



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN LAADUNHALLINNAN TUKENA

Kohdeorganisaatio X

TEKIJÄ: Minna Nykänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Nykänen	
Työn nimi Henkilöstöjohtaminen laadunhallinnan tukena	
Päiväys 11.4.2016	Sivumäärä/Liitteet 48/8
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kohdeorganisaatio X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Laatujohtaminen on muuttunut olennaisesti viime vuosien ja vuosikymmenten aikana. Laatu ei ole enää vain tuotteiden tai palveluiden erinomaisuutta, vaan kokonaisvaltainen, koko organisaation kattava laatu on tämän päivän menestyksen edellytys. Laatutyöskentely organisaatioissa on pitkälti kiinni henkilöstön kyvyistä, halusta ja mahdollisuuksista toimia tehokkaasti. On kuitenkin johdon tehtävä luoda sellainen toimintaympäristö ja yrityskulttuuri, jonka avulla henkilöstö on valmis antamaan parhaan työpanoksensa. Tämä työ keskittyy käsittelemään laadunhallintaa ja sen johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.</p> <p>Työn toimeksiantajana toimii pohjoissavolainen teknologiateollisuuden alalla toimiva pk-yritys. Työn osana toteutettiin kohdeorganisaatiolle henkilöstökyselyt, joiden avulla pyrittiin tutkimaan tekijöitä, joilla kohdeorganisaation laadunhallintaa ja johtamista voitaisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta parantaa. Tulosten pohjalta tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat laatusitoutuneisuuden vahvistaminen, työn sisältöjen ja tavoitteiden selkeyttäminen, työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen kehitysprojekteihin, johdon näkyvämpi läsnäolo ja ohjeistus, sekä organisaation sisäisen kommunikaation tehostaminen. Työ esittää myös konkreettisempia kehitysehdotuksia kyseisten osa-alueiden vahvistamiselle.</p> <p>Toimeksiantaja saa työn myötä tärkeää tietoa henkilöstönsä laatusitoutuneisuuden, viihtyvyyden sekä motivaation tilasta. Työllä on suurin merkitys sen toimeksiantajalle, joka voi ottaa suoraan työssä myöhemmin esitettyjä kehitystoimenpiteitä tukemaan laadunhallintaansa. Myös muut yritykset, jotka kamppailevat laadunhallinnan sitouttamisen kanssa, voivat hyötyä työn tuloksista. Työ auttaa tunnistamaan laadunhallinnan kannalta tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja esittää ratkaisuja kyseisten osa-alueiden vahvistamiselle päivittäisessä johtamistyössä.</p>	
Avainsanat laatujohtaminen, laadunhallinta, henkilöstöjohtaminen, johtamiskulttuuri, henkilöstöhallinto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Minna Nykänen			
Title of Thesis Using human resources management to strengthen quality management			
Date	11.4.2016	Pages/Appendices	48/8
Supervisor(s) Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners Organization X			
<p>Abstract</p> <p>Quality management of organizations has changed drastically over the last years and decades. Quality is no longer just a technical aspect of a product or excellence of a service – today the comprehensive quality of the whole organization should be the main goal for companies. The organization's quality depends on the personnel's ability, willingness and opportunities to work effectively. Eventually, however, it is the managers who have to create such an environment that supports and motivates employees to give their maximum effort in their work. This thesis focuses on quality management from the aspect of human resources.</p> <p>The client organization of this study is a Northern Savolax-based SME-company that operates in the technology industry. As a part of the study a survey was conducted among the client organization's employees. The questionnaire was compiled to investigate the main improvement objectives for the organizations' quality control and quality commitment from the aspect of human resources management. Based on the results, it was noted that the areas, which needed most improvement, were understanding the concept of quality, clarifying the tasks and objectives as well as involvement and empowerment of employees. In addition, the involvement of the management and their being present in the daily work, internal communications and feedback mechanisms were seen to need improvement. This study also proposes solutions to the aforementioned factors.</p> <p>This study provides the client organization with important knowledge about the state of quality awareness, well-being and the motivation of its employees. The study plays an important role for the client organization, since it can directly implement the solutions proposed in this report into its human resources operations. Other companies struggling with quality management and quality control can also benefit from the results of this study. The study helps to identify such elements of the human resources operations that are crucial for quality management. The study also proposes solutions in order to improve these areas.</p>			
Keywords quality management, quality control, human resources management, leadership culture			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Kohdeorganisaatio.....	6
1.2	Tutkimusongelmat.....	7
1.3	Työn rakenne	7
2	LAATUJOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA	9
2.1	Laadunhallinnan kehityspolku	9
2.2	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen.....	10
2.3	Johdon esimerkki ja suuntaviivat.....	11
2.4	Henkilöstö laaduntuottamisen ytimessä.....	12
3	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN LAATUUN	13
3.1	Johtajan ominaisuudet.....	13
3.2	Henkilöstöjohtamisen kenttä.....	14
3.2.1	Henkilöstön sitouttaminen.....	14
3.2.2	Organisaatiokulttuuri tukena	15
3.2.3	Osaamisen johtaminen	16
3.2.4	Henkilöstön motivointi	16
3.2.5	Henkilöstön osallistaminen ja valtuuttaminen	17
3.2.6	Palautteenanto	18
3.2.7	Sisäinen viestintä.....	19
4	LAATUSITOUTUNEISUUDEN, TYYTYVÄISYYDEN JA YRITYSKULTTUURIN KYSELYTUTKIMUS .	20
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.2	Tutkimusten reliabiliteetti	21
4.3	Tutkimuksen validiteetti	21
4.4	Työntekijäkysely	22
4.4.1	Työntekijöiden laatusitoutuneisuus	22
4.4.2	Työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatiopohja	24
4.4.3	Johdon näkyvyys ja työn merkityksellisyys	28
4.5	Esimieskysely.....	30
4.5.1	Esimiesten laatusitoutuneisuus	31
4.5.2	Esimiesten tyytyväisyys ja motivaatiopohja.....	32
4.5.3	Johdon näkyvyys ja työn merkityksellisyys	35

5	TULOSTEN JA KEHITYSKOHTTEIDEN YHTEENVETO	37
5.1	Laatutietoisuus ja -sitoutuneisuus	37
5.2	Työviihtyvyys ja motivaatiotekijät.....	37
5.3	Työntekijöiden osallistaminen	38
5.4	Johtamiskulttuuri ja johdon näkyvyys arjessa	38
5.5	Sisäinen kommunikaatio.....	38
6	KEHITYSTOIMENPITEET HENKILÖSTÖN LAATUJOHTAMISESSA	40
6.1	Laatutietämyksen ja -sitoutuneisuuden vahvistaminen.....	40
6.1.1	Vastuumatriisi laatutyöskentelyn tukena	40
6.2	Osallistamisen ja valtuuttamisen tehostaminen	41
6.3	Johdon läsnäolon vahvistaminen	42
6.4	Palautteenannon tehostaminen.....	42
6.5	Viestinnän tehostaminen.....	42
6.6	Työhyvinvointi	43
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET	46
	LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY 1.....	46
	LIITE 2: HENKILÖSTÖKYSELY 2.....	52
	LIITE 3: VASTUUMATRIISI	55

1 JOHDANTO

Käsite ”laatu” on saanut ajansaatossa yhä laajemman ja monisyisemmän tarkoitusperän. Laadusta puhuttaessa on alettu puhua pelkkien tuotteiden laadun sijaan organisaatioiden kokonaisvaltaisesta laadusta ja sen hallinnasta. Kokonaisvaltainen laatu kuvaa tuotteiden virheettömyyden ohella myös organisaation sidosryhmien välistä laatua sekä organisaation sisäisten prosessien ja toimintojen välistä laatua. Laatua korostetaan entistä enemmän organisaatioiden johtamistyössä. (Lecklin 2006, 15-17.)

Vaikka laadunhallinnan merkitys organisaatioiden suoriutumiseksi on tiedostettu liike-elämässä jo pidemmän aikaa, sen merkitys ei tule vanhentumaan (Lecklin 2006, 21). Haasteita laadunhallinnalle tulevaisuudessa tulevat asettamaan muun muassa jatkuva globalisoituminen, asiakkaiden muuttuvat vaatimukset, uudet innovaatiot sekä lisääntyvät muutokset liiketoiminnassa (Wattson 2011, 8; Lecklin 2006, 18). Tarve laadunhallinnan kehittämiseksi tulevaisuudessa tulee kasvamaan liiketoiminnan haasteiden kasvun myötä, sekä laadunormien ja -standardien eläessä kasvun ja moninaistumisen mukana (Lecklin 2009, 21; Metso 2012).

Tärkeä seikka, joka laatujohtamisessa tulee ottaa huomioon nyt sekä tulevaisuudessa, on toimintamallien ja politiikoiden sitouttaminen osaksi organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Speculandin (2014) mukaan johtajien keskuudessa tänäkin päivänä on merkittävä taidon puute erilaisten strategioiden jalkauttamisessa – moni johtaja on oppinut muodostamaan strategiota, mutta ei osaa strategian jalkauttamisen taitoa. Noin yhdeksän kymmenestä strategian jalkauttamisesta myös epäonnistuu.

Toimintamallien jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii panostuksia henkilöstöjohtamiseen. Parhaidenkaan suunnittelijoiden visioimat linjaukset eivät ole arvokkaita jos niitä ei saada vietyä käytännön tasolla toimintaan. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tulee luoda sellainen alusta, jonka avulla henkilöstö on mahdollinen antamaan parhaan työpanoksensa. (Lecklin 2006, 27, 215-216.) Laatuyrityksissä henkilöstö ymmärretään laaduntuottamisen ytimeksi ja todelliseksi voimavaraksi.

1.1 Kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus- ja kehitystyö on tehty kohdeorganisaatiolle osana sen laatusitoutuneisuuden ja laadunhallinnan vahvistamista. Kohdeyrityksenä toimii pohjoissavolainen teknologiateollisuuden alalla toimiva pk-yritys. Yrityksen toiminta on rakentavaa teollisuustoimintaa, jossa työn laadun voidaan yleisesti nähdä toimivan ratkaisevassa asemassa markkinoilla kilpailussa. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 50 henkilöä ja on nopeassa kasvussa; se on vaiheessa, jossa sen on erittäin tärkeää tunnistaa liiketoimintansa kehityskohteet ja -tarpeet, jotta parhaat edellytykset kasvulle ja kansainvälistymiselle voidaan varmistaa myös jatkossa.

Yritys on tunnistanut laatutyön tärkeyden omassa toiminnassaan, ja siellä on alettu erityispanostaa laadunhallintaan vuoden 2013 alusta lähtien. Näihin aikoihin yrityksen työntekijät olivat pääasiassa insinöörejä, joiden koulutusohjelmissä laatua oli painotettu melko merkittävässä mittakaavassa. (Kohdeorganisaation laatupäällikkö 2015-12-04.) Sitten yrityksen työvoima on moninkertaistunut, ja mitä enemmän uusia työntekijöitä taloon tulee, sitä suurempaa roolia näyttelee myös laatuajattelun ja -politiikoiden sitouttaminen osaksi työntekijöiden toimenkuvaa.

Kun laatu järjestelmää alun alkaen alettiin organisaatiossa rakentaa, huomattiin toiminnan ja prosessien jo valmiiksi mukailevan ISO 9001 -laatustandardin periaatteita. Laadunhallintajärjestelmä myös sertifioitiin yrityksessä muutama vuosi sitten. (Kohdeorganisaation laatupäällikkö 2015-12-04.) ISO 9000 -standardisarja on kansainvälisesti laajasti käytössä oleva laatusertifikaattisarja, joka korostaa järjestelmällisyyttä organisaation johtamisessa (SFS 2016, 11). Laadunhallintajärjestelmillä yleisesti pyritään toiminnan ja toimintojen järjeistämiseen sekä jalkauttamaan johdon tahtotila läpi koko organisaation (Lecklin 2006, 29).

1.2 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation laadunhallinnan vahvistamisen keinoja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan kysymystä tai kysymysten joukkoa, joihin tutkimuksella pyritään löytämään vastaus. Tutkimusongelma auttaa rajaamaan työn sisältöä ja asettelua, ja se muun muassa määrittelee millaista aineistoa tutkimuksen tueksi tarvitaan ja millaisia tutkimusmenetelmiä työssä tulee käyttää. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2014, 125-131.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus seuraavaan pääongelmaan:

- Kuinka organisaation laadunhallintaa voitaisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vahvistaa?

Alaongelmina puolestaan tutkitaan seuraavia tekijöitä:

- Millä tasolla laatusitoutuneisuus on tutkimuksen teko hetkellä?
- Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä ja kuinka ne toteutuvat työssä?
- Millainen on työpaikan ilmapiiri (ml. organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri)?
- Millainen on työnjohdon ja ylemmän johdon näkyvyys?
- Millä tasolla organisaation sisäinen kommunikaatio on?

Alaongelmiin saadut vastaukset tukevat työn pääongelman ratkaisua (Hirsjärvi ym. 2014, 128), sillä niiden avulla päästään tutkimaan kohdeorganisaation laadunhallinnan ja sen tukitehtävien nykytilaa sekä analysoimaan kehityskohteita. Pääongelmaa tukevat osaongelmat ovat asetettu laatu- ja henkilöstöjohtamista käsittelevien teorioiden pohjalta.

1.3 Työn rakenne

Työn teoreettisena viitekehyksenä käsitellään laatujohtamista sekä henkilöstöjohtamisen teorioita. Työn empiirisen, eli toiminnallisen osuuden muodostavat laatusitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä ja johtamiskulttuuria mittaavat kyselytutkimukset, sekä laadunhallinnan kehitystyönä organisaation käyttöön tehty vastuumatriisi. Vastuumatriisi on visuaalinen kartta eri toimijoiden rooleista organi-

saation tai osaston sisällä, ja se auttaa yrityksen johtoa sekä henkilöstöä ymmärtämään paremmin omaan tehtäväkenttäänsä kuuluvat ydintehtävät sekä niiden vastuut ja roolijaot (Jacka ja Paulette, 2009, 256-259). Tutkimusmenetelmänä henkilöstökyselyssä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, ja vastuumatriisi on puolestaan luotu kvalitatiivisin menetelmin.

Työ alkaa johdatuksella laatuun ja laadunhallintaan ja esittelee lyhyesti niiden historiaa. Kappaleessa käsitellään myös johdon esimerkin sekä henkilöstöjohtamisen tärkeyttä laadunhallinnassa. Kappaleessa 3 keskitytään tarkemmin laatujohtamisessa hyväksi havaittuihin johtajan ominaisuuksiin sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin.

Kappaleessa 4 avataan kodeorganisaatiolle tehty henkilöstökysely tuloksineen sekä pohditaan käytettyjen tutkimusmenetelmien onnistumista ja tutkimustulosten luotettavuutta. Kappaleessa 5 keskitytään analysoimaan ja pohtimaan kyselyn tuloksia tarkemmin siinä valossa, mitä ne kertovat organisaation laatusitoutuneisuuden, henkilöstön tyytyväisyyden sekä johtamisen nykytilasta. Kappaleessa 5 poimitaan esille teorioiden sekä kyselyn tulosten pohjalta kummunneet kehityskohteet tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kappaleessa 6 esitellään konkreettisia kehitysehdotuksia ratkaisuksi tutkimusongelmaan.

Kappaleessa 7 pohditaan työn merkitystä toimeksiantajalleen sekä mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita. Työn liitteinä esitetään henkilöstölle suunnattujen kyselyjen kyselylomakkeet sekä kehitystyönä tehty vastuumatriisi. Työ käsittelee laatujohtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja työssä esitetyt tutkimustulokset ja kehitysideat ovatkin kehityskohteita pääasiassa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueelle.

2 LAATUJOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA

Laadulle ei ole olemassa yhtä oikeaa olomuotoa tai käsitettä – on tapauskohtaista millaiseksi kukakin laadun missäkin tilanteessa käsittää. ISO 9000 -standardiperhe määrittelee laadun siksi ”missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset” (SFS 2016, 7). Laadun oppi-isänäkin pidettävän Joseph Juranin mukaan laatu on tuotteen tai palvelun sopivuutta sen käyttötarkoitukseen. Juranin alkuperäisteoriaa siteraavat myös nykypäivän laatuasiantuntijat, kuten Lecklin (2006) ja Karjalainen (2006). Nykyaikaisen laatuksitteen taustalla toimii vahvasti tyytyväinen asiakas, ja tyytyväiset asiakkaat tavallisesti kertovat myös suoraan yrityksen ja sen tuotteiden laadusta (Karjalainen 2006; Lecklin 2006, 18; Oakland 2014, 4-5).

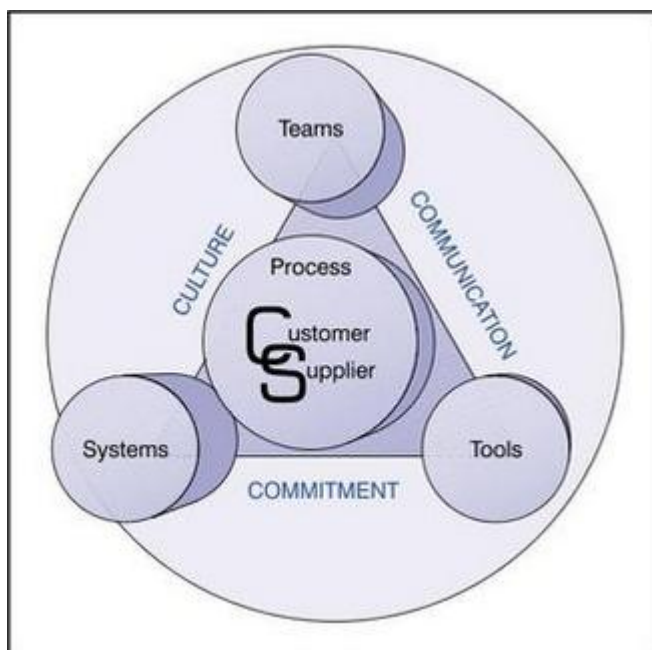
Hakola kuvailee laatujohtamista artikkelissaan ”Brändää yrityskulttuurisi” (2011) tavallisesti tylsäksi, henkilöstön sivuuttavaksi johtamiseksi. Laatujohtaminen voidaan perinteisesti nähdä erilaisten laatuindikaattorien ja mittarien tuijotteluna. Nykyaikainen kokonaisvaltainen laatujohtaminen kattaa kuitenkin myös organisaation sisäisten suhteiden ja johtamisen laadun, ja muun muassa henkilöstön tyytyväisyys sekä työhyvinvointi ovat merkkejä sisäisestä laadusta (Lecklin 2006, 19-20).

2.1 Laadunhallinnan kehityspolku

Talouselämän kehittyessä on laadunhallinta käsitteenä laajennut olennaisesti. Laadunhallinta lähti alunalkujaan liikkeelle laadun tarkkailusta, jossa virheelliset tuotteet yksinkertaisesti eroteltiin pois tuotantoketjuista. Yksinkertaisesta laaduntarkkailusta alettiin pikkuhiljaa siirtyä laadunohjaukseen. Laadunohjauksella pyrittiin tasalaatuun ja ennakoivaan vaihtelevan laadun vähentämiseen tuotantoketjuissa. (Lecklin 2006, 16-17; Karjalainen & Karjalainen 2002, 9; Weckenmann, Akkasoglu ja Werner 2015, 282-284.)

Nykyaikainen kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen painottuva näkökulma on alkujaan toisen maailmansodan jälkeisestä Japanista. Sodan jälkeisen materiaalipuutteen takia japanilaisten yritysten täytyi keskittyä tehokkuutensa ja asiakastyytyväisyytensä parantamiseen, jotta ne pysyivät mukana markkinoilla kilpailussa. Ne omaksuivat uusia laadukkaan johtamisen filosofioita ja käytänteitä, ja onnistuivat niiden kautta parantamaan merkittävästi tuottavuuttaan ja laatuaan. (Jokinen 2004, 13-14; Oakland 2014, 19-22.) Pyrkimys jatkuvaan laadun parantamiseen ja sen johtamisen kehittämiseen ovat osaltaan seurausta kasvaneista asiakasvaatimuksista ja osaltaan kasvaneesta kilpailusta globaalisoitumisen ja markkinoiden kasvun seurauksena (Weckenmann ym. 2015, 282).

1980-luvun tienoilla Suomessakin alettiin laatutietoisimmissa organisaatioissa kehittyä laaduntarkkailusta sen ohjaukseen. Näihin aikoihin Suomessa alkoi suuri laatuksoulutuksen ja -järjestelmien aika. Pikkuhiljaa maailmalla alettiin puhua laatujohtamisesta ja ensimmäinen kansainvälinen laatuksstandardi ISO 9000:1987 julkaistiin. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käsite alkoi sittemmin yleistyä, ja siitä alettiin systemaattisesti muodostaa organisaatioiden kokonaisvaltaista johtamistyökalua. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 9-11; Oakland 2014, 22.)



KUVIO 1. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli – pääkohdat (Oakland 2014, 22.)

Näihin aikoihin myös huomattiin, että organisaatiokulttuurin laadulla oli suuri taustavaikutus kokonaisvaltaisen laadunhallinnan onnistumisessa, ja hyvä viestintä sekä viestintäyhteydet todettiin laatujohtamisen kannalta elintärkeiksi. Tärkeimmäksi oivallukseksi laadunhallinnassa nousi kuitenkin jokaisen yksilön sitoutumisen tärkeys organisaation laadunhallinnan politiikoihin ja käytänteisiin. (Oakland 2014, 22.) Kuviossa 1 esitetty kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli havainnollistaa näitä kolmea merkittävää laadunhallinnan taustalla vaikuttavaa tekijää. Tukipilareiden tulee olla kunnossa, jotta erilaisilla laatu työkaluilla ja -järjestelmillä saadaan taattua paras mahdollinen suoriutuminen.

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on ollut näkyvämmän esillä maailmalla kuitenkin vasta noin 10 vuoden ajan eikä sen jalkauttaminen organisaatioissa tänäkään päivänä ole paikoin vahvaa (Weckenmann ym. 2015, 287). Yksi yleisimmistä ongelmista laadunhallinnan sitouttamisessa organisaatioihin on ollut se, että yritykset ovat kiinnittäneet verrattain vähän huomiota henkilöstöjohtamiseen sekä henkilösuhteiden vahvistamiseen organisaatioiden sisällä (Yang 2006, 163), vaikka näillä tekijöillä tutkimusten ja teorioiden mukaan on erittäin suuri rooli laadunhallinnan sitouttamisessa osaksi jokapäiväistä työskentelyä (Abu-Doleh 2012; Lecklin 2006, 27, 213-216; Oakland 2014, 331; Yang 2006).

2.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen

Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella tarkoitetaan organisaatioiden kokonaisvaltaista johtamistyötä, jonka osaksi kuuluvat laadunhallinnan kannalta olennaiset laatu politiikat, -tavoitteet sekä -strategiat (SFS 2016, 10). Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella pyritään parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä, tehokkuutta sekä joustavuutta. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tavoitteena on saada organisaation jokainen yksilö työskentelemään tehokkaasti yhteisten tavoitteiden eteen sekä osallistumaan organisaation kehitykseen. (Oakland 2014, 31-33.)

Oracle Finlandin entisen laatujohtajan Kaj Weissenbergin (2012) mukaan kokonaisvaltainen laatujohtaminen on ”hieman jalostuneempaa johtamista”. Laatujohtamisella on selkeästi asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan erilaisin mittarein. Tavoitteiden ja seurannan avulla yritys kehittyy ja sen toiminta kannattaa. Toivola (2010, 266) kuvailee laatujohtamista ”kokonaislaadun ajattelun sisältäväksi johtamisen elämäntavaksi”. Toivola muistuttaa, ettei laatujohtaminen organisaatiossa voi olla muotivillitys tai jokin hetkellinen ilmiö, vaan sen tulee tukea kaikkea toimintaa.

Kokonaisvaltaista laadunhallintaa harjoittavat organisaatiot ovat kilpailussa vahvoilla; ne voivat tarjota laadukkaita tuotteita kohtuulliseen hintaan, sillä ne ovat oikeiden valintojen kautta onnistuneet karsimaan turhia vaiheita ja kuluja tuotantoprosesseistaan (Lecklin 2006, 24). Laadulla halutaan myös erottua markkinoilla ja se onkin organisaatioiden vahvimpia kilpailuvaltteja (Knowles 2012, 19). Laatuorganisaatioiden tärkeimpiin tunnistustekijöihin Lecklinin (2006, 26-28) mukaan luetaan henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, johtajuus, asiakassuuntautuneisuus, kumppanuuksien kehittäminen, tuloshakuisuus sekä yhteiskunnallinen vastuu. Tämä työ keskittyy kolmeen ensiksi mainittuun laatu tekijään, joihin erityisesti henkilöstöhallinnollisin johtamistoimenpitein voidaan pitkälti vaikuttaa.

2.3 Johdon esimerkki ja suuntaviivat

Johdolla tulee olla laadunhallinnasta päävastuu (Alcumus 2015; SFS 2016, 36). Johdon on oltava henkilökohtaisesti sitoutunut laadun kehittämiseen, ja sen tulee myös näkyä (Moisio ja Tuominen 2008, 31; Lecklin 2006, 61; Oakland 2014, 42). Se voi näkyä esimerkiksi laadunhallintaa ja toiminnan organisoimista helpottavien työkalujen tukemisella – esimerkiksi toiminnanhallintajärjestelmien käyttöönottamisella sekä erityisresurssien panostamisella laatu työhön. Johdon on loppupeleissä helppoa olla sitoutunut laatuun, sillä se vaikuttaa niin olennaisesti asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta koko organisaation menestykseen. Johdon tärkein tehtävä laadunhallinnan kannalta on huolehtia siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita laatu työlle asetettuihin tavoitteisiin (Alcumus 2015; Lecklin 2006, 61-65; SFS 2016, 36).

ISO 9001-laadunhallintastandardin uusimmassa versiossa (2015) korostetaan entistä vahvemmin johdon sitoutumisen ja osallistumisen tärkeyttä tehokkaassa laadunhallinnassa (ISO 2015). ASQ:n (2013, 4) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioilla, joilla näkyvä johto laadusta oli yrityksen ylemmällä johdolla erillisen laatuosaston sijaan, oli 30 % paremmat mahdollisuudet myös onnistua jatkuvaan parannukseen tähtäävässä laatu työskentelyssä. Laatuorganisaatioissa johto on näkyvä osa arkea ja toimii yleisesti esimerkkinä käyttäen aikaansa organisaation kehityshankkeisiin. Johtajien tulee luoda organisaation arvot, toimintakulttuuri sekä oikeanlainen johtamiskulttuuri. Organisaation tavoitteet ja toimintastrategiat tulee myös johtaa näiden periaatteiden pohjalta. (Lecklin 2006, 26-40; Oakland 2014, 35-37.)

Johdon tehtävä on motivoida henkilöstöä erilaisten johtamistoimien kautta saavuttamaan laatu työlle asettamansa tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen on myös tehtävä mahdolliseksi tarjoamalla henkilöstölle riittävät resurssit ja oikeanlaisen työskentelykulttuurin. (Lecklin 2006, 61-65; Oakland

2014, 35-37, Moisio ja Tuominen 2008, 33). Kuten edistyksellisen johtamisen yleensä, myös laatujohtamisen, tulee tukeutua vahvasti yrityksen perusarvoihin, missioon, visioon sekä strategiaan. Johtamisen tulee myös olla tasa-arvoista ja läpinäkyvää. Oaklandin (2014, 40-41) mukaan laadukkaan työskentelyn turvaamiseksi johdon tulee arvioida käyttämänsä johtamisjärjestelmän tehokkuutta ja kehittää sitä sekä omia johtamiskäytäntöjään säännöllisesti.

2.4 Henkilöstö laaduntuottamisen ytimessä

Laaduntuottamisen ytimessä organisaatioissa toimii sen henkilöstö. Henkilöstö luo toiminnallaan kaiken sen, mitä organisaatio edustaa – näin henkilöstö luo myös laadun. Jotta laatu voi toimia menestystekijänä, tulee laatutyö sitouttaa osaksi työntekijöiden tehtäväkuvaa. ”Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö”. Laadunhallinnan kannalta olennaista myös on, että organisaation laatutavoitteet ja -politiikat ovat jokaisen työntekijän tiedossa ja jalkautettu osaksi toimintaa. (Lecklin 2006, 23, 27, 213-215.)

Yangin (2006) ja Abu-Dolehin (2012) empiiristen tutkimusten mukaan henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä, kuten henkilöstösuunnittelulla, työntekijöiden kouluttamisella ja kehittämisellä sekä työterveydestä- ja turvallisuudesta huolehtimisella oli erittäin suuret vaikutukset laatujohtamisen onnistumisessa ja kokonaisvaltaisen laadunhallinnan sitouttamisessa organisaatioon. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä nähtiin olevan suuri merkitys myös yrityskuvan ja laatu-tietoisuuden muodostumisessa. Lisäksi Ghobadianin ja Gallearin (2001, 356) tutkimus osoittaa, että ne yritykset, jotka painottivat laadunhallinnan sitouttamistyössä nimenomaan henkilöstöjohtamisen menetelmiä sen sijaan että olisivat keskittyneet johtamaan laatutyöskentelyä systeemien, järjestelmien ja tekniikoiden kautta, todennäköisemmin myös onnistuivat sitouttamistyössä.

Lecklinin (2006, 61-65) mukaan laadunhallinnan kannalta tärkeimmät henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat työntekijöiden sitouttaminen laatuun ja motivointi sitä kohti. Laadukkaan työskentelyn turvaamiseksi on myös olennaista varmistaa, että laatutyön tavoitteet ja sisällöt ovat selkeitä tekijöilleen (Lecklin 2006, 61-65; Oakland 2014, 35-37; Moisio ja Tuominen 2008, 33). Työntekijöiden osallistaminen laadunkehittämiseen ja organisaation päätöksentekoon sekä työntekijöiden valtuuttaminen omalla tehtäväalueellaan nähdään Oaklandin (2014, 35-37) mukaan myös erittäin tärkeinä tekijöinä laadunhallinnan kannalta.

Osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamisen kenttää tukee myös organisaation laatutyöskentelyä (Laine ja Lecklin 2009, 198; Oakland 2014, 353). Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin tulee tukea kaikkea edellä mainittua toimintaa; kulttuurin tulee olla avoin sekä kannustaa ja rohkaista yksilöitä hyviin suorituksiin. Lisäksi sisäisen viestinnän ja palautteenannon tulee laatuorganisaatiossa olla säännöllistä, avointa ja tehokasta. (Lecklin 2006, 62; Oakland 2014, 353.)

Kappaleessa 3.2 käsitellään tarkemmin näitä laadunhallinnan olennaisia tukitekijöitä; miksi ne ovat tärkeitä organisaatioille, mihin ne vaikuttavat ja kuinka niitä voidaan yleisesti vahvistaa.

3 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN LAATUUN

Jatkuvan parantamisen ja kehittymisen tavoittelun tulee tulla ”elämäntavaksi” organisaatioissa, jotka aikovat menestyä – jokaisen työntekijän tulee tavoitella henkilökohtaista parannusta ja kehitystä. Organisaation tehokkuus riippuu pitkälti sen henkilöstön halukkuudesta ja kyvystä toteuttaa työtehtävänsä tehokkaasti ja oikein. (Weckenmann ym. 2015, 289; Oakland 2014, 47.) On viime kädessä johdon haaste saada luotua organisaatioon sellainen asenne ja kulttuuri, että halu kehittämiseen ja kehittämiseen lähtee työntekijöistä yksilötasolla.

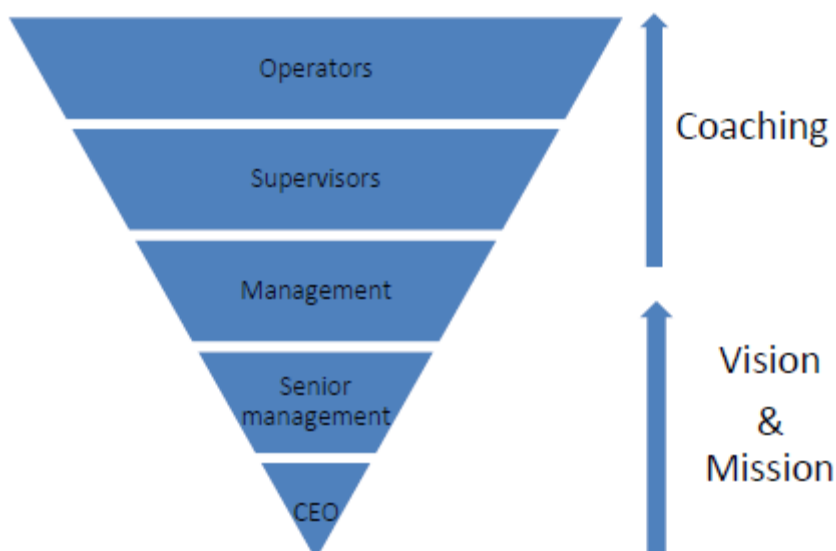
Tilastokeskuksen työssäolotutkimuksen (2014) mukaan Suomessa ollaan edelleen verrattaen tyytyväisiä työpaikoilla vallitsevia työoloja kohtaan. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan etenkin sosiaalisten suhteiden sekä työyhteisön ilmapiirin koetaan työpaikoilla vahvistuneen. Henkilöstöjohtaminen on tänä päivänä näkyvästi esillä liike-elämässä ja etenkin osaamiskeskittyneissä organisaatioissa henkilöstöasiat on nostettu keskiöön. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on sitouttaa työntekijät organisaation tavoitteisiin sekä kehittää organisaation osaamista työntekijöiden motivoinnin ja hyvinvoinnin kautta. Henkilöstöjohtaminen on yrityksille merkittävä strategiatekijä, jolla tavoitteiden saavuttamista tuetaan. (Viitala 2007.)

Yrityksen johtamiskäytäntöjen tulee luoda edellytykset laatutyöskentelylle (Lecklin 2006, 61-65; Oakland 2014, 35-37). Millaista sitten on ”oikeanlainen” johtaminen? Tähän ei varmasti ole yksiselitteistä vastausta – hyvällä johtamisella tässä työssä tarkoitetaan kuitenkin sellaisia henkilöstöjohtamisen piirteitä ja menetelmiä, joilla eri tutkimusten ja laatuasiatuntijoiden mukaan nähdään olevan erityisiä hyötyvaikutuksia organisaatioiden laadunhallinnan kannalta.

3.1 Johtajan ominaisuudet

Monilla maailman arvostetuimmilla johtajilla on samankaltaisuuksia luonteissaan ja johtamistavoissaan. Heillä on taito käynnistää muutos ja inspiroida henkilöstöään kohti yhteistä visiota, sekä kannustaa työntekijöitä yksilötasolla. He osaavat näyttää esimerkkiä ja heillä on riittävä määrä itsevarmuutta, jotta he voivat jakaa vastuuta ja valtaa työntekijöilleen ja antaa myös toisten onnistua työssään. (Knowles 2012, 32-39.)

Johtamistyyppit määritellään perinteisesti asioiden johtamiseen (”management”) sekä ihmisten johtamiseen (”leadership”). Asioiden johtaminen keskittyy tuotannolliseen johtamiseen ja asioiden organisointiin, ja sitä pidetään melko perinteisenä johtamisen muotona. Ihmisten johtaminen puolestaan korostaa henkilöstön johtamista visioiden, motivoinnin, valtuuttamisen sekä kommunikaation kautta. (Knowles 2012, 11; Toivola 2010, 30.) Ihmisten johtaminen vaatii johtajalta myös parempia viestintä- ja empatiakykyjä. Ihmisten johtamiseen painottuvan johtamismallin voidaan nähdä soveltuvan laatujohtamiseen asioiden johtamista tehokkaammin, sillä laatutyössä onnistuminen vaatii ihmisläheistä kannustukseen ja motivointiin tukeutuvaa johtamistapaa (Knowles 2012, 11). Laatuorganisaatioissa ei kuulu pelätä epäonnistumisia, vaan organisaation johdon tulee ylläpitää kulttuuria, joka rohkaisee luovuuteen ja innovointiin (Oakland 2014, 109).



KUVIO 2. Osallistavan johtamisen malli (Knowles 2012, 37.)

Nykypäivän laatujohtajat eivät valvo tai pyri kontrolloimaan toimintaa vaan heidät nähdään ensisijaisesti valmentajan roolissa. Johdon tehtävä on toimia henkilöstön tukena oikeiden valintojen edessä, ja henkilöstön päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta tuetaan organisaation vision ja mission avulla (kuvio 2). Knowlesin (2012, 36) mukaan laatuorganisaatioissa operatiivinen työvoima toimii laadun tuottajana, ja kaiken tasoinen johto organisaatiossa vain tukee tätä työskentelyä ja asettaa sille suuntaviivat.

3.2 Henkilöstöjohtamisen kenttä

Organisaation tuottama laatu on riippuvainen henkilöstön kyvykkyydestä ja halusta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen, ja henkilöstöjohtamisen toimilla yleisesti pyritään ylläpitämään näitä kykyjä. Laadunhallinnan kannalta tärkeiksi henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi kappaleessa 2.4 nimettiin työntekijöiden sitouttaminen, motivointi, työn tavoitteiden ja sisältöjen selkeyttäminen, työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen sekä osaamisen kehittäminen. Näiden tukena organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä ja palautteenanto näyttelevät tärkeää roolia. Käsitellään seuraavaksi kyseisten tekijöiden merkitystä organisaatioille sekä niiden vahvistamisen toimenpiteitä.

3.2.1 Henkilöstön sitouttaminen

Sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, sillä he edesauttavat omalla panoksellaan koko organisaation menestystä. Sitoutuneet työntekijät ovat uskollisia työnantajalleen ja he omaavat toivotun asenteen niin työtään kuin koko organisaatiota kohtaan. (Harter, Schmidt ja Hayes 2002.)

Suomalaiset ovat perinteisesti hyvin työelämälähtöistä ja työhönsä sitoutunutta kansaa (Viitala 2007, 13), mutta työntekijöiden sitouttamiseen Suomessa kiinnitetään kuitenkin verrattaen vähän huomiota. Pesosen Kauppalehden verkkosivuilla julkaistu uutinen ”Työtehojen metsästys jatkuu” (2016) kä-

sittelee asiantuntijaorganisaatio Deloitteen tuoretta henkilöstöjohtajatutkimusta. Tutkimus keräsi vastauksia 130 eri maasta, ja osoittaa, että vuonna 2015 kaikki muut maat paitsi Suomi pitivät henkilöstön sitouttamista ja organisaatiokulttuurin vahvistamista henkilöstöjohtamisen keskiössä. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan suomalaiset yritykset luottavat siihen, että näinä heikkoina taloudellisina aikoina pelkkä työpaikka riittää työntekijöiden sitoutumiseen, eikä erillisille sitouttamistoimenpiteille ole tarvetta. Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä on maailmalla kuitenkin yleisesti laskenut ja vaikuttaa siltä, että trendi on yhä laskemaan päin. Elinkeinoelämän raporttien mukaan enää vain noin viidennes työntekijöistä on aidosti sitoutunut työhönsä, ja sitoutumisen puute aiheuttaa tuntuvia kustannuksia organisaatioiden tuottavuudelle. (Ghadi ja Fernando 2013, 533-534.) Tutkimusten perusteella organisaatioiden täytyy alkaa kiinnittää parempaa huomiota henkilöstönsä sitouttamistoimenpiteisiin, jotta osaajat saadaan pidettyä yrityksessä myös jatkossa.

Työntekijöiden sitouttaminen pitää sisällään muun muassa työn mielekkyyden vahvistamista, työntekijöiden kouluttamista ja etenemismahdollisuuksien turvaamista (Pesonen 2016). Tutkimusten mukaan epähierarkisella, työntekijöiden hyvinvointiin sekä motivointiin tukeutuvalla johtamistyylillä on suora yhteys työntekijöiden sitoutumiseen – johtamiskulttuuri nähdään hyvin tärkeänä sitouttamisprosessissa. Tutkimukset osoittavat myös, että työntekijät, jotka kokevat tekevänsä tärkeää työtä todennäköisimmin myös sitoutuvat organisaatioon. (Harter ym. 2002.) Farndalen ja Murrerin (2015) tutkimuksen mukaan lisäksi rahallinen palkitseminen, hyvä ilmapiiri sekä osallistaminen päätöksentekoon voidaan nähdä sitoutumista vahvistavina tekijöinä organisaatioissa.

3.2.2 Organisaatiokulttuuri tukena

Markkinoiden muutokset ja liike-elämän kasvavat haasteet asettavat haasteita myös laatutyölle (Wattson 2011, 8). Nopeat muutokset ja uudistumiskyky vaativat organisaatioilta osaamista, innovatiivisuutta sekä luovuutta. Näiden tekijöiden tueksi organisaatioissa tulee varmistaa hyvä ilmapiiri sekä oikeanlainen kulttuuri. Organisaatiokulttuurilla on pitkälti vaikutusta siihen, miten ihmiset puhaltavat yhteen hiileen ja kuinka uusien toimintamallien ja politiikoiden käyttöönottamiseen työyhteisössä suhtaudutaan. (Viitala 2007, 16, 35-38.)

Organisaatiokulttuurit muodostuvat organisaatioissa vallitsevien arvojen, normien ja toimintamallien pohjalta, jotka ovat muodostuneet organisaation johtamiskulttuurin sekä organisaatioissa pitkään vaikuttaneiden toimijoiden sekä ympäristön ja toimialan vaikutuksesta. Epähierarkkinen, kannustava, osallistava, työtä arvostava sekä palautteenantoa ja tunnustusta antava kulttuuri nähdään parhaana organisaation uudistumiskyvyn ja sopeutumisen kannalta. (Viitala 2007, 16, 22, 36.) Johdon tulee tällöin itse olla avoin, kannustaa, rohkaista ja arvostaa työntekijöitä yksilötasolla – johtaa ihmistä.

Hakolan (2011) mukaan omintakeinen ja vahva organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta kilpailuedun saavuttamiseen markkinoilla. Kaur Mahalin (2009, 38-51) mukaan vahvan kulttuurin omaavissa organisaatioissa erillistä motivointia ja sitouttamista ei tulisi edes tarvita, sillä jo kulttuuri itsessään saa työntekijät inspiroituneiksi ja haluamaan löytää oman paikkansa kyseisessä menestystarinassa. Hakola kuitenkin kannustaa yrityksiä hakemaan "wow-efektiä" työyhteisön keskuudessa kekseliään ja uniikin toiminnan kautta. Työpaikalla tulisi pe-

räänkuuluttaa rentoutta ja mukavaa ilmapiiriä, jonka ansiosta töihin on myös helppo tulla. Huumorin on muun muassa nähty rentouttavan työyhteisöjen ilmapiiriä, tukevan työntekijöiden luovuutta ja parantavan yhteishenkeä (Koivukoski 2015).

3.2.3 Osaamisen johtaminen

Jotta organisaatio voi menestyä ja toimia laadukkaasti, tulee sen henkilöstön olla asianmukaisesti ja riittävästi koulutettu sekä kokenut tehtäviinsä. Osaamisen johtamisen tavoitteena organisaatioissa on turvata tavoitteiden mukainen osaaminen nyt ja jatkossa. Osaamisen johtaminen on kaikkia niitä aktiviteetteja, joilla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään ja uudistetaan. (Viitala 2007, 172-173.) Osaamisen kehittäminen ja jokaisen henkilökohtainen kehittyminen liittyvät yrityksen eduntavoittelun ohella vahvasti myös työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen organisaatiossa (Laine & Lecklin 2009, 196). Viitalan (2007, 68) mukaan organisaation osaaminen muodostuu pitkäjänteisen kehittämisen sekä työntekijöiden sitouttamisen tuloksena.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on olemassa lukuisia eri tapoja, ja kehittämistä tapahtuu niin organisaation sisällä kuin ulkoisesti. Tavallisia kehittämisen keinoja sisäisesti ovat perehdyttäminen, esimerkiksi oppiminen, mentorointi sekä sisäinen koulutus ja tiimityöt. Ulkoisesti taas koulutus ja itseoppiminen muun muassa opiskelun kautta lienevät tavallisimpia kehittämisen keinoja. (Viitala 2007, 191.) Kehityskeskustelut ovat oiva apu yksilöllisen kehittämisen suunnittelussa ja etenemisen seurannassa (Viitala 2007, 188-189), ja laatuorganisaatioissa panostetaankin vahvasti nimenomaan työntekijöiden yksilöityihin koulutus- ja kehityssuunnitelmiin (Oakland 2014, 340-341).

Laatuorganisaatioissa suositaan sisäisiä rekrytointeja ja ylennyksiä ulkoisten sijaan (Oakland 2014, 335), mikä Viitalan (2007, 70, 107) mukaan on omiaan kehittämään työntekijöiden osaamista talon sisällä. Johdon tulee kouluttaa esimiehille myös esimiestaitoja ja ongelmanratkaisukykyä, sekä etenkin kykyä hyvään johtamiseen – leadershipiin (Oakland 2014, 45). Viitalan (2007, 176) mukaan henkilöstön tulee ensin voida hyvin työssään sekä olla motivoitunut tavoitteisiinsa ennen kuin osaaminen voi muodostua organisaation menestystekijäksi. Organisaation tehokkuus riippuu pitkälti siitä, kuinka siinä toimivat yksilöt ja tiimit suorittavat tehtävistään ja kuinka he työskentelevät ja keskittyvät yhteisten tavoitteiden eteen (Oakland 2014, 356-358).

3.2.4 Henkilöstön motivointi

Laadun parantamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi tarvitaan aitoa motivaatiota, pelkkä taito ja osaaminen yksin eivät riitä (Viitala 2007, 18). Työmotivaatio kumpuaa yksilön mahdollisuudesta suorittaa tehtävistään hyvin ja tuntee itsensä osaksi organisaatiota ja sen tavoitteita (Oakland 2014, 65-67). Motivoitunut työntekijä viihtyy työssään ja kokee työnsä palkitsevana. Organisaatiot, jotka onnistuvat henkilöstönsä motivointityössä, todennäköisimmin myös menestyvät ja saavuttavat tavoitteensa. (Brooks 2006, 48, Viitala 2007, 18.)

On johtajien tehtävä motivoida alaisiaan; selvät visiot ja arvot sekä näitä tukeva johtamiskäyttäytyminen auttavat lujittamaan yksilön motivaatiota (Oakland 2014, 65-67). Motivoinnin tulee alkaa heti työsuhteen alkuvaiheista. Asianmukainen ja kattava perehdytys sekä resurssien varmistus ovat ensiarvoisen tärkeitä, ja hyvä perehdytys toimii sekä motivaatiota että sitoutumista laukaisevana tekijänä (Juholin 2008, 236; Viitala 2007; 260). Perehdyttämisen tavoitteena on paitsi opettaa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä, auttaa työntekijä myös osaksi työyhteisöä sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon.

Lecklinin (2006, 229) ja Oaklandin (2014, 65-67) mukaan työtyytyväisyydellä ja -hyvinvoinnilla on suora vaikutus työntekijän motivaatioon. Työtyytyväisyyden mittausta onkin yksi laatutekijä, jota tulee säännöllisesti mitata osana organisaation henkilöstöhallinnon prosesseja. Oman osansa sisäisestä laadusta kertovat myös sairauspoissaolojen määrät sekä työympäristöön liittyvät työtapaturmien määrät, jotka niin ikään ovat laatuorganisaatioissa säännöllisen seurannan ja korjaavien toimenpiteiden kohteena (Lecklin 2006, 227).

Työntekijöiden palkitseminen ja onnistumisten huomioiminen kuuluvat myös olennaiseksi osaksi laatujohtamisen kenttää. Onnistumisten huomioiminen motivoi henkilöstöä erinomaisiin työsuorituksiin ja auttaa sitoutumaan jatkuvaan ”parannuksen filosofiaan” työssään (Oakland 2014, 340; Kaariluoto-Elo 2013). Farndalen ja Murrerin (2015) tutkimuksen mukaan työntekijöiden rahallisella palkitsemisella nähtiin suora yhteys työntekijöiden motivaatioon. Oaklandin (2014, 335) mukaan laatuorganisaatioissa työntekijöitä palkitaan muun muassa hyvistä ideoista ja koko organisaatiota hyödyttävistä kehitysratkaisuista – näin henkilöstöä kannustetaan luovuuteen ja innovointiin. Laatuorganisaatiossa palkitsemiset liittyvät läheisesti onnistumisperusteisiin bonuksiin, ja palkka kehittyy osaamisen ja kehittymisen mukana. Onnistumisten huomioiminen ei Lecklinin (2006, 60) mukaan tarvitse kuitenkaan olla aina rahallista vaikuttaakseen – tärkeintä on, että onnistumiset huomataan ja niistä saadaan tunnustusta. Myös Kaariluoto-Elo puhuu artikkelissaan ”Kiitos ja onnea” (2013) nimenomaan johdon antaman tunnustuksen tärkeydestä työntekijälle rahallisen palkkion sijaan.

3.2.5 Henkilöstön osallistaminen ja valtuuttaminen

Oaklandin (2014, 340) mukaan yleisesti voidaan todeta, että menestyvät yritykset sitouttavat työntekijöitään yritykseen osallistamalla heitä visioiden ja tavoitteiden suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Työntekijöiden osallistaminen rakentaa luottamusta organisaation sisällä. Osallistamisella on nähty olevan myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä lisäävä sekä vaihtuvuutta vähentävä vaikutus. (Benn, Teo ja Martin 2015, 492-510.)

Lecklinin ja Laineen (2009, 183-185) mukaan henkilöstön osallistaminen ja valtuuttaminen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun ovat parhaimpia keinoja saada työntekijät sitoutuneeksi tavoitteisiin sekä uusiin toimintamalleihin. Työntekijät haluavat osallistua ja tulla osallistetuksi – näin he kokevat osaamisensa arvostetuksi. Työntekijä on myös työnsä paras asiantuntija, ja mitä suurempi osa henkilöstöstä ymmärtää liiketoiminnan idean ja tavoitteet konkreettisesti, sitä todennäköisemmin myös suurempi osa sitoutuu kehittämään tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi.

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen keskittyy siirtämään toiminnan ulkoista kontrollia jokaisen sisäiseksi kontrolliksi niin, että jokainen on itse vastuussa omasta suoriutumisestaan (Oakland 2014, 35-40; Lecklin 2006, 22). Henkilöstön osallistamista voidaan vahvistaa myös esimerkiksi kunkin oman tavoitteenasetannan ja suoriutumisen arvioinnin kautta. Valtuuttamisella puolestaan uskotaan työntekijöille enemmän valtaa ja vastuuta oman tehtäväkenttensä alueella. (Oakland 2014, 354.)

Ervastin Fakta-lehdessä julkaistu artikkeli ”Näin saat aloitteet kukoistamaan” (2016) käsittelee työntekijöiden osallistamista toiminnan ideointiin ja kehittämistyöhön aloitejärjestelmän kautta. Kun organisaatiossa vallitsee usko henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista kohtaan, voi aloitetoiminnalla saada aikaan merkittäviä kehitysideoita muun muassa toimintaan, tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Kun henkilöstö pääsee mukaan kehitystoimiin, kehittämiseen todennäköisemmin myös omistaudutaan paremmin (Ervasti 2016; Oakland 2014, 340). Kunnia hyvästä aloitteesta kuuluu aina tekijälleen ja siksi työntekijöiden palautteen ja ideoiden läpikäynnin tulisi olla säännöllinen prosessi, ja hyvät ideat tulisi asianmukaisesti huomioida ja viedä käytäntöön. Parhaimmillaan osallistaminen ja valtuuttaminen kasvattavat luovuutta ja uusia innovaatioita, kun työntekijöille annetaan vapaampi tapa työskennellä ja ideoida. (Oakland 2014, 46, 354.)

3.2.6 Palautteenanto

Saatu palaute hyvin tehdystä työstä motivoi työntekijää sekä lisää sitoutumista, viihtyvyyttä ja työn tehokkuutta (Viitala 2007, 17, 163). Positiivinen palaute onnistumisista Oaklandin (2014, 340) mukaan on erittäin tärkeää jatkuvaan parantamiseen sitouttamisessa, mutta rakentava palaute taas tarjoaa avaimet kunkin henkilökohtaiselle kehitykselle ja jatkuvalle parantamiselle (Krizan, Merrier, Logan ja Williams 2011, 419).

Viitalan (2007, 271) mukaan tarkkoja ohjeita päivittäiseen palautteenantoon ei voida yleispätevästi antaa, mutta organisaation sisällä olisi tärkeää sopia yhteisistä palautteenannon periaatteista ja päämääristä. Etenkin rakentavan palautteen anto vaatii antajaltaan hyviä kommunikaatiokykyjä sekä ihmissuhdetaitoja. Krizanin ym. (2011, 419-420) mukaan rakentavan palautteen annossa yksityinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää. Tavoitteena on palautteensaajan ymmärrys sekä palautteen hyväksyminen. Palautteenantajan on myös tehtävä selväksi millaisia korjaavia toimenpiteitä hän jatkossa odottaa.

Laitisen Helsingin Sanomien verkkosivuilla julkaistussa artikkelissa ”Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein” (2014-01-19) puhutaan niin ikään palautteenannosta organisaatioissa. Johtamisvalmentaja Risto Ahonen muistuttaa artikkelissa, että positiivista palautetta ja huomioita tulisi aina antaa kielteistä palautetta enemmän. Ahonen sekä työyhteisön kehittämisen ja palautteenannon asiantuntija Raija Peltola puhuvat siitä, kuinka palautteenannon tulee olla molemminpuolista, jotta myös johdolla ja esimiehillä on mahdollisuus kehittyä paremmaksi johtajaksi alaisensa palautteen pohjalta. Palautteenanto Peltolan ja Ahosen mukaan pitäisi tehdä hyvin arkiseksi asiaksi organisaatiossa.

3.2.7 Sisäinen viestintä

Viestinnällä voidaan pitkälti vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja käyttäytymismalleihin. Laatuorganisaatioissa on tärkeää tarjota henkilöstölle riittävä määrä ajankohtaista informaatiota sekä viestiä toiminnan tavoitteista, tuloksista sekä hyvistä toimintamalleista, jotta henkilöstö saadaan pidettyä aktiivisena ja joustavana. (Oakland 2014, 386.) Viestinnällä varmistetaan, että organisaation peruselementit, kuten strategiat, arvot ja laatupolitiikat ovat yrityksessä kauttaaltaan tiedossa, mutta tehokas viestintä pitää sisällään myös päivittäisen viestinnän ajankohtaisista asioista ja tapahtumista (Lecklin 2006, 26, 62).

Viestinnän puute voi aiheuttaa epätietoisuutta tai laittaa liikkeelle epämääräisiä huhuja, kun asioista ja työhön liittyvästä informaatiosta ei saada tietoa oikea-aikaisesti (Lecklin 2006, 62). Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän taas voidaan nähdä rakentavan sitoutumista sekä luottamusta organisaation sisällä (Benn ym. 2015, 492-510). Hyvä viestintä on avointa, tarkasti määriteltyä ja tehokasta. Viestittämisen ja tiedottamisen tulee myös olla ajantasaista ja nopeaa – kun asioista ollaan tietoisia oikea-aikaisesti, on työntekijöidenkin helpompi työskennellä tiimityössä yhteisten tavoitteiden eteen. (Lecklin 2006, 62.)

Smithin ja Mounterin (2008, 79-92) mukaan tärkeintä viestintävälineitä valitessa on ottaa huomioon tilanne, ajoitus ja kohdeyleisön tarpeet. Laajat, koko organisaatiota koskevat tiedotteet vaativat eri kanavat kuin esimerkiksi tiettyä osastoa koskeva informaatio. Kahdenkeskinen, kasvokkain tapahtuva suora viestintä nähdään organisaatioissa edelleen yleisesti tehokkaimpana kommunikaation muotona. Tulevaisuuden työntekopaikka ei kuitenkaan ole enää konkreettinen toimisto tai halli vaan etenkin asiantuntijat ja konsultit voivat tehdä töitä mistä käsin tahansa. Viestintä ei voi enää nojata ainoastaan kasvotusten tapahtuvaan viestinvaihtoon ja kahvipöytäkeskusteluihin, vaan näiden tueksi tulee organisaatioissa ottaa tehokkaaseen käyttöön teknologiakehityksen mukanaan tuomia uusia välineitä.

4 LAATUSITOUTUNEISUUDEN, TYYTYVÄISYYDEN JA YRITYSKULTTUURIN KYSELYTUTKIMUS

Työn tueksi toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle sen laatusitoutuneisuutta, viihtyvyyttä, motivaatiopohjaa sekä johtamiskulttuuria mittaavat henkilöstökyselyt. Kyselyjen kohderyhmänä toimivat valmistuksen (tuotanto, huolto, tuotekehitys) työntekijät ja esimiehet. Kyselyjen avulla pyrittiin selvittämään vastauksia seuraaviin tutkimuksen alaongelmiksi luokiteltuihin kysymyksiin:

- Millä tasolla laatusitoutuneisuus on tutkimuksen tekohetkellä?
- Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä ja kuinka ne toteutuvat työssä?
- Millainen on työpaikan ilmapiiri (ml. organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri)?
- Millainen on työnjohdon ja ylemmän johdon näkyvyys?
- Millä tasolla organisaation sisäinen kommunikaatio on?

Työn pääongelmana tutkitaan, kuinka laadunhallintaa kohdeorganisaatiossa voitaisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vahvistaa. Alaongelmiin saadut vastaukset tukevat pääongelman ratkaisua.

Henkilöstökyselyt suunniteltiin ja toteutettiin loppuvuoden 2015 aikana. Kyselyt rajattiin koskemaan kyseistä vastaajajoukkoa, sillä valmistuksen työntekijöiden ja esimiesten koettiin toimivan hyvin keskeisessä roolissa kohdeorganisaation laaduntuottamisen kannalta. Työntekijöille ja esimiehille suunniteltiin samoja osa-alueita mittaavat erilliset kyselynsä. Kyselyt suoritettiin monivalintakyselyinä, jossa työntekijöille toimitettiin strukturoidusti muotoiltu kyselylomakepohja ja esimiehille oma strukturoitu pohjansa. Näin päästiin vertailemaan esimiesten ja työntekijöiden vastauksia samoista aihepiireistä sekä tekemään jakoa kyseisten henkilöstöryhmien vastausten välille. Kyselyihin pyydettiin vastausta kaikilta valmistuksen työntekijöiltä (22) sekä esimiehiltä (5), ja vastaukset saatiin 21 työntekijän sekä kaikkien viiden esimiehen osalta. Vastausprosentiksi muodostuivat näin ollen hyvät 95,6 sekä 100.

Tutkimustulokset esitetään tässä kappaleessa graafein sekä numeerisessa muodossa, kuten määrälliselle tutkimukselle on ominaista (Hirsjärvi ym. 2014, 139-140). Kyselyssä ei tutkittu tai otettu huomioon kohdejoukon taustamuuttujia, kuten vastaajien ikää, sukupuolta tai palvelusvuosia. Kyselyn tulokset esitetään kokonaistuloksina siitä syystä, että kyselyn kohdejoukko oli verrattain pieni sekä henkilöstötutkimuksen tavoitteena oli selvittää ainoastaan yleisellä tasolla kyselyssä mitattavia tekijöitä, ei tehdä tarkempaa analyysia taustamuuttujien vaikutuksesta tuloksiin.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Henkilöstökyselyt luotiin kvantitatiivisin eli määrällisin tutkimusmenetelmin. Määrällinen tutkimus keskittyy perinteisesti tutkimaan laajojakin kohdejoukkoja ja siinä tulokset perustuvat määrällisiin ja numeerisiin analyyseihin. Määrällisten tutkimusten aineistonkeruumuotona ovat usein erilaiset kyselytutkimukset, jotka pyrkivät tutkimaan tiettyä ilmiötä kohdejoukon keskuudessa. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä ovat myös yleistysten teko sekä keskiarvoanalyysit. Käytetty määrällisen tutkimuksen muoto oli survey-tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerätään tietyltä kohderyhmältä tiettyjen normien mukaisesti. Survey-tutkimuksessa olennaista on pyrkiä kuvailemaan, vertailemaan sekä se-

littämään tutkittavaa ilmiötä tai asiaa. Kyseinen survey-tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä siinä keskityttiin tutkimaan koko perusjoukko eikä ainoastaan otantaa siitä. (Hirsjärvi ym. 2014, 134, 139-140.)

4.2 Tutkimusten reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten luotettavuudesta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen ”kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia”. Hyvän reliabiliteetin omaavan tutkimuksen tutkimusmenetelmät ovat oikein valitut, ja tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja näin ollen luotettavat. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.)

Tämän tutkimustyön reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Strukturoidulla kyselylomakkeilla tehdyissä tutkimuksissa reliabiliteetti on pitkälti kiinni siitä, kuinka kysymysten ja vastausvaihtoehtojen suunnittelussa on onnistuttu, ja kuinka ne kattavat tutkimuskohteet (MOTV). Monivalintamuotoinen kyselytutkimus voi haastaa reliabiliteettia sillä, ettei se välttämättä kaikissa tilanteissa onnistu tarjoamaan hyväksi koettuja vastausvaihtoehtoja. Toisaalta monivalintamuotoinen kysely estää kohdeyhmää vastaamasta ohitse aiheen. Tässä tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet sisälsivät useita kysymyksiä kutakin tutkittavaa osa-aluetta kohden, ja kysymyksiin saadut vastaukset vastaavat tutkimusongelmiin.

Tutkimus suoritettiin koko tutkittavalle perusjoukolle, joka myös parantaa kyselyn reliabiliteettia ja helpottaa sen analysoimista. Kyselylomakkeen kysymykset olivat myös muotoiltu yksiselitteisiksi ja helposti ymmärrettäviksi, joka hyvän reliabiliteetin kannalta on olennaista (Hiltunen 2009.) Mikäli sama kysely suoritettaisiin samalle kohdejoukolle toistamiseen, mitä todennäköisimmin myös saadut tulokset olisivat samat.

4.3 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä. Tutkimuksessa, jonka validiteetti arvioidaan hyväksi, on saatu mitattua juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa on aiottukin mitata. Validiteetti tarkoittaa muun muassa tutkimusmenetelmien valinnassa onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Mitä parempi tutkimuksen reliabiliteetti on, sitä parempana voidaan pitää tutkimuksen validiteettia. Validiteetti liittyy pitkälti myös tutkimustulosten oikeellisuuteen – onko tutkimustulokset osattu analysoida ”oikein” ja onko analyyseille ja johtopäätöksille esittää perusteet. (Hiltunen 2009.)

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan myös pitää hyvänä. Tutkimusmenetelmän valinnassa on onnistuttu, sillä kyselyllä saatiin vastauksia juuri niihin osaongelmiin kuin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli tarkoitettukin. Tutkimustulosten analysointi ja pohdinta on tehty vahvasti todellisten tutkimustulosten ja niiden pohjalta nousseiden yhteyksien varaan, kuten Hiltusen mukaan hyvän validiteetin omaavissa tutkimuksissa myös kuuluu tehdä.

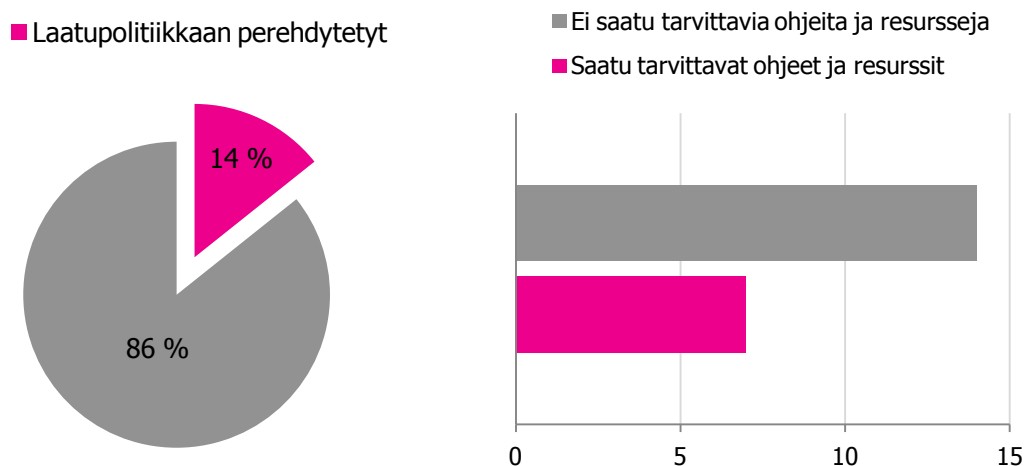
4.4 Työntekijäkysely

Työntekijöille suunnattu kysely koostui kysymyksistä koskien henkilöstön laatusitoutuneisuutta, työviihtyvyyttä sekä johtamiskulttuuria. Kysely muodostui yhteensä 22 kysymyksestä, joista kysymykset 1-9 keskittyivät mittaamaan organisaation laatusitoutuneisuutta sekä työn tavoitteiden ja sisältöjen selkeyttä. Kysymykset 10-12 mittasivat työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiopohjaa yrityksessä, ja kysymykset 13-21 puolestaan johtamiskulttuuria, esimiehen ja johdon ohjeistusta ja näkyvyyttä, sekä työn yleistä merkityksellisyyttä. Kysymys 22 oli kyselyn ainoa avoin kysymys, jossa työntekijöille annettiin vaihtoehto jättää avoimia kommentteja kyselyn osa-alueista. Työntekijäkysely on esitetty työn liitteessä 1.

4.4.1 Työntekijöiden laatutietoisuus

Työntekijöiden laatutietoisuutta lähdettiin selvittämään yksinkertaisilla kysymyksillä liittyen organisaation laatupolitiikkaan, laaturahdyttämiseen sekä laadun läpinäkyvyyteen päivittäisissä toimissa. Kysely alkoi kysymyksellä organisaation laatupolitiikkaan kuuluvista arvoista. Vastaajille annettiin oikean vastausvaihtoehdon lisäksi kaksi muuta vaihtoehtoa, joiden kesken valinta tuli suorittaa. Vaihtoehto a) korosti laatuajattelua, vaihtoehto b) yhteistyötä ja kehittämistä ja vaihtoehto c) innovointia. Kohdeorganisaation laatupolitiikan arvot todellisuudessa korostavat yhteistyötä ja kehittämistä, jolloin vastausvaihto b oli oikea. Vastaajista kuusi valitsi vaihtoehdon a, viisi vaihtoehdon b ja 10 vaihtoehdon c. Oikea vastaus sai vähiten kannatusta, kun puolestaan innovointia korostavat arvot saivat suurimman joukon kannatuksen.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, onko heidän kanssaan käyty läpi yrityksen laatupolitiikka ja laatu-tavoitteet. Heiltä kysyttiin myös ovatko he saaneet mielestään tarvittavat työohjeet ja -välineet työskennelläkseen yrityksen laatupolitiikan mukaisesti. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää työntekijöiden laatutietoisuuden pohjaa kohdeorganisaatiossa.

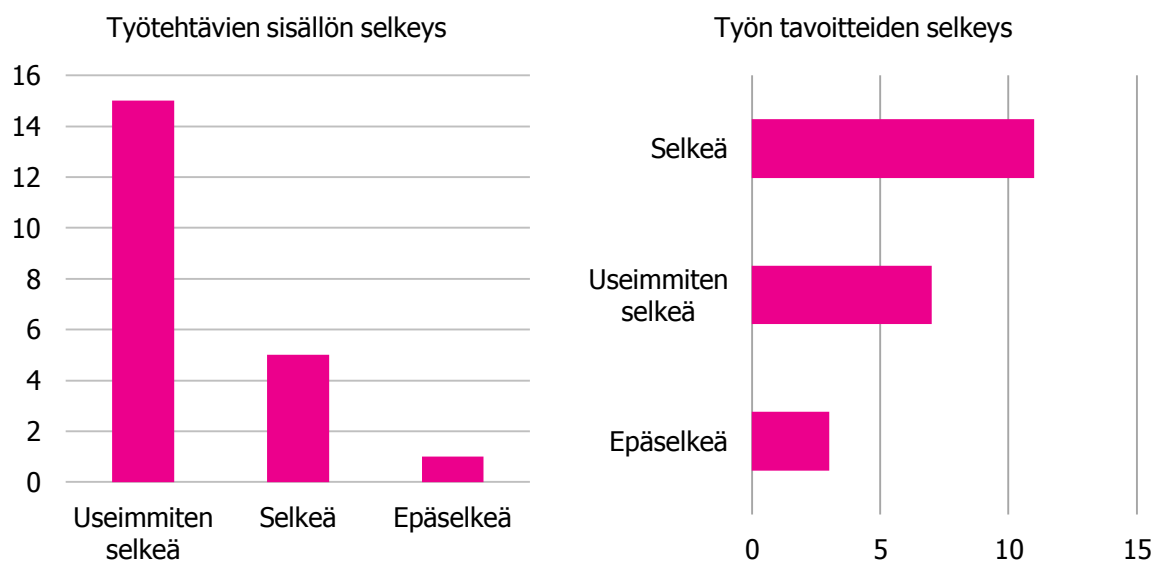


KUVIO 3. Laatupolitiikkaan perehdytetyt työntekijät, ja laatu-työskentelyä koetut resurssit (n=21).

Kuvion 3 mukaan vain pieni osa työntekijöistä (3) kertoi heidät perehdytetyt organisaation laatupolitiikkaan ja -tavoitteisiin. Kuvion 3 mukaan nähdään myös, että suurin osa vastaajista (14) koki, että heillä ei ollut tarpeeksi resursseja käytössään työskennelläkseen organisaation laatupolitiikan mukaisesti.

Kyselyllä tutkittiin myös laadun eteen tehtävien ponnistelujen näkyvyyttä yrityksen työntekijöille. Työntekijöistä suurin osa (13) koki laatutyön ja siihen panostamisen näkyvän osana joka päiväistä toimintaa. Laadun eteen ponnistelun koettiin ensisijaisesti näkyvän työntekijöiden henkilökohtaisina ominaisuuksina; työnteon asenteen koettiin olevan kohdallaan ja työntekijöiden työskentelevän ahkerasti päämääränä tyytyväinen asiakas. Kuitenkin loput kahdeksan työntekijää kokivat, etteivät laadun eteen tehdyt ponnistelut juuri tule esiin arjessa.

Kyselyllä haluttiin myös tutkia yleisellä tasolla työn tuottavuudesta. Työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he työtehtäviensä sisällön sekä työnsä tavoitteet selkeinä.

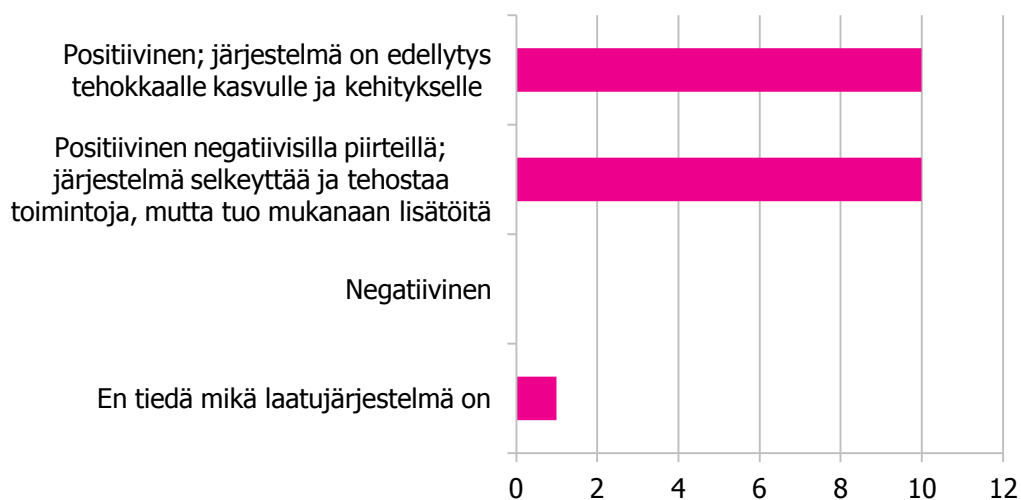


KUVIO 4. Työn sisällön sekä tavoitteiden selkeyden kokeminen (n=21).

Kuten kuvio 4 havainnollistaa vastausjakamaa, suurin osa (15) vastaajista koki työtehtäviensä sisällön yrityksessä useimmiten selkeinä. Vastaajista viisi koki työtehtäviensä sisällön selkeänä (aina), ja puolestaan yksi vastaaja ei kokenut työtehtäviensä sisältöä selkeänä (ollenkaan). Noin puolet (11) kyselyn vastaajista koki työnsä tavoitteet selkeinä (aina). Kolmasosa vastaajista koki työnsä tavoitteet useimmiten selkeinä ja loput 3 vastaajaa eivät kokeneet työnsä tavoitteita selkeinä (ollenkaan).

Työntekijöiltä kysyttiin myös työn valvonnasta esimiehen tai johdon taholta. Suurempi osa vastaajista (12) kertoi, että työtä ei systemaattisesti valvottu ylemmältä taholta, mutta loppujen yhdeksän vastaajan mielestä työtä valvottiin.

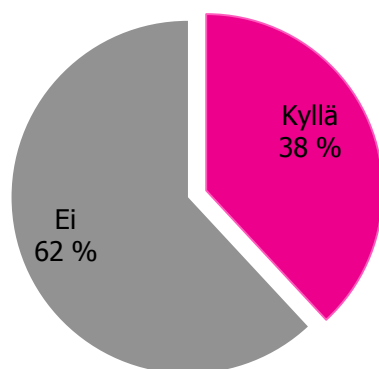
Kyselyllä haluttiin selvittää myös työntekijöiden asennetta ja ajatuksia yrityksen laatujärjestelmää kohtaan. Ajatuksia mitattiin monivalintakysymyksellä, jossa työntekijöille annettiin neljä vastausvaihtoehtoa kuvatakseen parhaiten mielipidettään.



KUVIO 5. Laatujärjestelmän kokeminen (n=21).

Kuten kuviosta 5 nähdään, laatujärjestelmä koettiin pääosin joko pelkästään positiivisena tai positiivisten ja negatiivisten piirteiden yhdistymänä. Kukaan vastaajista ei kokenut laatujärjestelmää pelkästään negatiivisena, byrokratiaa ja lisätöitä tuovana järjestelmänä. Yksi kyselyyn vastanneista ei tiennyt, mikä laatujärjestelmä on.

Kyselyllä haluttiin myös selvittää yrityksen osallistamiskulttuuria ja työntekijöiltä kysyttiin otetaanko heidät mukaan yrityksen laadunkehittämisen projekteihin.

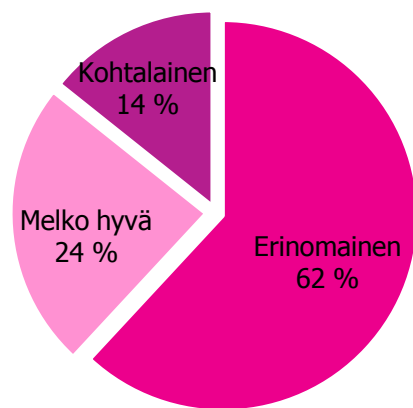


KUVIO 6. Työntekijöiden osallistaminen laadunkehittämissprojekteihin (n=21).

Kuviosta 6 nähdään selkeästi suuremman osan työntekijöistä (13) kertoneen, että heitä ei osallisteta yrityksen laadunkehittämissprojekteihin.

4.4.2 Työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatiopohja

Kyselyllä haluttiin mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä yleisellä tasolla. Työntekijöiltä kysyttiin millaisena he kokevat työpaikan ilmapiirin.



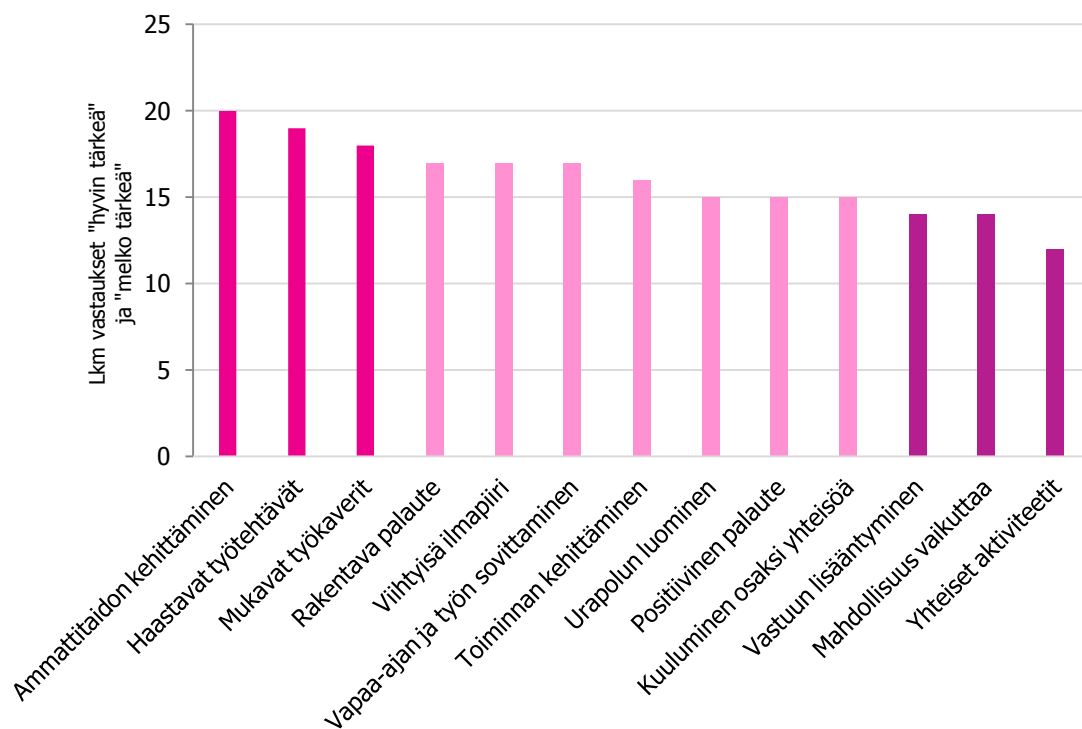
KUVIO 7. Ilmapiirin kokeminen työpaikalla (n=21).

Kuten kuviosta 7 nähdään, selkeästi suurin joukko (13) koki ilmapiirin työpaikalla erinomaiseksi. Vastaaajista viisi koki työilmapiirin melko hyväksi ja kolme vastaajaa kohtalaiseksi. Kohtalaisen määrittelmä kyselyssä oli "en aina tule toimeen muiden kanssa tai työni sisältö ei kaikilta osin vastaa toiveitani". Kukaan ei kokenut ilmapiiriä työpaikalla huonoksi.

Kyselyllä haluttiin myös selvittää työntekijöitä työssä motivoivia tekijöitä sekä sitä, kuinka nämä tekijät toteutuvat heidän nykyisessä työssään. Vastausvaihtoehtoihin listattiin yleisesti tärkeinä pidettyjä motivaatiotekijöitä. Tekijöitä nostettiin esiin niin omien ajatusten ja motivaatioiden pohjalta kuin myös yleisen keskustelun innoittamana. Motivaatiotekijöiden listaamisen pohjalla on löyhästi käytetty myös Tasapainon Avaimet -menetelmän valmentajan Carita Nybergin blogikirjoitusta "Motivaatio antaa siivet" (2012).

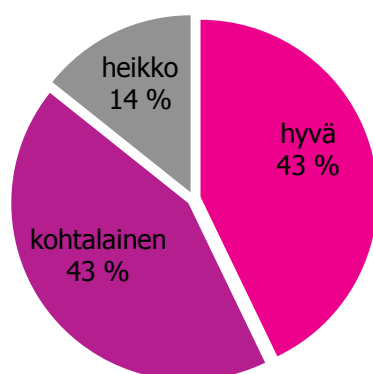
Tutkitut motivaatiotekijät olivat:

- oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet
- urapolun luomismahdollisuudet
- vastuun lisääntyminen
- haastavat työtehtävät
- organisaation toiminnan kehittäminen
- positiivinen palaute onnistumisista
- rakentava palaute henkilökohtaisista kehittymistarpeista
- mahdollisuus vaikuttaa (mm. päätöksiin, uudistuksiin)
- kuuluminen osaksi yhteisöä (me-henki)
- viihtyisä ilmapiiri työpaikalla
- mukavat työkaverit
- vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen
- yhteiset aktiviteetit työyhteisön kesken



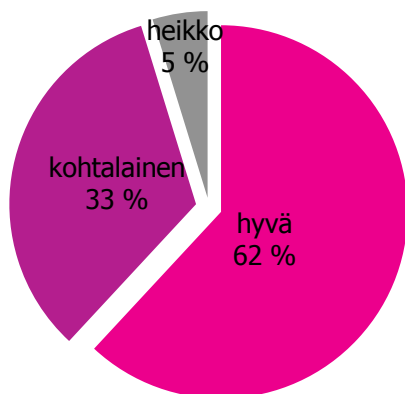
KUVIO 8. Tärkeät motivaatiotekijät työntekijöiden keskuudessa (n= 21).

Kuten kuviosta 8 nähdään, suurin osa työntekijöistä piti kaikkia listattuja motivaatiotekijöitä pääsääntöisesti hyvin tärkeinä tai melko tärkeinä työssä. Vastausten perusteella on kuitenkin nostettava esiin eniten kannatusta saaneiden motivaatiotekijöiden joukko. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa, haastavat työtehtävät sekä mukavat työkaverit nousivat kyselyn kärkikolmikoksi mitä tulee työntekijöitä työssä yleisesti motivoiviin tekijöihin. Kaaviosta myös nähdään, että vähiten kannatusta saivat työpaikan yhteiset aktiviteetit, mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja uudistuksiin sekä vastuun lisääntyminen. Seuraavana askeleena oli tutkia kuinka nämä motivaatiotekijät työntekijöiden mielestä toteutuvat heidän nykyisessä työssään. Tulos antaa pohjaa työntekijöiden tyytyväisyystilan analysoinnille.



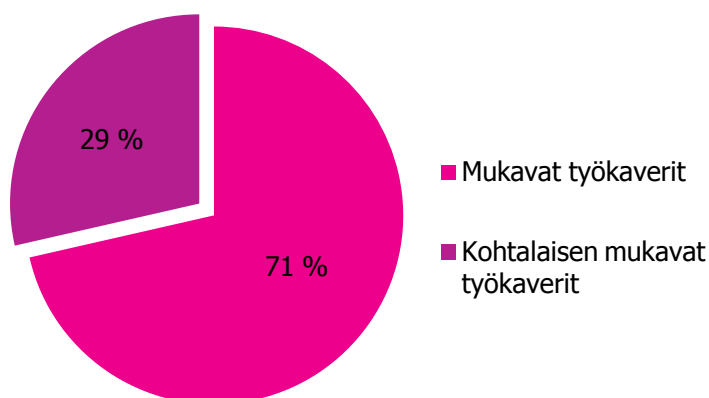
KUVIO 9. Mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen nykyisessä työssä (n=21).

Kuten kuviosta 9 voidaan todeta, mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen työpaikalla oli enemmistön mielestä joko hyvä (9) tai kohtalainen (9). Kolmen vastaajan mielestä mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen nykyisessä työssä olivat huonot.



KUVIO 10. Työtehtävien haasteellisuus nykyisessä työssä (n=21).

Kuten kuvio 10 havainnollistaa, suurin osa vastaajista (13) koki työnsä tarjoavan heille sopivasti haasteita. Kolmasosa vastaajista koki haasteita heille tarjottavan kohtuullisesti ja vain yksi vastaajista koki työnsä tarjoavan riittämättömästi haasteita.



KUVIO 11. Työkavereiden mukavuuden kokeminen työpaikalla (n=21).

Kuten kuvio 11 nähdään, vastaajista valtaosa (15) kokee ”mukavien työkavereiden” motivaationlähteenä toteutuvan työpaikalla hyvin ja loput kuusi vastaajaa kertovat, että työpaikalla on kohtalaisen mukavat työkaverit. Kukaan vastaajista ei koe, että työkaverit lähtökohtaisesti olisivat epämunakavia.

Koska kaikkia motivaatiotekijöitä pidettiin suurimman osan mielestä joko hyvin tärkeinä tai melko tärkeinä työssä, avataan lyhyesti myös loppujen motivaatiotekijöiden toteutuminen työntekijöiden nykyisessä työssä. Urapolun luomismahdollisuudet nykyisessä työpaikassa kolmasosa koki hyväksi, kolmasosa kohtalaisiksi ja kolmasosa heikoiksi. Vastuun lisääntymisen koettiin kehittyvän kokemuksen kasvaessa joko kohtalaisesti (9), hyvin (8) tai heikosti (4).

Suurin osa vastaajista (13) koki pääsevänsä kohtalaisesti osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä, loput vastaukset jakautuivat 4-4 hyvien ja heikkojen vaikutusmahdollisuuksien kesken. Yli puolet työntekijöistä (12) kokee mahdollisuutensa vaikuttavan yrityksessä tapahtuviin uudistuksiin ja päätök-

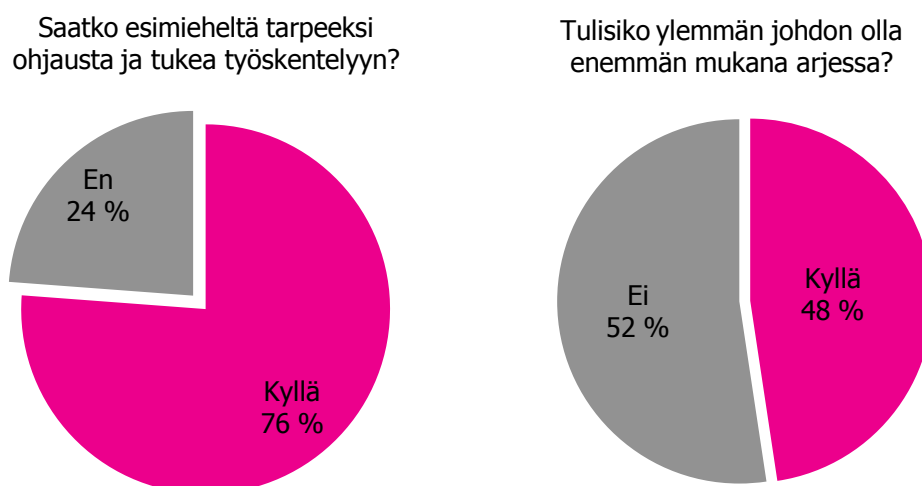
siin kohtalaisena. Kahdeksan vastaajan mukaan vaikutusmahdollisuudet ovat heikot ja vain yhden vastaajan mielestä vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät.

Kahdeksan vastaajaa kertoo saavansa kattavasti positiivista palautetta onnistumisista, mutta melkein yhtä moni (7) kertoo positiivisen palautteensaannin heikoksi. Loppujen kuuden vastaajan mielestä positiivista palautetta saadaan kohtalaisesti. Suurin osa vastaajista (12) kertoo rakentavaa palautetta annettavan yrityksen sisällä kohtalaisesti, loput yhdeksän vastaajaa taas kokevat rakentavan palautteen annon heikoksi. Kukaan vastaajista ei koe saavansa kattavasti rakentavaa palautetta omista kehittämisen- ja kehittämistarpeistaan.

Suurin osa vastaajista (13) kokee, että perheen ja työn yhteensovittaminen onnistuu heidän nykyisessä työssään hyvin. Kuuden vastaajan mukaan nämä onnistuvat kohtalaisesti ja vain kahden mukaan työn ja vapaa-ajan sekä perheen yhteensovittaminen onnistuu heikosti. Noin puolet vastaajista (11) kokee työpaikalla me-henkeä ja kuuluvansa hyvin osaksi työyhteisöä. Yhdeksän vastaajaa kokee me-hengen ja yhteen hiileen puhaltamisen työpaikalla toteutuvan kohtalaisesti ja yksi vastaajista kokee yhteishengen työpaikalla olevan ainoastaan heikkona. Suurin osa vastaajista (14) kokee työilmapiirin hyvin viihtyisäksi nykyisellä työpaikallaan, ja loput (7) kokevat viihtyisyyden kohtalaisena. Kukaan vastaajista ei koe työpaikan ilmapiiriä lähtökohtaisesti heikkona. Suurin osa vastaajista (13) kokee, että yhteisiä aktiviteetteja järjestetään työpaikalla kohtalaisesti, kun taas kolmasosa vastaajista kertoo, että yhteisiä aktiviteetteja järjestetään vain heikosti. Vain yhden vastaajan mielestä yhteisiä aktiviteetteja järjestetään riittävästi.

4.4.3 Johdon näkyvyys ja työn merkityksellisyys

Yhtenä kyselyn osa-alueena mitattiin esimiehen ja johdon roolia työntekijän arjessa. Työntekijöiltä kysyttiin saavatko he mielestään tarpeeksi ohjausta lähimmältä esimieheltään sekä osallistuuko yrityksen ylempi johto tarpeeksi työnteon arkeen.

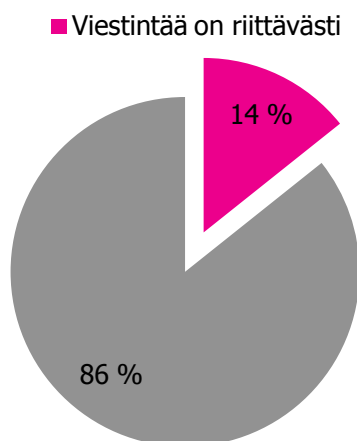


KUVIO 12. Työnjohdon näkyvyys työnteon arjessa (n=21).

Kuten kuvioista 12 nähdään, selkeästi suurin osa vastaajista (16) koki saavansa tarpeeksi tukea ja ohjeita työskentelyynsä lähimmältä esimieheltään. Hieman yli puolet (11) vastaajajoukosta oli myös

sitä mieltä, että yrityksen ylempi johto oli tarpeeksi näkyvässä roolissa työnteon arjessa. Loput viisi vastaajaa kokivat, etteivät saaneet esimieheltään tarpeeksi ohjeita tukemaan työskentelyään. Vastaajista 10 myös koki, että yrityksen ylemmällä johdolla tulisi olla nykyistä näkyvämpi rooli työntekijöiden keskuudessa.

Kyselyllä tiedusteltiin myös työntekijöiden ajatuksia yrityksen sisäisen viestinnän tasosta.

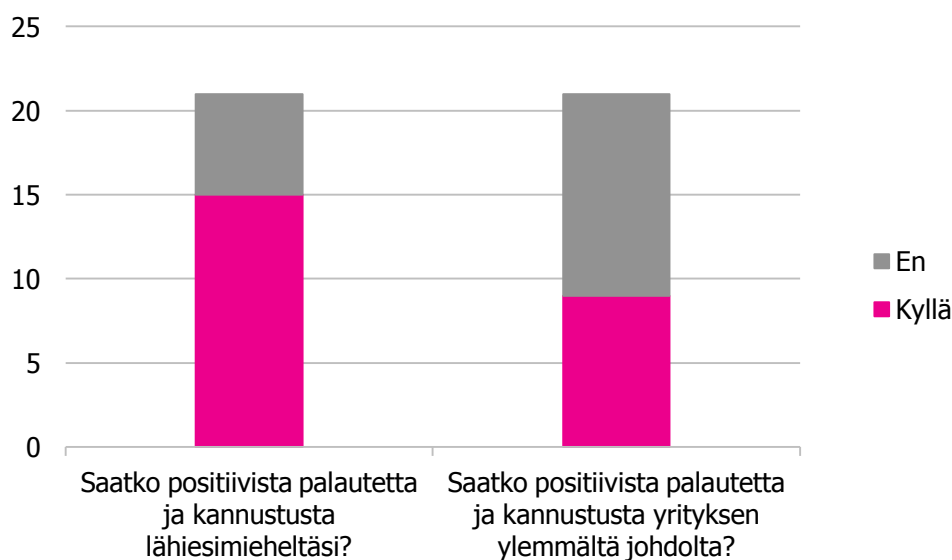


KUVIO 13. Viestinnän riittävyys (n=21).

Kuten kuvio 13 havainnollistaa, valtaosa vastaajista (18) koki sisäisen viestinnän heikoksi. Vain kolme vastaajaa koki, että sisäistä viestintää ajankohtaisista asioista ja uudistuksista oli tarpeeksi. Työntekijöiltä saatiin kommentti siitä, että joskus yrityksen asioita saatiin tiedoksi ulkopuolisilta – esimerkiksi asiakkailta – ennen kuin omaa henkilökuntaa tieto oli tavoittanut.

Kyselyllä mitattiin myös yrityksen yleistä osallistamiskulttuuria laatuprojekteihin osallistamisen ohella. Vain kuusi työntekijää koki pääsevänsä vaikuttamaan yrityksessä tapahtuviin uudistuksiin ja muutoksiin. Loput (15) kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta osallistua suunnittelu- ja kehitysprojekteihin.

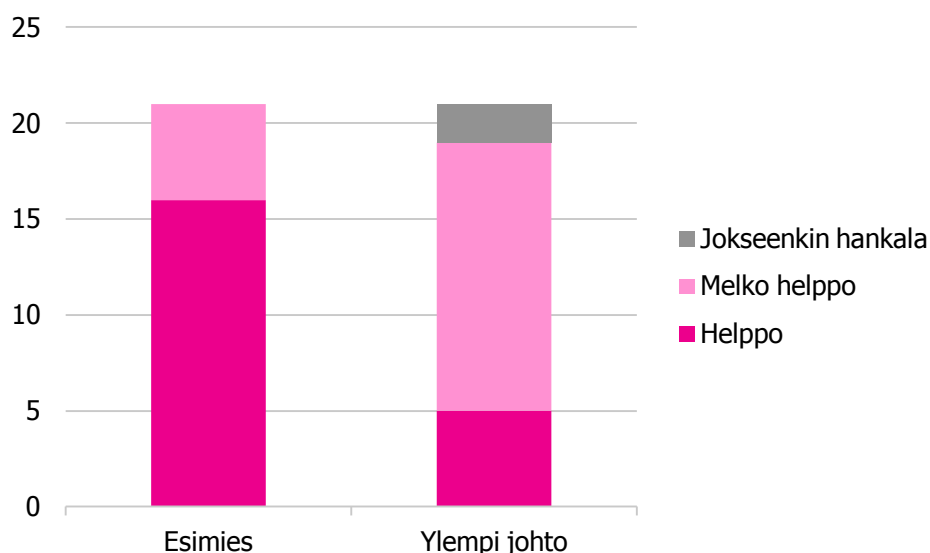
Kyselyllä tutkittiin myös palautteenantoa yrityksessä.



KUVIO 14. Positiivisen palautteen saanti (n=21).

Kuviossa 14 on esitetty työntekijöiden vastausjakauma positiivisen palautteensaannin suhteen. Suurin osa vastaajista (15) koki saavansa positiivista palautetta ja kannustusta lähiesimieheltään. Loput vastaajat eivät kokeneet saavansa positiivista palautetta. Suurempi osa vastaajista (12) ei kokenut saavansa positiivista palautetta tai kannustusta yrityksen ylemmältä johdolta.

Työntekijöiltä tiedusteltiin myös kuinka helppoa heidän on lähestyä lähintä esimiestään sekä yrityksen ylempää johtoa. Kysymyksellä haluttiin selvittää hyvin yleisellä tasolla organisaatiossa vallitsevan johtamiskulttuurin laatua.



KUVIO 15. Johdon lähestymisen helppous (n=21).

Kuten kuviossa 15 nähdään, selkeästi suurin osa vastaajista (16) koki, että heidän oli hyvin helppo lähestyä lähintä esimiestään. Loput viisi vastaajaa kokivat esimiehen lähestymisen melko helppona. Vastaajista suurin osa (14) koki, että heidän oli melko helppo lähestyä myös yrityksen ylempää johtoa. Viisi vastaajaa koki ylemmän johdon lähestymisen hyvin helppona ja vain kaksi jokseenkin hankalana.

Työntekijöistä valtaosa (18) koki nykyisen työnsä yrityksessä palkitsevana, mutta kolme vastaajaa ei pitänyt työtään palkitsevana. Kyselyn päätteeksi työntekijöiltä kysyttiin näkevätkö he työskentelevänsä yrityksen palveluksessa vielä viiden vuoden kuluttua. Kaikki vastaajat näkivät mahdollisuuden työskennellä yrityksessä myös tulevaisuudessa. Vastaukset jakoutuivat ”kyllä” ja ”mahdollisesti” vastausten kesken 10 - 11.

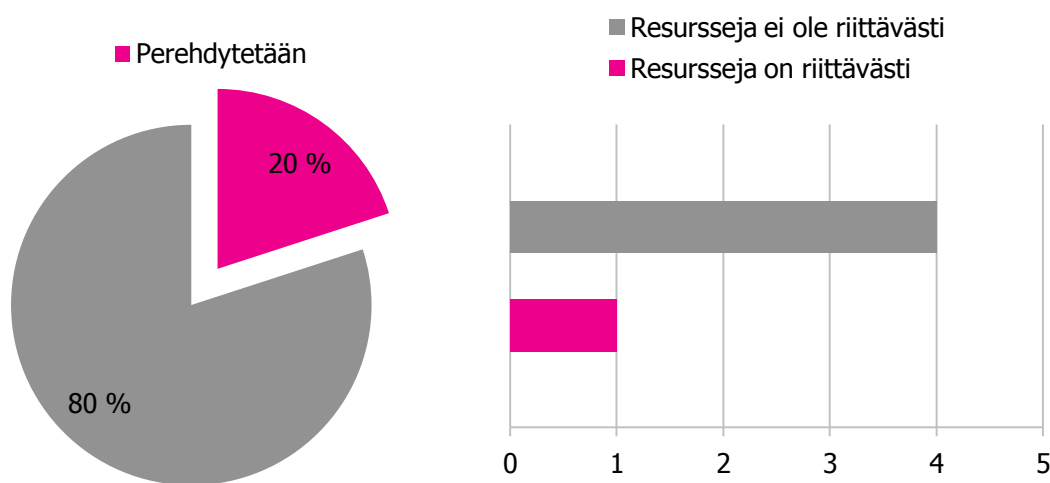
4.5 Esimieskysely

Yrityksen valmistuksen esimiehille suunniteltiin vastaava kysely, jolla haluttiin mitata samoja osa-alueita; laatusitoutuneisuutta ja -sitoutuneisuutta, työviihtyvyyttä sekä johdon näkyvyyttä. Kysymykset 1-6 käsittelivät organisaation laatusitoutuneisuutta, kysymykset 7-9 esimiesten viihtyvyyttä ja motivaatiopohjaa yrityksessä ja kysymykset 10-17 taas johtamiskulttuuria sekä johdon ohjeistusta ja asemaa esimiesten arjessa. Kysymys 18 oli kyselyn ainoa avoin kysymys, jossa esimiehille annettiin mahdollisuus esittää kommentteja kyselyn osa-alueista. Esimieskysely on esitetty työn liitteessä 2.

4.5.1 Esimiesten laatusitoutuneisuus

Esimieskysely alkoi myös kysymyksellä yrityksen laatusitoutuneisuuden kuuluvista arvoista. Esimiehille annettiin samat kolme vastausvaihtoehtoa, joista yksi oli kysymyksen oikea vastaus. Vaihtoehto a) korosti innovointia, vaihtoehto b) laatuajattelua ja vaihtoehto c) yhteistyötä ja kehittämistä. Vastaajista kaksi (n=5) valitsi oikean vaihtoehdon c, yhteistyö ja kehittäminen. Loput vastaukset jakautuivat laatuajattelun ja innovoinnin kesken 1 – 2.

Esimieskyselyn avulla haluttiin selvittää organisaation laatusitoutuneisuuden tilaa esimiesnäkökulmasta. Esimiehiltä kysyttiin perehdyttävätkö he yrityksen uudet työntekijät organisaation laatusitoutuneeseen ja -tavoitteisiin sekä kokevatko he yrityksellä olevan käytössään tarpeeksi resursseja laatusitoutuneisuuden mukaiseen työskentelyyn.

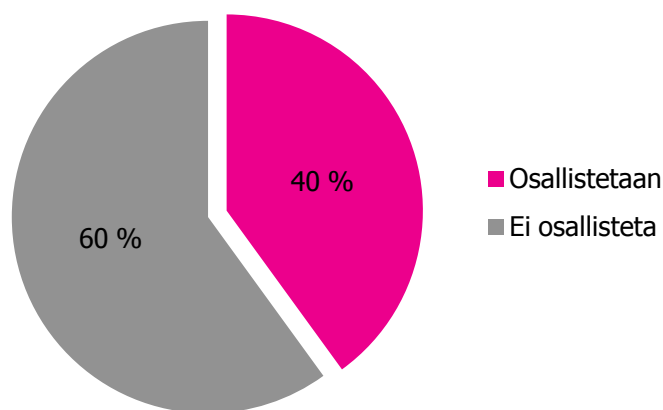


KUVIO 16. Laatusitoutuneisuuden tila ja laadunhallinnan resurssit (n=5).

Kuten kuvio 16 nähdään, vain yksi esimies kertoi työntekijät perehdytettävän yrityksen laatusitoutuneeseen ja -tavoitteisiin. Samoin vain yksi esimies koki, että yrityksellä oli käytössään tarpeeksi resursseja työskentelyä varten tehokkaasti laatusitoutuneisuuden mukaisesti.

Kaikki esimiehet (5) kuitenkin kokivat, että laatusitoutuneisuuden ja laadun eteen tehdyt ponnistelut näkyivät olennaisena osana jokapäiväistä työskentelyä. Laadusta kerrottiin keskusteltavan yleisesti, tuotannossa käytettävien komponenttien valittavan huolella ja työnjälki tehtävän laadukkaasti. Esimiesten mukaan eri toiminnot ja tehtävät organisaatiossa pyrittiin tekemään organisaation laatusitoutuneisuuden ja dokumentoitujen prosessien mukaisesti.

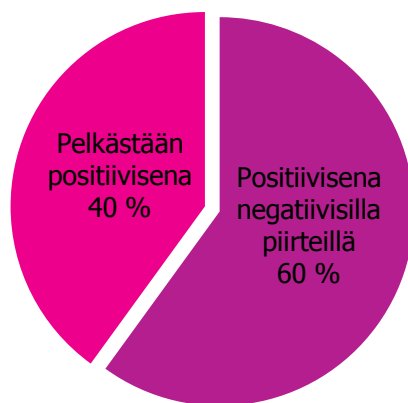
Työntekijöiden osallistamista laadunkehittämissuunnitelmiin tutkittiin myös esimiesnäkökulmasta. Esimiehiltä kysyttiin osallistetaanko yrityksen suorittavan tason työntekijät suunnittelu- ja kehittämissuunnitelmiin.



KUVIO 17. Työntekijöiden osallistaminen laadunkehittämisen projekteihin (n=5).

Kuvion 17 mukaan kaksi viidestä esimiehestä kertoi suorittavan tason työntekijät osallistettavan organisaation laadunkehittämisen projekteihin. Osallistamisen kerrottiin tapahtuvan palautteenkeräyksen ja sen analysoimisen kautta. Suurempi osa (3) kuitenkin vastasi, että suorittavan tason työntekijöitä ei osallistettu organisaation laadunkehittämisen projekteihin. Esimiehiltä saatiin kommenttia myös siitä, että lähinnä tuotteiden laatuominaisuudet olivat niitä, joissa työntekijät pääsivät kuulluiksi ja osaksi kehitysprojektia, toiminnan laadunkehittämisessä eivät niinkään.

Esimiehiltä kysyttiin myös millaisena he kokevat organisaation laatujärjestelmän. Kysymys muotoiltiin monivalintakysymykseksi, johon annettiin kolme vastausvaihtoehtoa.

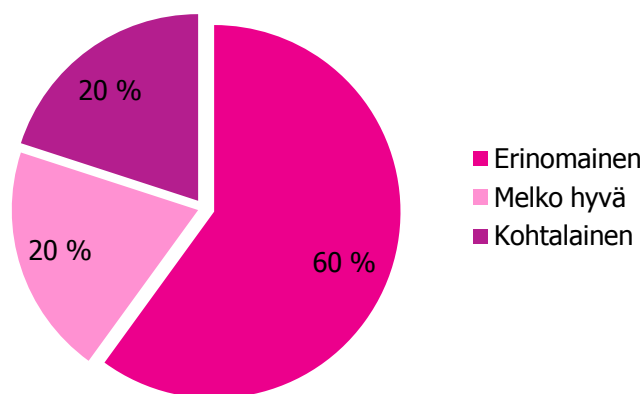


KUVIO 18. Laatujärjestelmän kokeminen (n=5).

Kuten kuviosta 18 nähdään, suurempi osa esimiehistä (3) koki laatujärjestelmällä olevan sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä; järjestelmä toi lisäkuormitusta muun muassa lisääntyneiden töiden merkeissä, mutta toisaalta se selkeytti ja tehosti organisaation toimintoja. Loput kaksi esimiestä pitivät laatujärjestelmää ainoastaan positiivisena edellytyksenä organisaation tehokkaalle kasvulle ja kehitykselle. Kukaan ei pitänyt laatujärjestelmää pelkästään negatiivisena byrokratiaa ja lisätöitä luovana järjestelmänosana.

4.5.2 Esimiesten työtyytyväisyys ja motivaatiopohja

Esimieskyselyllä mitattiin myös esimiesten tyytyväisyyttä sekä viihtyvyyttä työssään. Esimiehiltä tiedusteltiin millaisena he kokevat työpaikalla vallitsevan ilmapiirin.

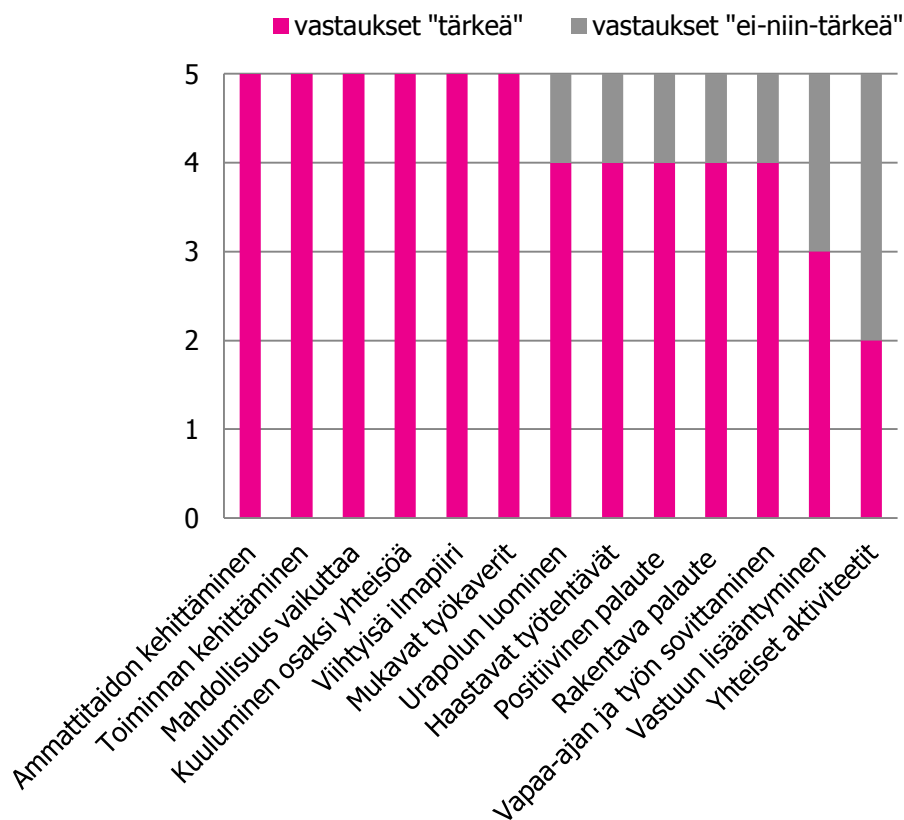


KUVIO 19. Ilmapiirin kokeminen (n=5).

Kuten kuviosta 19 nähdään, suurin osa piti ilmapiirin työpaikalla erinomaisena. Yksi esimies koki ilmapiirin melko hyvänä ja yksi kohtalaisena.

Esimiehiltä selvitettiin työntekijöiden tapaan heitä yleisesti työssä motivoivia tekijöitä sekä sitä, miten kyseiset tekijät heidän nykyisessä työssään toteutuvat. Tätä tutkittiin esimiesten työviihtyvyyden analysoinnin tukena. Monivalintakyselyyn listattiin samat yleisesti hyvinä motivaatiotekijöinä pidetyt tekijät kuin työntekijöillekin suunnatussa kyselyssä. Esimiehet pitivät kaikkia motivaatiotekijöitä – poislukien työyhteisön keskeisiä aktiviteetteja – joko tärkeinä tai melko tärkeinä työssä. Toiminnan kehittäminen oli kaikkien viiden kyselyyn vastanneen esimiehen mielestä hyvin tärkeä motivaatiotekijä työelämässä.

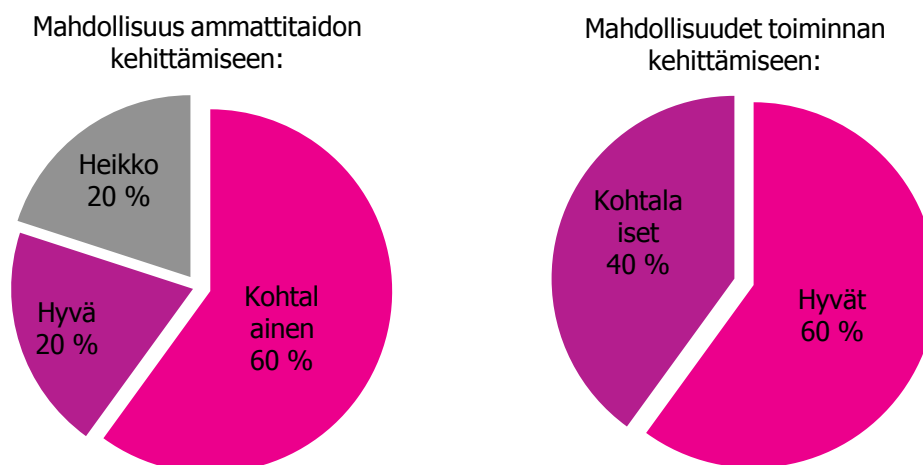
Esimiesten antamat vastaukset jaoteltiin kategorioihin ”tärkeät motivaatiotekijät” (sisältäen vastaukset hyvin tärkeä ja melko tärkeä) ja ”ei-niin-tärkeät motivaatiotekijät” (sisältäen vastaukset jokseenkin tärkeä ja ei kovin tärkeä). Vastausten joukosta voidaan nostaa esille tärkeimpien motivaatiotekijöiden kuusikko.



KUVIO 20. Motivaatiotekijöiden tärkeys (n=5).

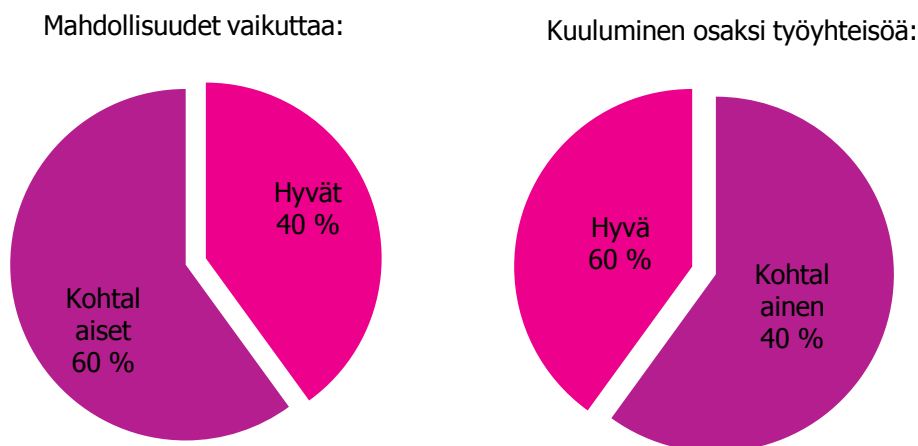
Tärkeimmiksi kuudeksi motivaatiotekijäksi kyselyn pohjalta nousivat mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa, toiminnan kehittäminen, mahdollisuus vaikuttaa toimintaa koskeviin uudistuksiin ja päätöksiin, kuuluminen osaksi yhteisöä, viihtyisä ilmapiiri työpaikalla sekä mukavat työkaverit. Kuten kuvioista 20 nähdään, kaikki esimiehet valitsivat nämä motivaatiotekijät joko hyvin tärkeiksi tai melko tärkeiksi tekijöiksi työelämässä. Yhteiset aktiviteetit työporukan kesken sekä vastuun lisääntyminen olivat puolestaan tekijöitä, jotka kyselyn perusteella saivat vähiten esimiesten kannatusta. Kaikkia kyselyyn listattuja motivaatiotekijöitä pidettiin kuitenkin vähintään jokseenkin tärkeinä.

Seuraavaksi tutkittiin kyseisten motivaatiotekijöiden toteutumista esimiesten nykyisessä työssä.



KUVIO 21. Mahdollisuudet ammattitaidon ja toiminnan kehittämiseen nykyisessä työssä (n=5).

Kuten kuviosta 21 nähdään, suurin osa vastaajista (3) koki, että oman ammattitaidon kehittämiseen nykyisessä työssä heillä oli kohtalainen mahdollisuus. Yksi vastaajista koki mahdollisuuden heikoksi ja yksi hyväksi. Yrityksen toiminnan kehittämismahdollisuudet vastaajat kokivat puolestaan joko hyvinä (3) tai kohtalaisina (2).



KUVIO 22. Mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon sekä kuuluminen osaksi työyhteisöä nykyisessä työssä (n=5).

Kuten kuviosta 22 nähdään, kolme vastaajaa piti mahdollisuuksiaan vaikuttaa yrityksen toimintaa koskeviin päätöksiin ja uudistuksiin kohtalaisina, loput kaksi hyvinä. Kuulumisen osaksi työyhteisöä koettiin onnistuvan joko kohtalaisesti (3) tai hyvin (2). Ilmapiiirin sekä työkaverit suurin osa (4) koki hyväksi, ja yksi kohtalaisiksi.

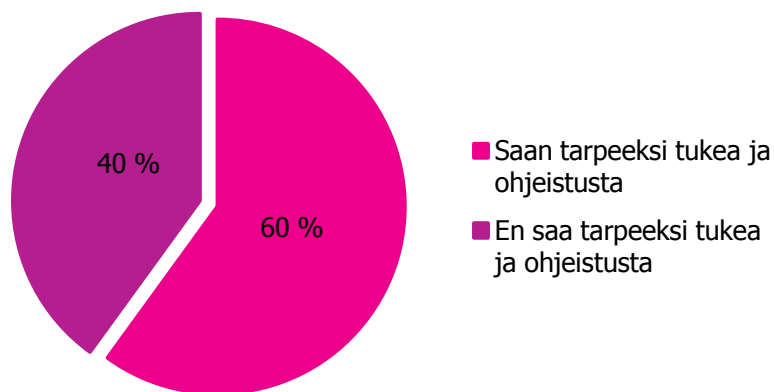
Kaikista tärkeimpien motivaatiotekijöiden ohella myös muita listattuja motivaatiotekijöitä pidettiin pääsääntöisesti tärkeinä työssä. Avataan lyhyesti siis myös kuinka loput motivaatiotekijät toteutuvat esimiesten nykyisessä työssä.

Positiivisen palautteensaannin koettiin toteutuvan nykyisessä työssä vain heikosti (3) tai kohtalaisesti (2), ja rakentavan palautteensaannin taas kohtalaisesti (3) tai heikosti (2). Suurin osa esimiehistä (4) koki työnsä tarjoavan heille kattavasti haasteita, vain yksi vastaaja koki työtehtävänsä ainoastaan kohtalaisen haasteelliseksi. Kolme viidestä esimiehestä koki urapolun luomisen onnistuvan kohtalaisesti heidän nykyisessä työssään. Yksi koki urapolun luomismahdollisuudet hyvinä ja yksi heikkoina.

Perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen suurin osa esimiehistä (3) koki toteutuvan kohtalaisesti, yksi hyvin ja yksi huonosti. Vastuun lisääntymisen koettiin toteutuvan joko hyvin (3) tai kohtalaisesti (2). Yhteisten aktiviteettien järjestämisen koettiin toteutuvan vain joko kohtalaisesti (4) tai heikosti (1), mutta sitä yleisesti ottaen ei pidetty tärkeimpien motivaatiotekijöiden joukossa.

4.5.3 Johdon näkyvyys ja työn merkityksellisyys

Kyselyllä mitattiin hyvin yleisellä tasolla myös esimiesten sekä johdon välistä suhdetta sekä johdon näkyvyyttä ja asemaa esimiesten arjessa. Esimiehiltä kysyttiin ovatko johdon odotukset heidän työltään heille selkeät. Suurin osa esimiehistä (4) koki johdon odotukset työltään useimmiten selkeinä ja yksi vastaajista koki odotusten olevan hänelle selkeät (aina). Viestinnän sekä infon ajankohtaisista asioista vain yksi esimies koki kulkevan hyvin, ja loppujen neljän vastaajan mielestä viestintä kulki yrityksen sisällä vain heikosti.



KUVIO 23. Johdon ohjeistus ja tuki (n=5).

Kuten kuvio 23 osoittaa, kolme viidestä esimiehestä koki saavansa ylemmältä johdolta tarpeeksi ohjeita ja tukea työskentelynsä tueksi. Kuitenkin kahden esimiehen mielestä johdon tulisi tukea enemmän työntekoa sekä olla paremmin tavoitettavissa.

Vain kaksi viidestä esimiehestä kertoi saavansa positiivista palautetta ja kannustusta yrityksen ylemmältä johdolta. Suurin osa esimiehistä (4) koki kuitenkin tulevansa osallistetuksi sekä saavansa äänensä kuuluviin suuremman linjan uudistuksia ratkoessa. Suurin osa esimiehistä (4) koki myös yrityksen ylemmän johdon lähestymisen helppona. Kaikki viisi esimiestä pitivät nykyistä työtään yrityksessä palkitsevana.

5 TULOSTEN JA KEHITYSKOHTTEIDEN YHTEENVETO

Tässä kappaleessa vedetään yhteen sekä analysoidaan henkilöstökyselyjen tulokset. Kappaleessa nostetaan esille kyselyjen pohjalta tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousseita tekijöitä, joilla on olennainen merkitys kohdeorganisaation laadunhallinnan vahvistamisen kannalta.

5.1 Laatutietoisuus ja -sitoutuneisuus

Kyselyt kertovat laatupolitiikkaan kuuluvien arvojen tietämyksessä olevan aukkoja sekä työntekijä-että esimiestasolla. Tämän taustalla piilee se, että valtaosaa työntekijöistä ei kyselyjen mukaan ole perehdytetty organisaation laatupolitiikoihin, vaikka tämä on kuulunut olennaiseksi osaksi työntekijöiden perehdyttämishjelmaa. Työntekijöiden osallistaminen organisaation laadunkehitysprojekteihin on heikkoa ja henkilöstö pääosin myös kokee, ettei resursseja laatutyöskentelyn tueksi tarjota tarpeeksi. Laatutyön kehittämistä saatetaan perinteiseen tapaan pitää johdon tai jonkin muun erityistahon tehtävänä, mutta siitä ajatuksesta tulee päästä eroon; laadun kehittäminen ja sen hallinta kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle (Lecklin 2006, 11).

Kaikki esimiehet ja suurin osa työntekijöistä kuitenkin kokevat laadun näkyvän osana päivittäistä työskentelyä, ja laadunhallinnan tukena toimivaa laatujärjestelmää pidetään yleisesti positiivisena elementtinä. Henkilöstön asenne laatua ja sen eteen tehtäviä ponnisteluja kohtaan vaikuttaa olevan hyvällä tasolla, mutta henkilöstön laatutietämyksessä ja koko organisaation laatusitoutuneisuudessa on kehitettävää.

5.2 Työviihtyvyys ja motivaatiotekijät

Henkilöstön perusmotivaatiopohja ja tyytyväisyys voidaan kyselyjen perusteella nähdä melko hyvinä. Kuten kappaleessa 3.2.4 käsiteltiin, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on avaintekijä onnistuvassa laadunhallinnassa; motivaatio auttaa työntekijöitä parempiin suorituksiin ja saavuttamaan työnsä tavoitteet.

Henkilöstön tärkeimmät motivaatiotekijät liittyvät kyselyjen perusteella sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuten osaamisen kehittämiseen, toiminnan kehittämiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin, sekä ulkoiisiin työyhteisöön liittyviin tekijöihin, kuten ilmapiiriin ja työkaverihin. Työntekijöiden tärkeimmät motivaatiotekijät toteutuvat pääosin hyvin työntekijöiden nykyisessä työssä, ja esimiesten tärkeimmät motivaatiotekijät joko hyvin tai kohtalaisesti. Työntekijöistä suurin osa ja esimiehistä kaikki kokevat nykyisen työnsä yrityksessä palkitsevana. Ilmapiiri ja työkaverit koettiin mukavina, mutta yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentumiseen voitaisiin jatkossa kiinnittää aiempaa paremmin huomiota.

Osaamisen kehittämistä käsiteltiin henkilöstökyselyssä osana motivaatiotekijöitä, koska sillä koetaan olevan suuri merkitys yksilön motivaation kehittymisen kannalta (3.2.3). Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät, kuten ammattitaidon kehittämismahdollisuudet, haastavien työtehtävien

tarjonta ja vastuiden lisääntyminen koettiin toteutuvan kohdeorganisaatiossa pääsääntöisesti hyvin tai kohtalaisesti. Osaamisen kehittäminen ei näin ollen nouse tärkeimpien kehityskohteiden joukkoon, mutta kehittämiseen on jatkossa tärkeää panostaa, jotta organisaatio ei jää markkinoilla muiden jalkoihin. Osaava henkilöstö on menestyvän yrityksen tärkeimpiä voimavaroja (Viitala 2007, 172-173).

5.3 Työntekijöiden osallistaminen

Työntekijöiden osallistaminen niin laadun kehittämiseen kuin organisaation yleisiin kehitys- ja suunnitteluprojekteihin voidaan tulosten pohjalta nähdä heikkona. Työntekijöiden osallistamisen vahvistaminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista kohdeorganisaation laadunhallinnan kannalta. Kuten kappaleessa 3.2.5 käsiteltiin, työntekijöiden osallistamisella on suuri vaikutus kokonaisvaltaisen laadunhallinnan onnistumisessa ja laatuajattelun sitouttamisessa organisaation päivittäiseen toimintaan. Mitä suurempi osa henkilöstöstä ymmärtää liiketoiminnan idean ja tavoitteet konkreettisesti, sitä todennäköisemmin suurempi osa myös sitoutuu kehittämään tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi (Lecklin 2006, 183-185).

5.4 Johtamiskulttuuri ja johdon näkyvyys arjessa

Henkilöstö kokee pääosin helpoksi niin esimiehensä kuin ylemmän johdon lähestymisen. Tämä on hyvä merkki johtamiskulttuurin kannalta – toiminta ja kanssakäyminen ovat pidetty avoimina. Matalahierarkkinen organisaatorakenne ja avoin johtamiskulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä laatuun tähtäävän organisaation luonteessa (Lecklin 2006, 61-62). Suurin osa työntekijöistä kertoo, että työtä saadaan tehdä vapaammin ilman johdon tai esimiehen jatkuvaa valvontaa, joka kappaleessa 3.1 luettiin laadukkaan yrityksen piirteisiin.

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö kokee saavansa pääosin tarpeeksi tukea ja ohjausta työskentelynsä, mutta osa kaipaisi sekä lähimmän esimiehen että yrityksen ylemmän johdon näkyvämpää läsnäoloa ja ohjausta. Työntekijöistä jopa lähes puolet toivoo, että yrityksen ylempi johto olisi enemmän mukana työnteon arjessa. Johtajan näkyvyydellä ja johtamiskulttuurilla on suuri merkitys organisaation laadunhallinnan kannalta; laadukkaan työskentelyn turvaamiseksi johdon tulee työskennellä lähellä työntekijöitä (2.3).

Tulosten perusteella suurin osa henkilöstöstä kokee työnsä sisällön ja tavoitteet useimmiten selkeinä tai täysin selkeinä, mutta muutama kokee työnsä sisällön ja tavoitteet yleisesti epäselkeinä. Työn tavoitteiden ja sisältöjen koettu epäselkeys voi olla seurausta siitä, ettei esimieheltä tai johdolta ole saatu tarpeeksi selkeitä ohjenuoria työskentelyn tueksi. Luonnollisesti laadukas ja tehokas työskentely edellyttää, että työn tavoitteet ja tarkoitus ovat myös tekijälleen selkeät (2.4). Tähän tulisi kohdeorganisaatiossa kiinnittää aiempaa parempi huomio.

5.5 Sisäinen kommunikaatio

Viestintä liikkuu kyselyjen perusteella heikosti yrityksen sisällä. Kuten kappaleessa 3.2.7 tuotiin ilmi, sisäinen viestintä on erittäin tärkeää laatutyössä onnistumisessa, ja se kuuluukin kohdeorganisaation laadunhallinnan kannalta tärkeimpien kehityskohteiden joukkoon. Viestinnälle tulisi valtuuttaa tietyt vastuuhenkilöt, ja sen tulisi olla systemaattista ja ajantasaista.

Palautteeantoon organisaatiossa tulisi kiinnittää myös nykyistä parempi huomio; kolmasosa työntekijöistä ja esimiehistä suurin osa kokee positiivisen palautteen liikkuvan vain heikosti yrityksen sisällä. Rakentavaa palautetta omista kehittymistarpeista koetaan yleisesti saatavan vain kohtalaisesti tai heikosti. Työntekijät saavat selvemmin positiivista palautetta kuin rakentavaa palautetta, ja esimiehet taas enemmän rakentavaa kuin positiivista palautetta. Palautteenannossa johdon tulisi näyttää omaa esimerkkiään, ja palautteenannolle tulisi sopia yhteiset pelisäännöt (3.2.6.) Palautteenannolla on työntekijöiden tuottavuutta ja kehittymistä vahvistava vaikutus, mitkä taas ovat olennaisia tekijöitä laatuorganisaation menestyksen kannalta.

6 KEHITYSTOIMENPITEET HENKILÖSTÖN LAATUJOHTAMISESSA

Pohja laatusitoutuneisuuden vahvistamiselle sekä laadunhallinnan kehittämiseksi kohdeorganisaatioissa voidaan nähdä ennemmin positiivisena kuin negatiivisena. Työntekijöiden asenne laadunhallintaa kohtaan sekä viihtyvyys, kehittämis- ja motivaatiopohja ovat pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Myös yritys- ja johtamiskulttuuri vaikuttavat avoimilta. Tulokset nykytilasta kertovat kuitenkin tarpeista vahvistaa laatusitoutuneisuutta sekä monia laadunhallintaan vaikuttavia taustatekijöitä.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat organisaation laatutietoisuuden ja laatusitoutuneisuuden vahvistaminen, työn sisältöjen ja tavoitteiden selkeyttäminen, työntekijöiden osallistaminen kehitysprojekteihin, johdon parempi ohjeistus ja näkyvyys arjessa sekä sisäisen kommunikaation tehostaminen.

6.1 Laatutietämyksen ja -sitoutuneisuuden vahvistaminen

Laatunäkökulma on vietävä syvemmälle organisaatioon, jolloin laadun tärkeys nivoutuu yrityksen strategiaan ja perusarvoihin asti. Organisaation laatupolitiikka tulee myös muuttaa työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi toimintaohjeiden kautta; näin organisaatio sitoutuu siihen paremmin ja laatutyöskentelystäkin saadaan tehokkaampaa. Yrityksen operatiivinen johtoryhmä voisi yhdessä muun organisaation kanssa laatia yrityksen arvojen pohjalta julkilausutut toiminta- ja työohjeet sille, kuinka arvot ja laatupolitiikka saadaan tuotua osaksi päivittäistä toimintaa.

Organisaation laatujohtaja voisi pitää olemassa olevalle henkilöstölle koulutuksen laatustrategian mukaisista asioista; mitkä ovat tavoitteet ja missä suhteessa tavoitteisiin nähden mennään. Jokaiselle tulisi myös selventää mitä elementtejä laadukas työskentely kunkin tehtävänkuvassa pitää sisällään. Työntekijöiden perehdytyksessä tulee jatkossa noudattaa yrityksen perehdytysuunnitelmaa paremmin, ja huolehtia siitä, että oman vastualueensa lisäksi työntekijät perehdytetään myös organisaation laatupolitiikkaan ja -käytänteisiin. Jotta perehdytyksen kattavuus saadaan varmistettua, tulee johdon mahdollistaa sille riittävät resurssit sekä seurata perehdytyksen toteutumista yrityksen sisäisessä perehdytysrekisterissä. Kehityskeskustelut ja muut seurantakeskustelut työntekijän ja esimiehen välillä ovat myös hyviä väyliä keskustella tarkemmin kunkin vastualueelle kuuluvista rooleista ja tehtävistä laadunhallinnan kannalta.

6.1.1 Vastuumatriisi laatutyöskentelyn tukena

Osana laadunhallinnan vahvistamista organisaatioon luotiin sen ydinvastuita ja -valtuuksia jäsentävä vastuumatriisi. Matriisin tarkoituksena on selventää niin johdolle kuin henkilöstölle eri prosessien ja toimijoiden välisiä vastuita ja rooleja, ja sitä kautta parantaa työskentelyn sekä päätöksenteon tehokkuutta. Matriisi kuvaa tärkeimpinä ydintehtävinä pidettyjen prosessien ja tehtävien päävastuullisen tahon, toteutusvastuussa olevan tahon, konsultoitavan tahon sekä informoitavat tahot. Mikäli joidenkin tehtävien suorittamisessa tai joillain liiketoiminnan osa-alueilla koetaan kehitystarpeita,

nähdään matriisista helposti ketä kaikkia toimijoita tulisi osallistaa kehitykseen ja kouluttaa. (Jacka ja Paulette, 2009, 256-259.)

Vastuumatriisi luotiin toiminnallisen tutkimuksen tavoin. Toiminnallinen tutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä (Airaksinen 2009). Laadullinen tutkimus pyrkii mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, ja siinä tutkimuskohde itse pääsee myös ääneen (Hirsjärvi ym. 2014, 160-164). Toiminnalliseen tutkimukseen liittyy vahvasti käytännönläheisyys ja työelämäyhteys, ja toiminnallinen tutkimus pyrkii työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen tai järjeistämiseen (Airaksinen 2009). Vastuumatriisi luotiin hyvin käytännönläheisessä työelämäympäristössä, ja se on konkreettinen tuotos organisaation käyttöön. Matriisi suunniteltiin organisaation johdon ja esimiesten kanssa yhteistyössä, ja luonnokset käytiin läpi kunkin prosessin sisällä toimivuuden arvioimiseksi. Tehdyissä matriiseissa on laatu näkökulman kannalta otettu huomioon laadunhallinnan ja sen varmistamisen, tuottavuuden, ympäristön, terveyden ja turvallisuuden vastuujaoit, kuten Moisio ja Tuominen (2008, 41) opastavat. Vastuumatriisi on esitetty raportin liitteessä 3.

Kun organisaatioon luodaan tällainen malli, tulee tiedostaa tarve sen elävyydelle. Vastuumatriisia tulee päivittää säännöllisesti ja nyt luodun mallin toimivuus tulee arvioida lähitulevaisuudessa, jotta se ei jämahdytä toimintaa väärin kaavoihin. On hyvä muistaa, että esimerkiksi uuden esimiehen tullessa taloon on syytä vilkaista mitä se tarkoittaa matriisissa esiteltyjen ydinvastuiden kannalta.

6.2 Osallistamisen ja valtuuttamisen tehostaminen

Työntekijöiden osallistamista organisaation toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen voidaan vahvistaa osallistamalla työntekijöiden edustus konkreettisesti erilaisiin kehityspalaveriin. Työntekijät voitaisiin kohdeorganisaatiossa osallistaa oman työnkuvansa kehitykseen ja suunnitteluun haastamalla heidät oman suoriutumisen tavoitteenasetantaan ja arviointiin. Työntekijöitä myös kannustettaisiin esittämään toiveita oman tehtäväkenttensä ja toimenkuvansa kehityksestä ja näin tuettaisiin urapolun kehittymistä.

Kunkin tiimin esimiehellä on vastuu kuulla ja osallistaa työntekijöitä kehitystyöhön esimerkiksi palautteen kautta. Hyviä väyliä palautteenkeruulle ovat esimerkiksi tiimipalaverit ja kehityskeskustelut sekä erityinen palautelaatikko. Palautelaatikko voisi olla perinteisessä tai sähköisessä muodossa, ja työntekijöitä rohkaistaisiin palautteenantoon. Jokainen voisi antaa palautetta anonyymisti. Aloittejärjestelmän idea on hyvin samantyyppinen kuin palautelaatikonkin, ja ne voisivat toimia yhdessä. Moni yritys tarjoaa erillistä ohjelmaa aloitejärjestelmien käyttöönottoon. Konkreettisella aloitejärjestelmällä esitetään olevan jatkuvia innovointeja ja kehitysideoita esille tuovia ominaisuuksia, kun aloitteiden tekoon organisaatiossa todella kannustetaan, ja aloitteiden teosta ja käsittelemisestä on ohjelman avulla tehty helppoa. (Wellworks, OpenSpace Oy.)

Koko organisaatiota hyödyttävistä kehitysideoista voitaisiin kohdeorganisaatiossa luvata rahallinen palkkio tai joku muu konkreettinen etuus työntekijälle. Kaikki hyvät ideat luvattaisiin ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa, ja ideoiden sekä palautteen läpikäynnistä tehtäisiin säännöllinen prosessi.

Hyvät ideat julkistettaisiin esimerkiksi koko henkilöstön kattavissa viestintätilaisuuksissa tai ryhmäpalavereissa, ja laitettaisiin pikimmiten myös käytäntöön.

6.3 Johdon läsnäolon vahvistaminen

Henkilöstön osallistaminen organisaation kehitystoimenpiteisiin madaltaa organisaation hierarkiaa ja tuo tavallisia työntekijöitä lähemmäs johtoa. Kohdeorganisaation tulisi muutoinkin tukea toimintaa, jossa johto ja henkilöstö kohtaavat. Johto voisi osallistua aktiivisemmin yhteisille kahvi- tai lounastauoille vaihtaakseen kuulumisia työntekijöiden kanssa. Tällaiseen toimintaan voitaisiin varata aikaa kalenteriin tietyille päiville. Johdon yksinkertainen kiitos hyvästä työviikosta esimerkiksi perjantain iltapäiväkahvilla tai uuden työviikon avaus maanantain aamukahveilla ovat juuri sellaisia pieniä arjen huomioimisia ja motivaattoreita, joita työntekijät kaipaavat. Ne myös vaativat johdolta vain vähän panostuksia.

Työhyvinvointia edistävät toiminnalliset päivät ovat tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kasvattamisen ohella oiva väylä tutustuttaa myös johtoa ja työntekijöitä toisiinsa. Tyhy-päivissä peräänkuulutettiin rentoa tekemistä yhdessä asemista tai osastorajoista riippumatta. Johdon on tärkeää tukea tällaista toimintaa sekä osallistua yhteisiin aktiviteetteihin myös itse.

6.4 Palautteenannon tehostaminen

Niin ikään hyviä kanavia palautteenantoon ovat kehityskeskustelut ja erilaiset tiimi- tai projektipalaverit. On tärkeää, että henkilökohtainen rakentava palaute annetaan aina myös henkilökohtaisesti. Onnistumisista yksilötasolla on hyvä huomioida myös henkilökohtaisesti sekä ajantasaisesti, mutta onnistumisten huomioimiset voitaisiin ottaa myös osaksi jo nyt järjestettäviä säännöllisiä henkilöstöinfoja. Hyvistä saavutuksista voitaisiin tiedottaa infoissa, jolloin onnistumisista saataisiin myös julkilausuttu tunnustus. Palautteenannolle tulisi myös luoda koko organisaation kattavat yhteiset raamit ja ohjeistukset, joilla etenkin rakentavan palautteen antoa voitaisiin helpottaa.

6.5 Viestinnän tehostaminen

Sisäisen viestinnän alueelle tulisi valtuuttaa konkreettinen vastuutaho. Perinteisen sähköpostiviestinnän yhteyteen tulisi ottaa myös muita viestinnän keinoja tiedottamisen ja muun sisäisen kommunikation tueksi. Kohdeyrityksessä tulisi panostaa intranettiin, eli yrityksen sisäiseen ja sähköiseen tiedotuskanavaan. Intranetiä voitaisiin käyttää tehokkaasti sisäisen viestinnän tukena; sinne saataisiin keskitetyksi kaikki informaatio. Siellä olisi oma paikkansa henkilöstön palautteenkeruulle, henkilöstön ja sidosryhmien yhteystiedoille ja muun muassa uusien työntekijöiden esittelyille. Intranetissä julkaistaisiin tiedotteita tuloksista sekä ajankohtaisista asioista ja uutisista.

Intranetti korvaisi helposti lukuisat sähköpostitiedotteet ja estäisi tärkeiden tiedotteiden hukkumisen postitulvaan. Hyvinä sähköisen viestinnän välineinä sähköpostin ohella tai korvaavana menetelmänä organisaation sisäisesti toimisivat hyvin esimerkiksi Skype ja Microsoft Lync, joilla voitaisiin hoitaa päivittäistä nopean viestinnän tarvetta, ja näin vähentää sähköpostitulvaa.

Jo tällä erää yritykseltä löytyvät infotelevisiot tulisi jatkossa valjastaa aktiiviseen käyttöön, ja niillä tulisi viestiä säännöllisesti laatu-, myynti- ja tuotantotuloksia. Koko organisaation kattavia infotilaisuuksia tulisi järjestää jatkossakin säännöllisesti, ja niiden olennaisena osana olisi tarkastella organisaation isompaa kuvaa, kuten toiminnan tavoitteita, tuloksia ja päämääriä.

Työskentelin aiemmin vähittäiskaupan alalla isossa kansainvälisessä konsernissa. Siellä viikkotiedotteet saapuivat kahvihuoneen pöydälle ja jokaisen tuli kuitata ne lukemansa jälkeen. Tiedotteissa oli tietoa tulevista kampanjoista sekä toteutuneista tuloksista. Samantyyppinen menetelmä voisi toimia myös kohdeyrityksessä tärkeitä muutoksia ja uudistuksia tiedotettaessa. Kun esimerkiksi organisaation laatupolitiikoita, arvoja tai strategioita päivitetään, tiedotettaisiin ne koko henkilöstölle edellä mainitun esimerkin tavoin ja jokaisen tulisi ne myös lukea ja kuitata. Näin varmistettaisiin tiedon saavuttaneen koko organisaation, ja työntekijät saisivat myös kommentoida politiikoita ja arvoja ennen niiden hyväksyntää.

6.6 Työhyvinvointi

Työntekijöiden viihtyvyys ja hyvinvointi eivät varsinaisesti lukeutuneet tärkeimpiin kehityskohteisiin kohdeorganisaatiossa, mutta työntekijöiden määrän kasvaessa ja liiketoiminnan haasteiden lisääntyessä konkreettisia henkilöstöhallinnon työkaluja tulee ottaa säännölliseen käyttöön. Tällä erää yrityksellä ei lakisääteisten mittarien lisäksi ole juuri muuta henkilöstöön liittyvää seurantaa. Työntekijöiden viihtyvyyttä tulisi alkaa mitata säännöllisillä työtyytyväisyysmittauksilla ja kehityskeskustelut tulisi valjastaa säännöllisiksi toimenpiteiksi. Kehityskeskusteluissa käsiteltäisiin niin työntekijän suoriutumista kuin myös toiveita ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Henkilöstömittarien seuraaminen ja puuttuvat toimenpiteet tulisi ottaa aktiiviseksi osaksi henkilöstöhallinnon rutiineja. Ennakoivilla ja puuttuvilla toimenpiteillä saadaan pidettyä henkilöstön viihtyvyys ja hyvinvointi korkealla myös jatkossa.

Myös yhteiset aktiiviteetit, jotka tällä erää koettiin vain heikoiksi kohdeorganisaatiossa, ovat omiaan vahvistamaan työyhteisön henkeä. Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta esimerkiksi liikuntasetelein tai yhteisten liikunta- ja kulttuuritapahtumien muodossa ovat yleisesti hyviä keinoja tukea työhyvinvointia. Vaikkei tyhy-toimintaa pidettykään yleisesti tärkeimpien motivaatiotekijöiden joukossa, on sen vahvistamiseen hyvä kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi sekä yhteishengen kasvattamiseksi.

7 POHDINTA

Kokonaisvaltaisesti johdettu laatu on menestystä tavoittelevien organisaatioiden ihannetilä. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa harjoittavat organisaatiot pystyvät toimimaan tehokkaasti sekä menestymään paremmin myös liiketoiminnan haasteissa. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa harjoittavat organisaatiot näkevät henkilöstönsä avainasemassa menestyksen ja laaduntuottamisen kannalta, ja henkilöstöjohtamiseen painottuva laatujohtaminen tuottaakin tänä päivänä varmimmin tehokasta tulosta. Laadun johtaminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on pitkälti työntekijöiden sitouttamiseen, motivointiin, hyvinvointiin ja kehittämiseen keskittyviä toimenpiteitä. Myös viestinnän tehokkuus nähdään tärkeänä tekijänä laatutyöskentelyn kannalta. Johtamiskulttuurin ja johdon näyttämän esimerkin tulee tukea laadunhallinnan ja laatuajattelun sitouttamista organisaatioon.

Työssä käsitelty kohdeorganisaation laatusitoutuneisuuden tutkimus kertoo esimerkin suomalaisen pk-yrityksen laadunhallinnan tilasta ja sen kohtaamista henkilöstöjohtamisen haasteista. Tutkimus tehtiin nimenomaisen kohdeorganisaation nykytilasta, eivätkä tutkimustulokset näin ollen ole yleistettävissä. Kuitenkin myös muut laadunhallinnan kehittämisen kanssa kamppailevat yritykset voivat hyötyä opinnäytetyön tuloksista. Työ nostaa esiin laadunhallinnan kannalta tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja tarjoaa kehitystoimenpiteiden kautta myös ratkaisuja kyseisten osa-alueiden vahvistamiselle organisaatioissa. Työn liitteinä olevat kyselylomakkeet voivat toimia myös muiden yritysten apuna näiden suunnitellessa vastaavanlaista nykytilan tutkimustyötä omassa organisaatiossaan. Liitteenä olevaa vastuumatriisia voidaan myös käyttää esimerkkinä luodessa vastaavia matriisimalleja myös muihin organisaatioihin. Työn esittämät kehitystoimenpiteet palvelevat organisaatioita myös yleisessä johtamistyössä, ja esitettyjä kehitysideoita voidaan käyttää johtamisen tukena, vaikka laadunhallinnan kehittäminen ei olisikaan organisaation prioriteetilistalla.

Työn tulokset vastaavat myös tutkimusongelmaan. Työn tavoitteena oli löytää keinoja kohdeorganisaation laadunhallinnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Suurimmiksi kehityskohteiksi laadunhallinnan kannalta kohdeorganisaatiossa nousivat organisaation laatusitoutuneisuuden tila, työn sisältöjen ja tavoitteiden selkeyttäminen, työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen, johdon ohjeistus ja näkyvyys sekä viestintä ja palautteenanto. Näitä laadunhallinnan kannalta tärkeitä elementtejä vahvistamalla mitä todennäköisimmin saadaan myös hyviä tuloksia aikaan. Kohdeorganisaation käyttöön tehty vastuumatriisi auttaa myös tärkeiden ydintehtävien tunnistamisessa sekä tehtävien tehokkaassa suorittamisessa.

Mielenkiintoisimpana jatkotutkimuskohteena työlle pitäisin kohdeorganisaation johdon kattavaa laatusitoutuneisuuden tutkimustyötä. Johdon sitoutumisen tärkeys on olennaista laadunhallinnan kannalta, koska vain näin laatu voi toimia kaiken toiminnan ja organisoinnin taustalla. Tutkimuksella selvitettäisiin johdon ajatuksia ja asenteita laatua kohtaan sekä johdon sitoutumisen astetta laadunhallinnassa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia kohdeorganisaatiossa nyt esille nousseiden kehityskohteiden tilaa myöhemmin; kuinka kehityskohteisiin ja kehitysideoihin on vastattu ja kuinka korjaavia toimenpiteitä on otettu käyttöön. Tärkeää olisi myös tutkia kohdeorganisaation kykyä suorittaa muutos- ja kriisitilanteista, sillä näin voitaisiin osoittaa organisaation todellinen laadukkuus. Yksi mie-

lenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla myös alueen muiden pk-yritysten laadunhallinnan ja laatujohtamisen tutkiminen ja kehittäminen. Näin saataisiin kerättyä myös yleistettävämpää tietoa alueellisen laatusitoutuneisuuden tilasta.

Työ avarsi laajalti omaa näkemystäni laatujohtamisen alueella, jonka lähtökohtaisesti olin kokenut hyvin systeemi- ja järjestelmäpainotteiseksi johtamiseksi. Laatujohtaminen peilautuikin hyvin pitkälti henkilöstöressurssien turvaamiseen, sillä henkilöstön psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi ymmärretään olennaisiksi tekijöiksi organisaation suoriutumiskyvyn ja tehokkuuden kannalta. Henkilöstöjohtamisen toimiessa vahvana mielenkiintoni kohteena oli työn teko mielekäästä ja se antoi mahdollisuuden perehtyä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin aiempaa tarkemmin. Näin työ loi myös hyvää pohjaa tulevaisuuden työskentelylle muun muassa juuri henkilöstöhallinnon parissa.

LÄHTEET

- ABU-DOLEH, Jamal D. 2012. Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality: Evidence from an empirical study. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. *International Journal of Commerce and Management*, 22/3, s. 219-234. [Viitattu 2015-02-04]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/10569211211260300>
- AIRAKSINEN, Tiina. 2009-01-29. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-03-03]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>
- ALCUMUS. 2015-01-02. ISO 9001:2015 Clause 5 Leadership. [video]. [Viitattu 2016-01-23]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=TMMy7JXdBQa8>
- ASQ. 2013. The ASQ Global State of Quality Research. Discoveries 2013. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-03-06]. Saatavissa: <http://asq.org/2013/04/global-quality/the-asq-global-state-of-quality-discoveries-2013.pdf>
- BENN, Suzanne, TEO Stephen T.T ja MARTIN, Andrew. 2015. Employee participation and engagement in working for the environment. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. *Personnel Review*, 44/4, s. 492-510. [Viitattu 2016-01-03]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>
- BROOKS, Ian. 2009. *Organizational Behaviour*. 4. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- ERVASTI, Anu-Elina. 2016-02-04. Näin saat aloitteet kukoistamaan. [artikkeli]. *Fakta* 2016-02, s. 36-37.
- FARNDALE, Elaine ja MURRER, Inge. 2015. Job resources and employee engagement: a cross-national study. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. *Journal of Managerial Psychology*, 30/5, s. 610-626. [Viitattu 2016-03-04]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- GHADI, Mohammed Y., FERNANDO, Mario ja CAPUTI, Peter. 2013. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. *Leadership & Organization Development Journal*, 34/6, s. 532-550. [Viitattu 2016-03-04]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- GHOBIAN, Abby ja GALLEAR, David. 2001. TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega – International Journal of Management Science*, 29/4, s. 343-359.
- HAKOLA, Elina. 2011-11. Brändää työkulttuurisi. [artikkeli]. *Talouselämä* 11/2011, s. 71.
- HARTER, James K., HAYES, Theodore L. ja SCHMIDT, Frank L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. Washington: American Psychological Association Inc. *Journal of Applied Psychology*, 87/2, s. 268-279.
- HILTUNEN, Leena. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [verkkojulkaisu]. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2014. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- ISO, International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Revision – Frequently Asked Questions (FAQs). [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-03-04]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/files/7870/ISO9001FAQs.pdf>
- JACKA, J. Mike ja KELLER, Paulette. 2009. *Business Process Mapping*. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc.
- JOKINEN, Tauno. 2004. *Managing Quality Inside a High-technology Project Organization*. Oulu: Oulun Yliopisto.

- JUHOLIN-LAITINEN, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- JUUTI, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- KAARILUOTO-ELO, Kaisa. 2013-03-16. Kiitos ja onnea!. [artikkeli]. Fakta 2013-05, s. 60.
- KARJALAINEN, Eero. 2006-08-07. Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun? [verkkojulkaisu]. Quality Knowhow Karjalainen Oy. [Viitattu 2015-09-03]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/mitae-laatu-tarkoittaa-ja-kuinkauttu-taemaen-paeivaen-laatuun-on/>
- KARJALAINEN, Tanja ja KARJALAINEN, Eero. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. 2. painos. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- KAUR MAHAL, Prabhjot. 2009. Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. The IUP Journal of Management Research, 8/10, sivut 38-51.
- KNOWLES, Graeme. 2012. Managing Quality in The 21st Century – Principles and Practice. [e-kirja]. Bookboon.com.
- KOHDEORGANISAATION LAATUPÄÄLLIKKÖ. 2015-12-04. [sähköpostikeskustelu]. Sijainti: Kuopio.
- KOIVUKOSKI, Joonas. 2015-11-15. Yhteinen nauru yhdistää – jos se ei nolaa ja loukkaa. [verkkojulkaisu]. Talouselämä. [Viitattu 2016-02-05]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/yhteinen-nauru-yhdistaa-jos-se-ei-nolaa-ja-loukkaa-6062879>
- KRIZAN, A.C, MERRIER, Patricia, LOGAN, Joyce, WILLIAMS, Karen. 2011. Business communications. 8. painos. Mason: South-Western Cengage Learning.
- LAINEN, Risto O. ja LECKLIN, Olli. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum Oyj.
- LAITINEN, Jaana. 2014-01-19. Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein. [verkkojulkaisu]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 2016-02-03]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>
- LECKLIN, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Oyj.
- METSO, Seppo. 2012-06-04. Laatujohtaminen vaatii uutta tulokulmaa. [verkkojulkaisu]. Aaltopro – Aalto Leader's Insight. [Viitattu 2016-01-24]. Saatavissa: <http://www.aaltopro.fi/blog/laatujohtaminen-vaatii-uutta-tulokulmaa>
- MOISIO, Jussi ja TUOMINEN, Kari. 2008. Laatu ja luotettavuutta – ISO 9001. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- MOTV, Menetelmätietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. [verkkoinfo]. KvantimOTV. [Viitattu 2016-04-08]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/esimerkit.html>
- NYBERG, Carita. 2012-10-29. Motivaatio antaa siivet. [verkkojulkaisu]. Tasapainon Avaimet-blogi. [Viitattu 2015-12-13]. Saatavissa: <http://kollega.fi/2012/10/motivaatio-antaa-siivet/>
- OAKLAND, John S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence. 4. painos. Abingdon: Routledge Ltd.
- OPENSOURCE. OpenSpace aloitejärjestelmä – Aloitteesta toteutukseen. [verkkosivu]. [Viitattu 2016-03-04]. Saatavissa: <http://www.openspace.fi/openspace/default.asp?sivu=3&alasivu=18&kieli=246>
- PESONEN, Eeva-Stiina. 2016-03-21. Työtehojen metsästys jatkuu. [verkkojulkaisu]. Kauppalehti. [Viitattu 2016-03-15]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyotehojen-metsastys-jatkuu/5Ty9nh3D>

- SFS, Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2016-03-04. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-03-20]. Saatavissa: <http://www.sfsedu.fi/files/126/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>
- SMITH, Lyn ja MOUNTER, Pamela. 2008. Effective Internal Communications. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.
- SPECULAND, Robin. 2014. Bridging the strategy implementation skills gap. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. Strategic Direction, 30/1, s. 29-30. [Viitattu 2016-04-03]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/SD-12-2013-0093>
- TILASTOKESKUS. 2014-11-26. Työolotutkimus 2013. Helsinki: Tilastokeskus. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-01-02]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf
- TOIVOLA, Olavi. 2010. Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa. Helsinki: Talentum Oyj.
- VIITALA, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VON WEISSENBERG, Kaj. 2012-05-14. Laatujärjestelmä johtamisen kehittämisen työkaluna. [verkkojulkaisu]. Inspecta. [Viitattu 2016-01-12]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/julk-kaj-vonweissenberglaatujaarjestelmajohdamisenkehittamisen20tyokalu>
- WATTSON, Gregory H. 2011. Prognostications – Scenarios of future as viewed in 2011. [verkkojulkaisu]. International Academy for Quality. [Viitattu 2016-04-05]. Saatavissa: <http://asq.org/2011/09/global-quality/prognostications-scenarios-of-the-future-as-viewed-in-2011.pdf>
- WECKENMANN, Albert, AKKASOGLU, Goekhan ja WERNER, Teresa. 2015. Quality management – history and trends. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. TQM Journal, 27/3, s. 281-293. [Viitattu 2016-04-05]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>
- WELLWORKS. Aloitejärjestelmä. [verkkosivut]. [Viitattu 2016-04-09]. Saatavissa: <http://www.wellworks.fi/tuotteet/hr/aloite>
- YANG, Ching-Chow. 2006. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. [verkkojulkaisu]. Emerald Group Publishing Limited. The TQM Magazine, 18/2, s. 162-173. [Viitattu 2016-04-05]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/09544780610647874>

LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY 1

1. [REDACTED] laatupolitiikkaan kuuluvat arvot ovat: *

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

2. Onko kanssasi käyty läpi yrityksen laatupolitiikka ja -tavoitteet? *

- Kyllä
- Ei

3. Oletko mielestäsi saanut tarvittavat työohjeet ja -välineet työskennellessi yrityksen laatupolitiikan mukaisesti? *

- Kyllä
- Ei

4. Näkökö laatu ja laadun eteen ponnistelu mielestäsi arkityöskentelyssä? *

Kyllä, miten?

Ei

5. Valvotaanko työntekijöiden työskentelyä systemaattisesti esimiehen/johdon taholta? *

- Kyllä
- Ei

6. Onko työtehtäviesi sisältö sinulle selkeä? *

- Kyllä
- Useimmiten
- Ei

7. Koetko työsi tavoitteet sinulle selkeinä? *

- Kyllä
- Useimmiten
- En

8. Millaisena koet käsitteen "laatujärjestelmä"? *

- En tiedä mikä se on
- Laatujärjestelmä tuo mukanaan byrokratiaa ja lisätöitä enkä usko sillä juuri olevan vaikutusta päivittäiseen työskentelyyni
- Laatujärjestelmällä on mielestäni sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä: se aiheuttaa lisätöitä, mutta toisaalta selkeyttää ja tehostaa yrityksen prosesseja ja toimintoja
- Laatujärjestelmä on edellytys yrityksen tehokkaalle kasvulle ja kehitykselle

9. Otetaanko työntekijät mukaan yrityksen laadunkehittämisprojekteihin? *

- Kyllä
- Ei

10. Millaiseksi koet työpaikan ilmapiirin? *

- Erinomainen; työpaikalla on mukavat työkaverit ja työ tarjoaa sopivasti haasteita
- Melko hyvä; tulen toimeen pääosin kaikkien kanssa ja viihdyn työssäni
- Kohtalainen; koen, etten aina tule toimeen muiden kanssa tai työni sisältö ei kaikilta osin vastaa toiveitani
- Heikko; työyhteisön keskuudessa esiintyy kireyttä enkä viihdy työtehtävissäni

11. Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät sinulle työssä (yleisesti) ovat? *

	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovin tärkeä
Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolun luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen palaute onnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute henkilökohtaisista kehittymistarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa (mm. päätöksiin, uudistuksiin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen osaksi yhteisöä (me-henki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisä ilmapiiri työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset aktiviteetit (tapahtumat, illanistujaiset- tyky-toiminta ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kuinka edellä mainitut tekijät toteutuvat nykyisessä työssäsi?

	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti
Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolun luominen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun lisääntyminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen palaute onnistumisista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute henkilökohtaisista kehittymistarpeista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa (mm. päätöksiin, uudistuksiin) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen/vapaa-ajan sekä työn yhteensovittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen osaksi yhteisöä (me-henki) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisä ilmapiiri työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset aktiviteetit: tapahtumat, illanistujaiset, tyky-toiminta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat työkaverit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Saatko lähimmältä esimieheltäsi tarpeeksi ohjeita ja tukea työskentelyysi? *

- Kyllä
 Ei

14. Tulisiko mielestäsi yrityksen ylemmän johdon olla enemmän mukana työntekijän arjessa? *

- Kyllä
 Ei

15. Liikkuuko info ajankohtaisista asioista/muutoksista yrityksen sisällä mielestäsi tarpeeksi hyvin? *

- Kyllä
 Ei

16. Koetko pääseväsi vaikuttamaan yrityksessä tapahtuviin muutoksiin/uudistuksiin? *

- Kyllä
 Ei

17. Kuinka helppo sinun on lähestyä: *

	Hyvin helppo	Melko helppo	Jokseenkin hankala	Hankala
Lähintä esimiestäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen ylemmää johtoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Valitse toinen seuraavista: *

- Työni on palkitsevaa.
- En koe työtäni palkitsevana.

19. Valitse toinen seuraavista: *

- Saan positiivista palautetta ja kannustusta lähimmältä esimieheltäni.
- En juuri saa positiivista palautetta.

20. Valitse toinen seuraavista: *

- Tiimimme saa positiivista palautetta/kannustusta yrityksen ylemmältä johdolta.
- Emme juuri saa positiivista palautetta/kannustusta yrityksen ylemmältä johdolta.

21. Näetkö itsesi työskentelemässä [REDACTED] vielä 5 vuoden päästä? *

- Kyllä
- Mahdollisesti
- En usko

22. Voit halutessasi jättää tähän avoimia kommentteja kyselyn aihealueista:

Mm. avata joitakin vastauksia tarkemmin tai käsitellä jotakin mielestäsi tärkeää aihepiirin asiaa, jota tässä kyselyssä ei käsitelty.

LIITE 2: HENKILÖSTÖKYSELY 2

1. [REDACTED] laatupolitiikkaan kuuluvat arvot ovat: *

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

2. Perehdytetäänkö uusi työntekijä yrityksen laatupolitiikkaan ja -tavoitteisiin? *

- Kyllä
- Ei

3. Onko yrityksellä käytössä mielestäsi tarpeeksi resursseja työskennellä laatujärjestelmän ja -politiikan mukaisesti? *

- Kyllä
- Ei

4. Kiinnitetäänkö laatuun huomiota jokapäiväisissä toimissa? *

- Kyllä, miten?
[REDACTED]
- Ei

5. Otetaanko suorittavan tason työntekijät mukaan yrityksen laadunkehittämisen toimenpiteisiin? *

- Kyllä, miten?
[REDACTED]
- Ei

6. Millaisena koet yrityksen laatujärjestelmän? *

- Laatujärjestelmä tuo mukanaan turhaa byrokratiaa ja lisätoita, eikä koe siitä juuri olevan hyötyä päivittäisessä työskentelyssä
- Laatujärjestelmällä on mielestäni sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä: se aiheuttaa lisätoita, mutta toisaalta selkeyttää sekä tehostaa yrityksen prosesseja ja toimintoja
- Laatujärjestelmä on edellytys yrityksen tehokkaalle kasvulle ja kehitykselle

7. Millaisena koet työpaikan ilmapiirin? *

- Erinomainen; työkaverit ovat mukavia ja työtehtäväni tarjoavat sopivasti haasteita
- Melko hyvä; tulen toimeen pääosin kaikkien kanssa ja viihdyn työssäni
- Kohtalainen; en aina tule toimeen muiden kanssa tai en aina koe työtehtäväni mielekkäiksi
- Heikko; työyhteisössä esiintyy paikoin kireyttä eivätkä työtehtäväni tarjoa minulle toivottuja haasteita/onnistumisen tunteita

8. Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät työssä sinulle (yleisesti) ovat? *

	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovin tärkeä
Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolun luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen palaute onnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute henkilökohtaisista kehittymistarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa (mm. päätöksiin, uudistuksiin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen osaksi yhteisöä (me-henki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perheen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisä ilmapiiri työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset aktiviteetit (tapahtumat, illanistujaiset, tyky-toiminta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka hyvin koet edellisten toteutuvan nykyisessä työssäsi?: *

	Hyvin	Kohtuullisesti	Heikosti
Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolun luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen palaute onnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute henkilökohtaisista kehittymistarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa (mm. päätökset, uudistukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen osaksi yhteisöä (me-henki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisä ilmapiiri työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset aktiviteetit (tapahtumat, illanistujaiset, tyky-toiminta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ovatko johdon odotukset työltäsi ja työsi tavoitteet sinulle selkeät? *

- Kyllä
 Useimmiten
 Ei

11. Saatko johdolta tarpeeksi ohjeita ja tukea työskentelyysi? *

- Kyllä
 Ei

12. Tulisiko mielestäsi yrityksen ylemmän johdon olla enemmän mukana työnteon arjessa? *

- Kyllä, miten?

- Ei

13. Liikkuuko info ajankohtaisista asioista/uudistuksista yrityksen sisällä mielestäsi tarpeeksi hyvin? *

- Kyllä
 Ei

14. Pääsetkö vaikuttamaan yrityksessä tapahtuvaan päätöksentekoon/suuremman linjan uudistuksiin? *

- Kyllä
 En

15. Onko yrityksen ylempää johtoa mielestäsi helppo lähestyä? *

- Kyllä
 Ei

16. Valitse toinen seuraavista: *

- Työni on palkitsevaa.
 En koe työtäni palkitsevana.

17. Valitse toinen seuraavista: *

- Saan positiivista palautetta/kannustusta yrityksen ylemmältä johdolta.
- En juuri saa positiivista palautetta

18. Voit halutessasi jättää tähän avoimia kommentteja kyselyn aihealueista:

Mm. avata joitakin vastauksia tarkemmin tai käsitellä jotakin mielestäsi tärkeää aihepiirin asiaa, jota tässä kyselyssä ei käsitelty.

Vastuumatriisi

A = Accountable (Päävastuussa oleva taho)
 R = Responsible (Totuusvastuussa oleva taho)
 S = Support (Tehävässä tarvittaessa avustava taho)
 C = To be consulted (Konsulttava taho)
 I = To be informed (Informoitava taho)

Ydintehtävät	Johtoryhmä	Strateginen johtoryhmä					Operatiivinen johtoryhmä			
		Hallitus	Toimitusjohtaja	Talvusjohtaja	Oper. johtaja	Markkinointijohtaja/ Laatupäällikkö	Myyntijohtaja	Liiketoimintajohtaja	IT-Kehitysjohdaja	
Visio/missio/arnot	A, R	R	R	R	R					
Strategialinjaukset	A, R	R	R	R	R					
Toimitamallinjaukset	A, R	R	R	R	R				R	
Riskien hallinta										
Strategiset riskit		A, R	A, R	A, R	A, R	R	R	R	R	
Operatiiviset riskit										
Kriisitiedottaminen	I				R	R	R	R	R	
Tietoturva		A, R	A		A	R	R	R	R	
Työturvallisuus					A	R	R	R	R	
Työsuojelu	I					R		R	R	
Yhteistoiminta										
Työsuojeluasioissa opastaminen										
Vuosisuunnitelma										
Talousarvio	I	A	R	R	I		I	I	I	
Toimintasuunnitelmat	I	A, R	R	R	R		R	R	R	
Henkilöstösuunnitelma	I	A, R	R	R	R		R	R	R	
Tulevaisuusnäkymien ennakointi	I	A, R	R	R	R					
Laatujärjestelmä										
Laatukäsikirjan ylläpitäminen					A	R	R	R	R	
Liiketoimintaprosessien kehittäminen					A		R		R	
Laadunvalvonta					A, R					
Ympäristöasiat					A, R					
Investointipäätökset										
Strategiset investoinnit	A	R	R	R	R		R	R	R	
Operatiiviset investoinnit		A	A	A	A					
Tavanomaisia suuremmat hankintakulut		(A)	A	A	(A)	R	R	R	R	
Tiedottaminen										
Ulkoinen		A	A		R					
Sisäinen		A	A			R				
Brändin hallinta		A	A			R				
PR, Media, SoMe		A	A			R				
Prokura	A	*	R, *		*		*			
Rekrytointi										
Ylemmät toiminhenkilöt	A	R	R	R	R		R			
Toiminhenkilöt		A, R	A, R	A, R	A, R					
Tuotannon työntekijät		(A)	A	A	A					
Tuotanto					A					
Materiaalit ja varasto					A					
Käyttöönotto					A					
Projektit					A					
Huolto ja varaosat					A					
Tuotekehitys					A					
Myynti										
Kotimaa		A	A	A	A		R			
Ulkomaat		A	A, R	A, R	A, R		R		R	
Markkinointi		A	A	A	A					
Taloushallinto										
Henkilöstöhallinto			A	A	A					
IT					A				R	

LIITE 3: VASTUUMATRIISI

		Työsuojeluorganisaatio				
Tuotekehityspäällikkö	Projektipäällikkö	Työsuojelupäällikkö	Työsuojeluvaltuutettu	Varavaltuutettu	(Koko työyhteisö)	
R	R				-	
R	R				-	
R	R	R	R	S	-	
R	R	R	R	S	-	
R	R	A,R	R	S	-	
R	R	A,R	R	S	-	
I	I				-	
R	R				-	
R	R				-	
R	R				-	
R	R				-	