottui, että myyjät olivat osastonhoitajia tyytymättömämpiä tasa-arvoon, kun taas osastonhoitajat eivät pitäneet esimiehen asettamia tavoitteita yhtä motivoivina kuin myyjät.

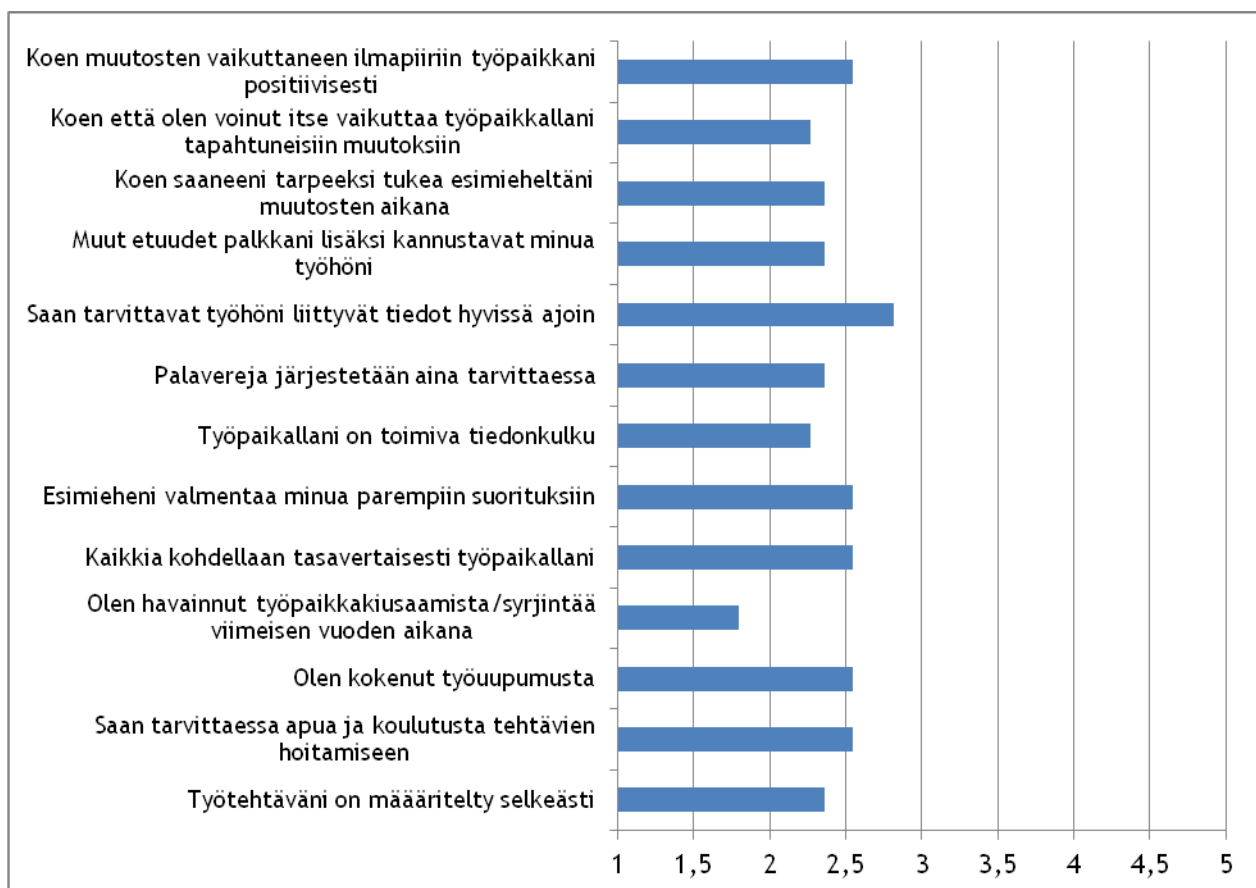
Tiedottamista ja tiedonkulkua työpaikalla pidettiin pääasiassa melko huonona. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tiedonkulku työpaikalla oli keskivertoa tai sen alapuolella ja että sitä voitaisiin parantaa. Vastauksista tuli myös ilmi, että palavereja voitaisiin järjestää enemmän tiedonkulun parantamiseksi. Vastaajat olivat keskivertoa tyytyväisempiä työntekijöiden väliseen tiedonkulkuun sekä omaan kykyynsä hankkia tarvittavat tiedot työnsä tekemiseen. Miesten ja naisten vastausten välillä ei ollut huomattavia eroja. Osastonhoitajien ja myyjien vastauksista kävi ilmi, että myyjät olivat tyytymättömämpiä viestintään. He pitivät omia tiedonhankinta taitojaan parempina kuin osastonhoitajat. Myyjät pitivät myös työntekijöiden välistä tiedonkulkua parempana kuin osastonhoitajat.

Palkitsemisen osa-alueen kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,74. Ylin mahdollinen luku arviointiasteikolla oli viisi. Vastauksissa oli selvästi hajontaa miesten ja naisten sekä myyjien ja osastonhoitajien välillä. Naiset olivat tyytyväisempiä palkitsemisjärjestelmään kuin miehet. Osastonhoitajien ja myyjien vastauksista kävi ilmi, että osastonhoitajat olivat tyytymättömämpiä palkkaansa kuin myyjät. Miehet ja näin ollen myös osastonhoitajat joista suurin osa on miehiä, pitivät omaa palkkaansa pienenä työtehtäviinsä nähden. Kaikki vastanneet olivat melko tyytyväisiä saamiinsa henkilöstötietuihin.

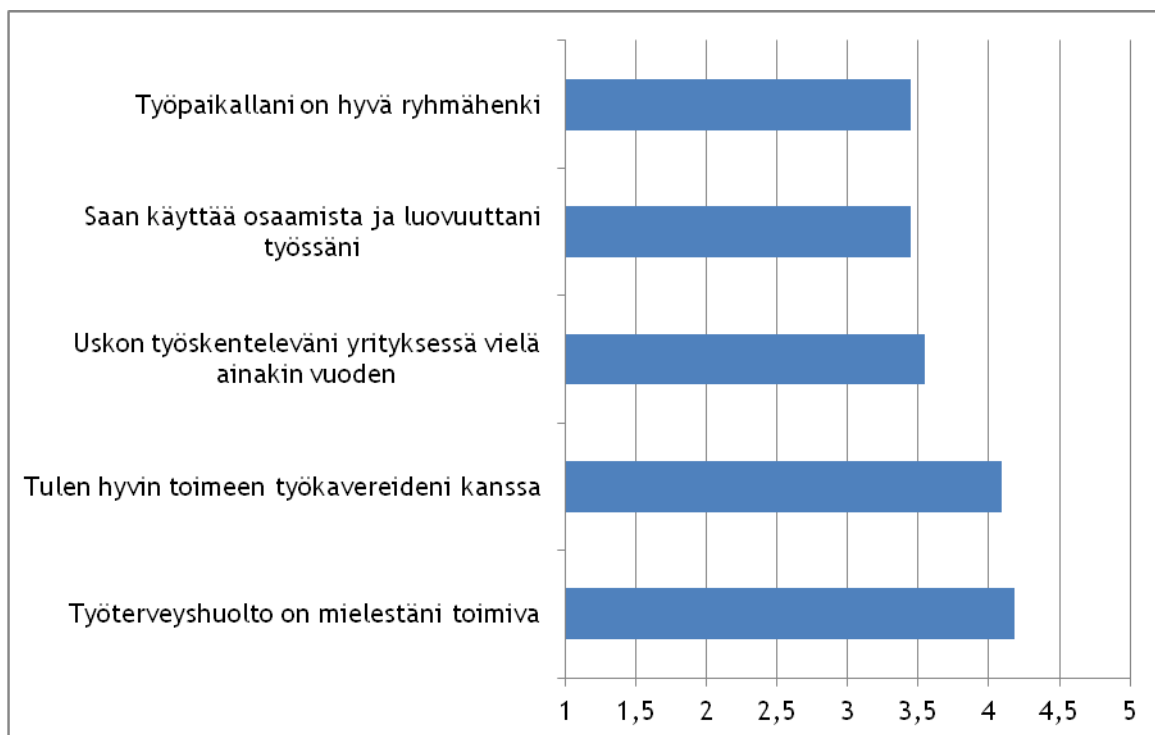
Työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin liittyvät kysymykset saivat melko negatiivisia vastauksia. Kaikki vastaajat olivat selvästi samaa mieltä, ettei toiminta muutosten aikana ole ollut toivottua. Erityisen alhaisen arvion sai kysymys joka käsitteli sitä, kuinka paljon työntekijät ovat itse päässeet vaikuttamaan muutoksiin työpaikalla. Myyjät olivat osastonhoitajia vielä tyytymättömpämpiä. He pitivät tiedottamista ja esimiehen antamaa tukea vähäisenä muutosten aikana. Osastonhoitajille tiedottaminen on ollut selkeämpää.

Kyselyyn vastanneiden joukossa oli vain yksi, joka oli työskennellyt yrityksessä 1-2 vuotta. Vastauksia ei voida täysin luotettavasti verrata muuhun aineistoon, mutta kyseisen henkilön vastauksista kävi ilmi, että henkilö oli muita vastaajia tyytymättömämpi lähes kaikkiin kyse-lyssä selvitettäviin asioihin. Erityisesti vastauksista tuli esiin, että kyseinen henkilö koki muita enemmän perehdytyksen olleen huonoa sekä oli huomattavasti muita tyytymättömämpi ilma-piiriin ja johtamiseen työpaikalla. Kyseinen henkilö oli myös lähes kaikkia muita vastaajia tyy-tytymättömämpi työpaikan tiedonkulkuun.

Taulukko 2 Alhaisimman arvion saaneet kysymykset



Taulukko 3 Parhaimman arvion saaneet kysymykset



4.4 Haastattelujen tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yrityksen luottamusmiestä liittyen henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. Luottamusmiehen mielestä yrityksellä olisi kehitettävää muun muassa johdon ja työntekijöiden välisessä kommunikoinnissa. Tämä tulee esiin etenkin silloin, kun yrityksessä on tehty päätöksiä uusista toimintatavoista tai henkilöstössä on tapahtunut muutoksia. Haastateltavan tehtävänä on huolehtia, että yrityksessä noudatetaan työlakia ja kaupan työehtosopimusta. Aikaisemmin näiden noudattamisesta on ollut eriäviä mielipiteitä. Erityisesti tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden työtyytyväisyydessä on parantamisen varaa luottamusmiehen mielestä.

Toinen haastateltava henkilö oli yrityksen työsuojeluvaltuutettu. Hänen vastuulle kuuluu huolehtia edustamiensa työntekijöiden työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Haastateltavan mielestä työilmapiiri on hyvä ottaen huomioon kaikki organisaatio muutokset, mitä yhtiössä on tehty. Työhyvinvoinnin osalta hänen mielestään parannettavaa olisi työntekijöiden motivoinnissa ja työtehtävien selkeämmässä määrittelyssä, nämä seikat olisivat hänen mielestä esimiehen vastuu aluetta. Työviihtyvyyttä voisi haastateltavan mukaan lisätä tarjoamalla työntekijöille paremmat työvaatteet. Etenkin ulkona työskentelevät tarvitsisivat joka sään kestäviä varusteita. Työsuojeluvaltuutetun mukaan henkilökunta on ollut tyytymätön myymälässä soitettavaan musiikkiin ja huonoon ilmastointiin. Näissä on haastateltavan mukaan jouduttu säästämään taloudellisista syistä. Haastateltavan mukaan työtehtävien vastuualueet ovat tällä hetkellä liian epäselviä.

Työturvallisuuteen on työsuojeluvaltuutetun toimesta pyritty viime aikoina saamaan parannuksia muun muassa siivoustöillä ja muilla toimilla. Työsuojeluvaltuutetun mielestä varkaus ja näpistystilanteiden varalle olisi syytä kehitellä selkeät toimintaohjeet. Tällä hetkellä työntekijät saavat jokaisesta henkilökohtaisesta kiinniotosta 50 euron palkkion. Rahallinen palkkio kannustaa työntekijöitä uhkarohkeisiin ylilyönneihin. Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijöille on kuukauden päästä tulossa ensiapukurssi, jonka tarkoituksena on parantaa henkilökunnan osaamista tapaturmien sattuessa.

5 Kehittämisideat yritys X:lle

Tässä kappaleessa esitellään Yritys X:lle luodut kehitysideoita ja kehitysideoiden käyttöönotto toimeksiantaja yrityksessä. Kyselyn kaikki osa-alueet on analysoitu ja sen perusteella on luotu kehitysideoita yritykselle. Ehdotusten luomisessa on käytetty hyödyksi teoriaa ja tekijöiden omia kokemuksia. Kehitysideoita on koottu taulukkoon sivulle 35.

Opinnäytetyön viimeisenä tehtävänä oli selvittää, onko kohdeyritys ottanut käyttöön kyselyn kehitysideoita ja mitkä ovat organisaation hyvinvoinnilliset toimenpiteet lähitulevaisuudessa. Opinnäytetyössä tehtiin yhteistyötä yrityksen työsuojeluvaltuutetun kanssa. Työsuojeluvaltuutettu on käynyt kyselyn tulokset läpi yrityksen johdon kanssa ja keskustellut tulevaisuuden suunnitelmista työhyvinvointiin liittyen. Kehitysideoita otettiin yrityksessä vastaan positiivisesti.

5.1 Kehittämisideat

Uusien työntekijöiden työtehtävät tulisi määritellä selkeämmin. Näin ollen työtä tehdään motivoituneemmin ja sitoutuneemmin. Uusien työntekijöiden työhön perehdytystä voitaisiin parantaa siten, että jokaisella osastolla olisi henkilö, joka kouluttaa uuden työntekijän tehtäviinsä. Tällä hetkellä perehdytys ei ole kenenkään vastuulla. Perehdyttäjille olisi myös hyvä pitää koulutus uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Vanhojen työntekijöiden osalta koulutusta voitaisiin lisätä tuote- ja myyntikoulutuksella.

Työpaikan siisteyteen tulisi panostaa, jotta vältyttäisiin vaaratilanteilta. Aamuvuoron vastuulla voisi olla osaston ja varaston siistiminen. Hätäpoistumisteiden tulisi olla aina vapaana. Vain puolet vastanneista tiesi, kuinka toimia tapaturman sattuessa. Tätä varten olisi hyvä järjestää esimerkiksi ensiapu- sekä palosammutuskoulutuksia. Työturvallisuusvaltuutetun tulisi huolehtia, että työpaikalla noudatetaan työturvallisuussääntöjä.

Työterveydenhuoltoon oltiin kyselyn mukaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Sitä voitaisiin kuitenkin kehittää entisestään edistämällä henkilökunnan fyysistä kuntoa. Yritys voisi tarjota työntekijöille esimerkiksi liikuntaseteleitä tai järjestää yhteisiä liikuntapäiviä. Lisäksi erilaiset liikunnalliset tempaukset parantaisivat henkilökunnan fyysistä kuntoa ja yhteishenkeä työpaikalla.

Työssä viihtymiseen voitaisiin panostaa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä virkistyspäiviä sekä palkitsemalla työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Lisäksi työpaikalla voitaisiin äänestää joka kuukausi kuukauden työntekijä. Myyntikilpailut työntekijöiden kesken voisivat parantaa motivaatiota ja työviihtyvyyttä. Työpaikkakiusaamiset tulisi selvittää keskustelemalla kiusaamisen

osapuolten kesken. Mikäli asia ei selviä tällä, tulisi tilanne ratkaista esimiehen avulla. Henkilökunnan työtehtävät tulisi henkilökohtaisesti käydä läpi esimiehen kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi, että myymälässä on paljon työtehtäviä, mitkä eivät kuulu kenellekään mutta kuormittavat aina samoja henkilöitä. Työntekijöille voisi tehdä selkeän työtehtävien tarkistuslistan, joka tulisi käydä läpi aina työvuoroon tultaessa. Listasta myyjä voisi tarkistaa mitkä asiat on tekemättä ja järjestyksessä käydä läpi toimenpiteitä tarvitsevat tehtävät. Jokaisella työntekijällä voisi olla oma vastuu-alue, jonka siisteydestä ja tuotteiden myynnistä tämä huolehtisi ensisijaisesti. Mikäli oman vastuu-alueen työtehtävät olisi hoidettu, voisi työntekijä siirtyä auttamaan muille osastoille.

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä tuli ilmi, että naiset ovat siihen miehiä tyytyväisempiä. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että työpaikan esimies on nainen. Esimiehen tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti sukupuolesta riippumatta. Johdon hyvä esimerkki kannustaa työntekijöitä työskentelemään ahkerammin. Esimies näyttää esimerkillään millainen toiminta yrityksessä on hyväksyttävää ja toivottavaa. Esimerkillistä toimintaa esimies voi näyttää esimerkiksi osallistumalla muun henkilökunnan työtehtäviin. Palautteen antaminen tehdystä työstä kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Myös työntekijöiden antama palaute esimiehelle on tärkeää, sillä se voi auttaa johtoa kehittämään ammattitaitoa. Palautteen avulla esimies näkee oman käytöksensä toisesta näkökulmasta. Kehityskeskusteluja tulisi järjestää säännöllisin väliajoin, jotta kommunikointi ja palautteen antaminen olisi helpompaa.

Tiedottamista ja avointa tiedonkulkua työpaikalla tulee parantaa. Erityisesti tiedottamisen ylemmältä johdolta tulisi olla henkilökohtaisempaa. Työpaikalla voitaisiin järjestää enemmän palavereja koko henkilökunnalle, joissa käydään läpi kaikille yhteisiä asioita. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, mihin suuntaa yritys on tulevaisuudessa menossa. Osastonhoitajien tulisi ottaa enemmän vastuuta myyjien tiedottamisesta. He voisivat järjestää osaston sisäisiä palaveria myyjille ja tiedottaa myyjiä esimerkiksi tiedotustaulun avulla. Sosiaalituloihin laitettaisiin taulu, jonka avulla työntekijät voisivat viestien avulla kommunikoida tehokkaammin keskenään. Taulu auttaisi tilanteissa, joissa eri vuoron työntekijät eivät näe toisiaan. Lisäksi sosiaalituloissa voisi olla palautelaatikko, jonka avulla työntekijät voivat nimettömänä viestiä ylemmälle johdolle. Tiedottamista työpaikalla voitaisiin parantaa hankkimalla vanhojen työpuhelimien tilalle uudet, edulliset älypuhelimet. Niiden avulla voitaisiin lähettää työhön liittyviä tiedotteita ja viestejä esimerkiksi Whatsapp-sovelluksen välityksellä.

Palkitsemiseen voitaisiin ottaa kuukausipalkan lisäksi bonus- ja tulospalkkioiden käyttö. Palkitseminen liittyy työntekijöiden sitouttamiseen, motivointiin ja työssä jaksamiseen. Osa työntekijöistä oli tyytymätön palkkaansa, joten lisäpalkkiot voisivat motivoida heitä parempiin suorituksiin. Rahallisten palkkioiden lisäksi palkintoina voisi olla esimerkiksi ylimääräinen

loma tai lyhyempi työviikko. Myös lisävastuun antaminen myyjille toimii hyvänä palkkiona ja lisää motivaatiota.

Muutoksiin liittyvissä kysymyksissä kaikki vastaukset olivat alle keskiarvon. Yrityksen toimintatapojen muuttuessa esimies on erityisen tärkeässä roolissa. Esimiehen tulee näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä. Tiedottamisen tärkeys muutosten aikana korostuu, ja on esimiehen tehtävänä pitää työntekijät ajan tasalla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Välitavoitteiden asettaminen muutokselle auttaa henkilökuntaa suhtautumaan tilanteeseen positiivisemmin. Niiden avulla henkilökunta on ajantasalla muutoksen eri vaiheista ja kulusta. Esimiehen on hyvä kuunnella työntekijöitä muutokseen liittyvissä asioissa, jotta heille tulee sellainen olo, että myös he voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyn avuksi voitaisiin järjestää ryhmäkeskusteluja, joissa työntekijöiden on mahdollista kertoa omia ajatuksiaan muutokseen liittyen.

Kyselyssä havaittiin eroja miesten ja naisten vastausten välillä. Tasa-arvon puute työpaikalla nousi esiin monissa kysymyksissä. Työtehtävät ja vastuunjako työpaikalla tulisi hoitaa tasavertaisesti sukupuolesta huolimatta. Esimiehen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka kohtelee miespuolisia työntekijöitä. Päätöksenteossa täytyisi ottaa huomioon myös miesten mielipiteet.

Taulukko 4 Kehitysideat

AIHEALUE	KEHITYSIDEAT
Henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeämpi työtehtävien määrittely • Vastuuhenkilö perehdyttämiseen • Lisäkoulutusta myynnistä ja uusista tuotteista
Työterveys ja -turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Siivous vastuu aamuvuorolle • Yhteisten sääntöjen kertaus • Hätäpoistumistiet vapaaksi • Ensiapu- ja palosammutuskoulutukset • Liikuntasetelit/ Liikuntapäivät
Työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • Puuttuminen konfliktitilanteisiin entistä tehokkaammin • Virkistyspäivät • Kuukauden työntekijän äänestäminen ja myyntikilpailut • Kuulutus aamuvuorolle edellisen päivän myynnistä ja päivän tavoitteista • Työtehtävien tarkistuslista
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa-arvoinen kohtelu • Enemmän palautetta • Säännölliset kehityskeskustelut • Osallistuminen myymälätyöskentelyyn
Tiedottaminen ja tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimen viestinnän lisääminen • Enemmän palavereja • Osastonhoitajien vastuulla myyjien tiedottaminen • Henkilökohtaisempi tiedottaminen • Työntekijöiden oma tiedotustaulu • Palautelaatikko • Älypuhelimet
Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus- ja tulospalkkiot • Sosiaaliset palkkiot • Palauteen antaminen/saaminen • Enemmän vastuuta myyjille
Muutokset organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen • Esimiestyön korostuminen • Tiedottaminen • Välitavoitteita muutokselle

5.2 Kehittämisideoiden käyttöönotto

Kehitysideoita saivat hyvän vastaanoton toimeksiantaja yrityksessä. Vaikka työhyvinvoinnin heikentyminen oli ollut tiedossa, oli kyselyn huomattavan negatiivinen tulos silti yllättävä toimeksiantajan mielestä. Negatiivista palautetta oli saanut kohdat, jotka ovat erittäin tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yrityksen johto piti positiivisena asiana kuitenkin sitä, että työssä viihtyminen ja työntekijöiden motivaatio oli hyvällä tasolla. Työsuojeluvaltuutetun mielestä monet kyselyssä selvinneet seikat eivät olleet kovin yllättäviä. Valtuutettu on jo havainnut henkilöstön olevan tyytymätön samoihin seikkoihin, jotka kyselystä tuli ilmi. Näitä asioita olivat muun muassa johtamiseen ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Lisäksi myyntihenkilöstö on hänen mukaansa ollut tyytymätön myös työympäristön viihtyvyyteen. Tähän ei ole saatu parannuksia aikaisemman kyselynkään jälkeen.

Yritys X:n henkilöstössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia opinnäytetyöprosessin aikana. Yrityksen toimitusjohtaja on vaihtunut henkilöön, jolla on paljon kokemusta kaupan alalta. Uuden toimitusjohtajan päätavoitteet ovat työntehokkuuden parantaminen ja esimiestyön kehittäminen. Yksi opinnäytetyön suurimmista huomioista on esimiestyön parantaminen. Tämän osion kehittäminen tulee tulevaisuudessa edistymään toimitusjohtajan puolestakin.

Toinen merkittävä henkilöstömuutos tuli viestintään. Yritykseen palkattiin henkilö, jonka päävastuualueena on huolehtia henkilöstön aukottomasta viestinnästä. Tiedottamista pyritään näin parantamaan johdon ja muun henkilöstön välillä. Tiedottamista pyritään parantamaan myös palautelaatikon ja tiedotustaulun avulla. Nämä sijoitetaan sosiaalituloihin, jotta koko henkilöstön on mahdollisimman helppo viestiä keskenään.

Kyselystä saatuja tuloksia ei ole käyty läpi koko henkilökunnan kanssa yhdessä, mutta jokaiselle työntekijälle on annettu mahdollisuus tutustua tuloksiin itsenäisesti. Henkilökunta odottaa yritykseltä kehitystä erityisesti tiedottamiseen ja johtamiseen liittyvissä asioissa.

Yritys pyrkii tulevaisuudessa parantamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Yritys on päivittänyt perehdytyskansion, joka annetaan jokaiselle uudelle työntekijälle heidän aloitessaan. Kansion lisäksi yritys aikoo kouluttaa yhden työntekijöistä perehdytyksen vastuuhenkilöksi, joka vastaa uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Vastuuhenkilö tulee olemaan työsuojeluvaltuutettu. Lisäksi organisaatio pyrkii lisäämään tuotekoulutusta mahdollisuuksien mukaan.

Tulevaisuudessa yritys aikoo toteuttaa työhyvinvointikyselyitä säännöllisemmin. Seuraava kysely tehdään vuoden päästä, jotta nähdään onko tehdyt muutokset vaikuttaneet positiivisesti

työhyvinvoinnin tilaan toimipisteessä. Lisäksi kyselyt olisi hyvä toteuttaa koko ketjutasolla, jotta saadaan kuva koko organisaation työhyvinvoinnista.

6 Yhteenveto

Henkilökunnan hyvinvoinnin edistämisestä on tullut merkittävä tulostekijä yhä useammalle yritykselle. Motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisö saa aikaan erinomaisia tuloksia organisaatiolle. Asiakaspalvelutyössä henkilökunnan hyvinvointi heijastuu suoraan asiakkaisiin ja sitä kautta yrityksen myyntituloksiin. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat niin psyykkiset, fyysiset kuin sosiaaliset tekijät.

Hyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työntekijän että johtajan vastuulla. Kaikilla organisaation jäsenillä on omat tehtävät hyvinvoinnin edistämisessä. Esimiehen vastuulla on huolehtia henkilökunnan terveydestä, turvallisuudesta ja viihtyvyydestä työpaikalla. Esimies voi edistää hyvinvointia esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä sekä tarjoamalla koulutusta ja erilaisia liikuntapalveluita. Esimiehen hyvä esimerkki on yksi tehokkaimmista vaikutuskeinoista. Esimerkin avulla esimies kertoo työntekijöilleen millainen toiminta yrityksessä on toivottavaa ja millainen ei. Esimiehen tulee jatkuvasti tarkkailla henkilökunnan vointia ja mahdollisia työtä vaikeuttavia tekijöitä. Luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutettu toimivat esimiehen apuna organisaation hyvinvoinnin edistämisessä.

Suurin osa työhyvinvoinnista syntyy ja kehittyy oikeanlaisella johtamisella, mutta työntekijöiden oikealla asenteella on myös suuri merkitys työssä viihtyvyyden kannalta. Työntekijöillä on oltava halu kehittyä ja kouluttaa itseään, heidän tulee huolehtia omasta terveydestä ja pitää yllä hyvää henkeä työpaikalla. Lisäksi on tärkeää että työntekijä pitää itsestään hyvää huolta myös vapaa-ajalla. Paras tulos hyvinvoinnin kehittämiseksi saadaan, kun koko työyhteisö otetaan mukaan kehitystyöhön ja kommunikaatio pidetään aina avoimena. Henkilöstön työhyvinvointia on tärkeä edistää kiinnittämällä huomiota koko yhteisön toimintakykyyn ja kykyyn toimia yhdessä.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tila ei ole kovin hyvä ja siinä on paljon kehitettävää. Lähes jokaisessa kyselyn osiossa tyytyväisyys oli keskiarvoa alempana. Työntekijät olivat kuitenkin melko yksimielisiä siitä, että työilmapiiri on hyvä. Myös terveydenhuoltopalvelut koettiin positiivisina. Tärkeä löydös tulevaisuuden kannalta oli melko suuret eroavaisuudet miesten ja naisten sekä osastonhoitajien ja myyjien tyytyväisyydessä. Kyselyn vastausten perusteella esimiestaitojen ja avoimen viestinnän kehittäminen on erittäin tärkeää tulevaisuudessa. Johtamisen tulisi olla vastavuoroista, tasa-arvoista, esimerkiksi ja tiukkaa. Erityisesti myynti- ja tuloshakuisessa yrityksessä esimiestyön laatu on merkittävässä asemassa.

Kehitysideat otettiin kohdeyrityksessä vastaan positiivisesti. Esimiestyöhön ja oikeanlaiseen tiedottamiseen tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota. Kysely pyritään

toteuttamaan tulevaisuudessa säännöllisesti vuoden välein. Näin pystytään seuraamaan muutoksien vaikutusta ja työhyvinvoinnissa tapahtuvaa kehitystä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Blom, R., Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Greenberg, J. 2005. Managing Behaviour in Organizations. Kuudes painos. Pearson Education Inc.

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Helsinki.

Mönkkönen, K., Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: UNIPress.

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsikirja ammattilaisen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy Helsinki.

Sähköiset lähteet

Helsingin Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 31.10.2014
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Helsingin Työterveyslaitos. 2013. Viitattu 19.09.2014.
<http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>

Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskus. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 4.11.2014.
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Jyväskylän yliopisto. Aineistonhankintamenetelmät. Viitattu 4.11.2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Viitattu 5.11.2014.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadAnalyysi.aspx>

Kaupan liitto. Kaupan synkät ajat eivät hellitä. Viitattu 30.11.2014
http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kaupan_synkat_ajat_eivat_hellita_tyollisyys_ja_myynti_jatkavat_supistumistaan_mynos_ensi_vuonna_24266

Kotter, J. Kotterin kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen. Viitattu 4.11.2014.
http://ayrshirehealth.wordpress.com/2014/03/12/reflections-of-an-improvement-advisor-by-samh_mcewan/

Kumpulainen Kristiina. 2014. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi 13.10.2014
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf

Kuntoutussaatio. 2013. Esimies työhyvinvointia parantamassa. Viitattu 19.11.2014.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Työsuojeluhallinto. 2014. Viitattu 31.10.2014
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoterveyshuolto>

Lerssi-Uskelin. Vanhala. Vähätiitto. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Viitattu 13.10.2014.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Managing transitions. Viitattu 4.11.2014.
<https://bvonderlinn.wordpress.com/category/background/>

Sosiaali ja työterveyslaitos. 2014. Työsuojelu lainsäädäntö. Viitattu 19.09.2014.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyosuojelu/lainsaadanto>

Terveiden ja työhyvinvoinnin johtaminen yrityksissä. Tuottavuutta työhyvinvoinnin johtamiseen. Työterveyslaitos. 2011. Viitattu 31.10.2014
<http://slideplayer.fi/slide/1974814/>

Tyhy johtaminen. 2014. Johda työhyvinvointiatuloksellisesti. Ilmarinen. Viitattu 19.09.2014.
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf

Työyhteisön ilmapiiri. 2014. Työyhteisön ilmapiiri. 19.11.2014.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Työyhteisön jäsenenä toiminen. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 9.10.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehdä/mita_voin_tehda/Sivut/default.aspx

Työilmapiirin kehittäminen. 2014. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 19.11.2014.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Ttl. Työterveyslaitos. 2014. Viitattu 9.10.2014.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työturvallisuus. 2014. Työturvallisuus osana ammattitaitoa. Viitattu 19.11.2014.
<http://tyoturvallisuus.fi/>

Valtiokonttori. Muutosprosessin johtamisen malleja. Viitattu 4.11.2014.
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Valtiokonttori. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki. Viitattu 28.10.2014. file:///C:/Users/Nea%20Ollonen/Downloads/Muutoskirja.pdf

Valtiokonttori. 2012. Muutosprosessin johtamisen malleja. Viitattu 4.11.2014.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[Fl/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-Fl/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Viitattu 5.11.2014.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/119346413>

[1489/1194289328583/1194289824724.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html)

Kuvat

Kuva 1 Työhyvinvoinnin vaikutukset kannattavuuteen (Työterveyslaitos 2014.)	7
Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (Ojala, Ahonen 2003, 21.)	9
Kuva 3 Jerald Greenberg: Degree and complexity of change (Greenberg 2005.)	17
Kuva 4 Edgar J. Scheinin malli muutoksen dynamiikoista (Valtiokonttori.)	18
Kuva 5 Vaiheet muutoksen käsittelyssä (Managing transitions.)	20
Kuva 6 Kotterin kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen (Kotter.)	22

Taulukot

Taulukko 1 Erot naisten ja miesten välillä	25
Taulukko 2 Alhaisimman arvion saaneet kysymykset	28
Taulukko 3 Parhaiten arvioidut kysymykset	28
Taulukko 4 Kehitysideat	33

Liitteet

Liite 1 Työhyvinvointikysely

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

VASTAA SEURAAVIIN YMPYRÖIMÄLLÄ OIKEA VAIHTOEHTO

Sukupuoli

Nainen/mies

Työsuhteen kesto

alle vuosi/1-2 vuotta/2-4 vuotta/yli 5 vuotta/yli 10 vuotta

Työnkuvaus

myyjä/kassa osastonhoitaja

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN VALITSEMALLA VAIHTOEHTO 1-5

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3 = En tiedä

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen

Minut on perehdytetty hyvin työhöni 1 2 3 4 5

Työtehtäväni on määritelty selkeästi 1 2 3 4 5

Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen 1 2 3 4 5

Koen koulutuksen olevan riittävää työtehtäviini nähden 1 2 3 4 5

Työterveys ja työturvallisuus

Työterveyshuolto on mielestäni toimiva 1 2 3 4 5

Työturvallisuudesta huolehditaan riittävästi 1 2 3 4 5

Työtilojen huono järjestys ja siisteys aiheuttaa vaaratilanteita työssäni 1 2 3 4 5

Tapaturman sattuessa (tulipalo, sairaskohtaus yms.) tiedän miten toimia 1 2 3 4 5

Työilmapiiri

Viihdyn hyvin työssäni 1 2 3 4 5

Työni on mielenkiintoista 1 2 3 4 5

Mielipidettäni arvostetaan työpaikallani 1 2 3 4 5

Saan käyttää osaamista ja luovuutta työssäni 1 2 3 4 5

Uskon työskenteleväni yrityksessä vielä ainakin vuoden 1 2 3 4 5

Olen kokenut työuupumusta 1 2 3 4 5

Työpaikallani on hyvä ryhmähenki 1 2 3 4 5

Olen havainnut työpaikkakiusaamista/syrjintää viimeisen vuoden aikana 1 2 3 4 5

Työpaikallani on avoin ilmapiiri 1 2 3 4 5

Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa 1 2 3 4 5

Koen työilmapiirini motivoivaksi 1 2 3 4 5

Miten työilmapiiriä voitaisiin sinun mielestäsi parantaa:

Johtaminen

Koen, että hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni 1 2 3 4 5
Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani 1 2 3 4 5
Saan tarvittaessa apua esimieheltäni 1 2 3 4 5
Olen tyytyväinen esimieheni työpanokseen 1 2 3 4 5
Esimiehen asettamat selkeät tavoitteet motivoivat minua 1 2 3 4 5
Esimieheni valmentaa minua parempiin suorituksiin 1 2 3 4 5
Miten esimiestyötä voitaisiin kehittää työpaikallasi:

Tiedottaminen ja tiedonkulku

Työpaikallani on toimiva tiedonkulku 1 2 3 4 5
Palavereja järjestetään aina tarvittaessa 1 2 3 4 5
Työntekijöiden välinen viestintä toimii hyvin 1 2 3 4 5
Saan tarvittavat työhöni liittyvät tiedot hyvissä ajoin 1 2 3 4 5
Löydän itse tarvitsemani tiedot helposti 1 2 3 4 5
Mielestäni työpaikallani viestintää voitaisiin parantaa 1 2 3 4 5
Miten tiedottamista voitaisiin kehittää työyhteisössä:

Palkitseminen

Työtehtäväni on oikeassa suhteessa palkkani kanssa 1 2 3 4 5
Olen tyytyväinen saamiini henkilökuntaetuihin 1 2 3 4 5
Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin 1 2 3 4 5
Saan riittävästi palautetta työstäni 1 2 3 4 5
Palkkani kannustaa minua suoriutumaan paremmin 1 2 3 4 5
Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhöni 1 2 3 4 5
Yrityksen strategian ymmärtäminen lisää motivaatiotani 1 2 3 4 5

Muutokset organisaatiossa

Olen ollut tyytyväinen esimieheni toimintaan muutosten aikana 1 2 3 4 5
Koen saaneeni tarpeeksi tukea esimieheltäni muutosten aikana 1 2 3 4 5
Koen, että olen voinut itse vaikuttaa työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin 1 2 3 4 5
Koen muutosten vaikuttaneen työilmapiiriin työpaikallani positiivisesti 1 2 3 4 5
Koen tiedottamisen olleen riittävää muutosten aikana 1 2 3 4 5
Kerro omin sanoin miten muutokset työpaikalla ovat vaikuttaneet työilmapiiriin:

Mitkä asiat työpaikallasi ovat mielestäsi erityisen hyvin?

Minkälaiset asiat tukevat työhyvinvointiasi?

KIITOS VASTAUKSISTA !

Liite 2 Haastattelukysymykset

Haastattelu yritys X

Alla yritys X:n luottamusmiehelle ja työsuojeluvaltuutetulle esitetyt kysymykset. Haastattelun vastaukset löytyvät opinnäytetyön kohdasta 7.2.

1. Mitkä seikat ovat työhyvinvoinnin kannalta huonosti toimipisteessänne?
2. Kuinka näitä tekijöitä voitaisiin kehittää?
3. Kuinka pyrit itse parantamaan työnteisösi hyvinvointia?