

TYÖHYVINVOINTI AUTOLIIKKEEN VARAOSAPUOLELLA

Katariina Kuivalainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KUIVALAINEN, Katariina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.11.2012
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI AUTOLIIKKEEN VARAOSAPUOLELLA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Autotarvike Oy, Seppo Huhtasaari		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Jyväskylän Autotarvike Oy:n varaosapuolen henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa ja työnsä sekä löytää mahdolliset ongelmakohdat ja miettiä keinoja niiden edistämiseksi. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeella haluttiin saada selville henkilöstön keskimääräinen mielipide työhyvinvoinnin keskeisimmistä tekijöistä ja niiden toteutumisesta yrityksessä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys selventää, mitä työhyvinvointi on ja mistä asioista se koostuu. Työhyvinvointi on laaja käsite, johon liittyy esimerkiksi käsitteet työkyky, motivaatio, osaaminen, työn ilo, ilmapiiri, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä vuorovaikutteinen johtaminen. Työhyvinvointitoiminta on jatkuvaa yrityksen, työterveyshuollon ja muiden sidosryhmien yhteistyössä ylläpitämää ja edistävää toimintaa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa korostettiin hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön merkitystä yrityksen taloudelliseen kehitykseen ja menestyksekkääseen toimintaan.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin hyvin selville, mitkä asiat vaativat eniten muutoksia varaosapuolen henkilöstön mielestä. Työhyvinvointi on suhteellisen hyvällä tasolla, mutta kehitettäviä asioita nousi kuitenkin esille useita. Näistä tärkeimpiä olivat työmäärän ja vaatimustason kasvu, tiedonkulku, palaverien määrä, kehityskeskusteluiden puute, aineeton ja aineellinen palkitseminen, eriarvoisuus, työtoiminta ja koulutusten tarjoaminen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, työkyky, työn imu, ihmisten johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) KUIVALAINEN, Katariina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12112012
	Pages 57	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title WORK WELL-BEING IN A CAR SELLING COMPANY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by Jyväskylän Autotarvike Oy, Seppo Huhtasaari		
Abstract <p>The purpose of the study was to find out how the employees of spare part selling section feel about their work and well-being at work. The aim was also to examine if there are some problems and to think possibilities to improve them. The study was quantitative and it was carry out by using a questionnaire. With the questionnaire wanted to find out the opinion of employees about the main factors in well-being at work and if they are actualized in the company.</p> <p>The theoretical frame of the study clarifies what is well-being at work and which factors it consist of. Work well-being is a very wide term that includes for example terms working ability, motivation, know-how, happiness in work, work atmosphere, possibilities to develop and to impact and the managing. Work well-being is action that is persistent and it is made in co-operation with the company, occupational health care and other stakeholders. They maintain and improve well-being. In the theoretical part of the thesis was also pointed out the meaning of healthy and happy employees to company's success and financial progress.</p> <p>The aim of the study was fulfilled and with the study the main problems and things that need to be changed was discovered. Well-being at work is in a quite good level but there are still several things that need improvements. The most important issues of these are amount of work, level of challenges, reporting and information channels, the lack of meetings, the lack of development discussions, incorporeal and tangible awarding, inequality, free time activities organized by employer and offering education.</p>		
Keywords Well-being, working ability, work engagement, leadership		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 YRITYKSEN ENSIMMÄINEN TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS	3
1.1 Jyväskylän Autotarvike Oy	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	3
2 TYÖHYVINVOINTI	5
2.1 Ennen ja nyt	5
2.2 Työhyvinvoinnin muodostuminen	7
2.3 Työkyky ja sen edistäminen	9
3 HYVINVOIVALLA HENKILÖSTÖLLÄ YRITYS MENESTYY.....	11
3.1 Menestystekijät	11
3.2 Henkilöstö voimavarana	13
3.2 Kannustava palkkaus ja positiivinen palaute lisäävät motivaatiota	15
4 MOTIVAATIO	16
4.1 Motivaatio ja tarpeiden täytyminen.....	16
4.2 Motivaatio ja tuloksekas toiminta	19
6 IHMISTEN JOHTAMINEN JA ASIOIDEN JOHTAMINEN	21
6.1 Hyvä johtaminen.....	21
6.2 Y-sukupolven uudet vaatimukset työlle ja johtajuudelle	22
6.3 Kehityskeskustelut osana organisaation kehitystä	24
7 TUTKIMUS	26
7.1 Luotettavuuden pohdintaa	27
7.2 Tutkimuksen tulokset.....	28
7.3 Muutoksia vaaditaan	43
8 POHDINTAA.....	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	53

Liite 1. Kyselyn saatekirje	53
Liite 2. Kyselylomake.....	54

KUVIOT

KUVIO 1. Hyvinvoiva työpaikka.....	8
KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät.....	8
KUVIO 3. Työkyky-talomalli	11
KUVIO 4. Organisaation vaikutus menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin	12
KUVIO 5. Motivaation osuus tuloksekkaaseen toimintaan	19
KUVIO 6. Nuorten johtaminen.....	24
KUVIO 7. Kehityskeskustelun loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä	25
KUVIO 8. Työn kokeminen.....	30
KUVIO 9. Työympäristö ja ilmapiiri.....	32
KUVIO 10. Työn organisointi ja sisältö.....	34
KUVIO 11. Tiedonkulku ja esimiestyö.....	36
KUVIO 12. Palaute, vaikutusmahdollisuudet ja tasapuolisuus.....	39
KUVIO 13. Koulutushalukkuus.....	41

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Maslow´n tarvehierarkia.....	17
TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin portaat.....	18
TAULUKKO 3. Tutkimuksen tulokset keskiarvoina.....	28

1 YRITYKSEN ENSIMMÄINEN TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

1.1 Jyväskylän Autotarvike Oy

Jyväskylän Autotarvike Oy kuuluu R. Ruth -konserniin, joka on Robert Ruthin jälkeläisten omistama vakavarainen sukuyritys. Sen historia ulottuu 125 vuoden päähän; yritystoiminta alkoi vuonna 1883. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli 53,8 miljoonaa euroa, ja konserni työllistää yli 150 henkilöä neljällä paikkakunnalla. Jyväskylän Autotarvike Oy:n toimitiloissa työskentelee yli 70 henkilöä. R. Ruth -konserniin kuuluu autokauppaliiketoiminta sekä ravintola- ja kiinteistöliiketoiminta.

Jyväskylän Autotarvike Oy myy Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautoja sekä VW-hyötyautoja ja sillä on varaosamyyni ja huoltotoiminnot. Ahjoautolle on keskitetty Seatin myynti sekä vaihtoautomyynti Jyväskylässä. Jyväskylän Autotarvike Oy:n, Ahjoauton ja Keski-Suomen Vaihtoautokeskuksen liikevaihto vuonna 2010 oli 36,3 miljoonaa euroa. Jyväskylän Autotarvike Oy omistaa Savilahden Auto Oy:n Mikkelissä, ja sen alaisuudessa puolestaan on Savilahden Auto Oy Savonlinna.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava kuva varaosapuolen henkilöstön näkemyksestä heidän omasta työhyvinvoinnistaan, löytää mahdolliset puutteet ja ongelmakohdat sekä kehittämistarpeet ja saada selville, mitä johtajat ajattelevat alaistensa työhyvinvoinnista. Tulosten perusteella mietitään mahdollisia toimenpiteitä ja ratkaisuja ilmitulleisiin kehittämiskohtiin. Tutkimuksen jälkeenkin työhyvinvointia olisi tärkeää seurata säännöllisesti, ja siitä huolehtiminen on osa jokapäiväistä työntekoa, joka lähtee niin työntekijöistä itsestään kuin johtajatasolta.

Tutkimuksen tietoperustaan sisältyy teoriaa siitä, mistä työhyvinvointi koostuu ja sen keskeisimmistä käsitteistä sekä teoriaa työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, jonka kysymykset on luotu teorian pohjalta.

Henkilöstön hyvinvoinnilla on aina vaikutusta yrityksen toimintaan: motivoitunut ja tyytyväinen henkilökunta on palvelualttiimpi, sitoutuneempi ja sairauspoissaoloja on vähemmän. Hyvinvoiva henkilöstö heijastuu suoraan yrityksen taloudelliseen kehitykseen. Autotarvikkeen varaosapuolen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ei ole tutkittu, ja siksi sillä on merkitystä yritykselle. Työn arjessa on vaikeaa kertoa tunnoistaan ja työn hyvistä puolista tai varsinkaan epäkohdista esimiehelleen. Näin myöskään mikään ei muutu, jos aihetta ei tutkita. Tuloksien perusteella yritys toivottavasti ryhtyy toimenpiteisiin, jos hyvinvoinnissa ja johtajien toiminnassa löytyy parantamisen varaa. On mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstö kokee oman hyvinvointinsa ja työnsä.

Yrityksellä on käytössään laatukäsikirja, joka julkaistiin vuonna 2011. Laatukäsikirja käsittää yrityksen kaiken toiminnan ja osastot. Kuitenkaan tässä kirjassa ei ole käytännön mallia siitä, miten henkilöstön työhyvinvointia tuetaan ja mitä ohjelmia on laadittu. Henkilöstön osuus laatukäsikirjasta keskittyy henkilöstön kehittämiseen arvojen kautta, mutta näitä arvoja ei ole avattu: mitä esimerkiksi kannustavuus tarkoittaa, miten se toteutuu, miten siihen päästään ja mitkä ovat käytännön toimet työpaikalla. Strategisessa suunnittelussa on mainittu, että se on yhdistelmä omistajien, kulluttajien, päämiesten, viranomaisten ja yhteistyökumppanien tavoitteista ja odotuksista. Laatukäsikirjan mukaan vuosittain tehdään henkilöstö- ja koulutus suunnitelma. Tavoitteiden toteutumista seurataan muun muassa asiakastyytyväisyys- ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksilla. Tämä on kuitenkin ensimmäinen tutkimus, jossa tutkitaan henkilöstön työhyvinvointia yhdellä osastolla Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä. (Laatukäsikirja 2011, 2.)

Kaikilla yrityksillä tulisi olla päihdeohjelma, joka on tehty yhdessä työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Tämä mielellään kirjallinen päihdeohjelma tähtää ennakoivaan toimintaan, ja on osa työsuojelua ja työtoimintaa. (Rauramo 2008, 72.) Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä laadittiin päihdeohjelma muutama vuosi sitten.

Seuraavana tavoitteena on laatia tasa-arvosuunnitelma. Lain mukaan tämän kokoi-
sen yrityksen, jossa on vähintään 30 työntekijää, on laadittava tasa-arvosuunnitelma
joka vuosi. Suunnittelussa tulee olla mukana sekä naisia että miehiä kaikilta osastoil-
ta. (Rauramo 2008, 35, 85.)

Yrityksillä tulee olla tehtynä näiden lisäksi työpaikkaselvitys, toimintasuunnitelma
sekä varhaisen välittämisen malli. Se liittyy sairausvakuutuslakiin, jossa työhyvinvoi-
ntiin liittyen tulee noudattaa 30 – 60 – 90 – päivän sääntöä. Tämä sääntö on tullut
voimaan lainuudistuksen myötä kesällä 2012, ja se koskee pitkittynyttä työkyvyttö-
myyttä ja siihen puuttumista työterveyden ja työnantajan yhteistyössä. Varhaisen
välittämisen mallilla on tarkoitus ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä. (Työturvallisuus-
keskus n.d.) Tutkimukseen ei ole sisällytetty työpaikan turvallisuustekijöitä (ergono-
mia, turvallinen työympäristö ja toimintatavat; esimerkiksi valaistus ja melu), koska
niihin liittyvä tutkimus on tehty vuonna 2012 työterveyshuollon toimesta.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Ennen ja nyt

Työhyvinvointi syntyy siitä, että ympärillä on porukka, joka arvostaa sitä, mitä tekee, ja siitä, että oma toiminta liittyy johonkin, jota organisaatio tavoittelee. Jokainen ihminen haluaa, että hänet hyväksytään inhimillisenä olentona ja hän saa tukea. Vaikka työtä olisi paljonkin, sitä tekee mielellään, jos se on innostavaa. (Jabe 2010, 55.)

Entisaikaan työ oli hyvin pitkälti fyysistä, ja hyvinvointi-sanalla voitiin tarkoittaa lähinnä fyysistä terveyttä. Työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta aloitettiin 1990-luvun puolivälissä, keskittyen fyysisen kunnan ylläpitoon ja sitä kautta tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentämiseen. Vuosituhannen vaihteessa fyysisen työkyvyn lisäksi alettiin kiinnittää huomiota työyhteisön toimintaan sekä työn kehittämiseen. Tyky-toiminta onkin siis koko ajan laajentumassa tyhy-toiminnaksi, työhyvinvointi-

toiminnaksi. Myös perheen ja työn välisen tasapainon merkitys työntekijän hyvinvointiin on ymmärretty merkittäväksi tekijäksi. Yritysten tulisi keskittyä johtamisesseen taloudellisen tuloksen lisäksi yhä enemmän sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin. Tätä ajattelumallia kutsutaan termillä triple bottom line. (Aro 2002, 19–20.)

Nykyään työ on muuttunut tietotyöksi, jossa vaaditaan fyysisten ominaisuuksien sijaan osaamista, korkeaa koulutustasoa, innovaatiota ja motivaatiota. Työn tulos on riippuvainen ihmisen ajattelusta ja tiedon tuottamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 31.) Osaamisen hyödyntäminen riippuu siitä, miten motivoitunut työntekijä on. Ei riitä, että valmiudet tehdä työ hyvin ovat olemassa, jos ei motivaatio riitä parhaan mahdollisen suorituksen tekemiseen. (Viitala & Jylhä 2004, 156.) Osaamiseen kuuluu ammattiosaamisen lisäksi tietotekniikan ja työvälineiden hallinta, sosiaaliset taidot, asiakaspalvelutaidot, kansainvälistyvässä maailmassa kielitaito ja esimiehillä johtamistaito. Näiden lisäksi tulisi tuntee oma toimiala ja sidosryhmät. Omaa osaamistaan täytyisi myös osata arvioida. (Aro 2002, 83–84.)

Osaaminen avainsanana

Työhyvinvointi nykypäivänä on siis sidoksissa enemmän ei-konkreettisiin asioihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että fyysinen terveys ei edelleen olisi yhtä tärkeää; kun ihmisen terveys on kunnossa, myös hänen kykynsä hyödyntää omaa osaamistaan pysyy kunnossa. Tutkimuksissa on todettu, että hyvällä fyysisellä kunnolla on yhteys työssä viihtymiseen. Yksilön suorituskyvyllä on suuri merkitys osaamisen hyödyntämiseen. Työn edellyttämien tietojen ja taitojen tulee olla hallussa ja arvot ja asenteet kohdillaan sekä niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin hyvinvointi tasapainossa. Henkisen hyvinvoinnin voi sanoa olevan kaiken taustalla: sen pettäessä myös terveys voi romahtaa, sosiaaliset suhteet kärsivät ja osaamista ei pysty hyödyntämään enää kunnolla. (Ojala & Ahonen 2005, 14, 30–31.)

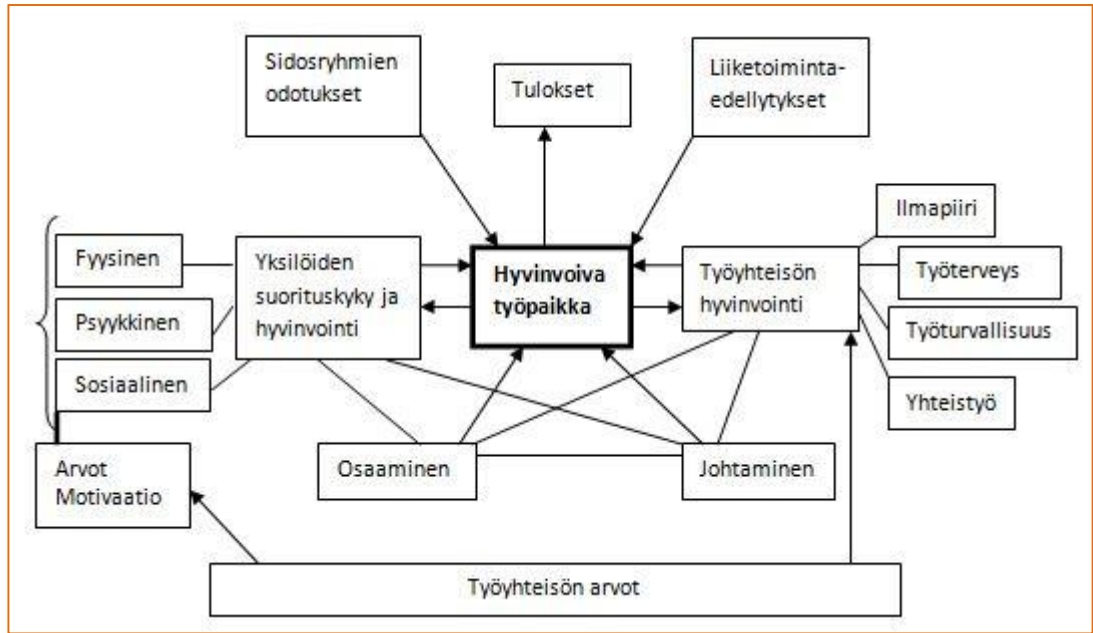
Työntekijä, varsinkin eläkeiän lähestyessä, voi kärsiä myös osaamisvajeesta: työ ei pysy enää otteessa, hän kokee itsensä riittämättömäksi ja syyttää itseään, että ei yritä tarpeeksi. Nämä tilanteet voivat pysyä ohimenevinä, jos niihin puututaan ajoissa

ja järjestetään esimerkiksi lisää koulutusta. Tilanne on kuitenkin ammatilliselle itsetunnolle kova paikka, jos osaaminen tuntuu uhatulta ja epäonnistumisen tunteet jäävät mieleen käsittelemättöminä. Jos asialle ei tehdä mitään, se voi johtaa työuupumukseen, sairasteluun ja jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. (Aro 2002, 83.)

Jokaisen työntekijän hyvinvointi vaikuttaa työyhteisön kokonaisyhyvinvointiin. Yksilön suorituskykyyn vaikutetaan johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla, mutta osaamisesta kilpailuetuna voidaan puhua vasta sitten, kun työntekijän osaaminen yhdistetään muiden työntekijöiden osaamiseen ja osaamista jaetaan. Myös hiljainen tieto tulisi osata hyödyntää. Hiljaista tietoa ei voida hankkia kouluttautumalla ja lukemalla, vaan se lisääntyy kokemuksen ja tekemisen kautta. Työyhteisössä pitäisi pystyä tekemään yhteistyötä ja luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Esimies tukee omalla esimerkillään ja johtamisellaan hyvän ilmapiirin muodostumista. (Ojala & Ahonen 2005, 32–33.)

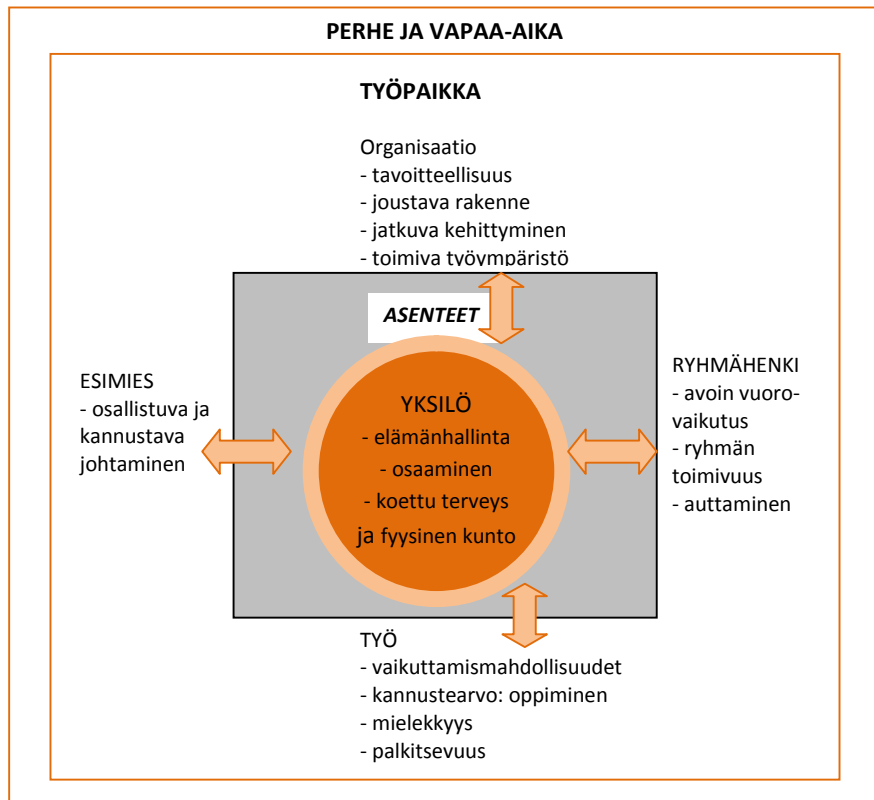
2.2 Työhyvinvoinnin muodostuminen

Esimiestyö on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työhyvinvointi puolestaan muodostuu monesta tekijästä, joiden hyödyntäminen ja tarjoaminen työntekijöille on pitkälti johdon vastuulla; Työterveyshuollon palvelut ja työturvallisuustoiminta, virkistystoiminnan järjestäminen ja liikuntamahdollisuudet, työpaikkaruokailu, miellyttävä työympäristö sekä asianmukaiset työvälineet ja selkeät työtehtävät tukevat työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Huono esimiestyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen epäselkeän töiden organisoinnin ja työntekijöiden kaikkien resurssien hyödyntämättä jättämisen kautta. Tämä vaikuttaa myös ilmapiiriin negatiivisesti. Jokaisen työpaikan toiminnassa vaikuttavat arvot, jotka määrittävät johtamisen tavoitteet. Yrityksen valinnat ovat tuskin hyvinvointia tukevia, jos yritys ei arvosta työntekijöitään ja heidän osaamistaan. Toisaalta myös työntekijän ominien arvojen tulisi olla yhteneväiset työpaikan arvojen kanssa. (Ojala & Ahonen 2005, 33–34.) Ojala ja Ahonen (2005, 34) kuvailevat hyvinvoivaa työpaikkaa seuraavan kaavion avulla:



KUVIO 1. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2005, 34)

Manka (2007, 52) on määritellyt työn ilon yhtälön ja työhyvinvoinnin tekijät puolestaan hieman eri tavalla (mukaillen Kehusmaa 2011, 15):



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2007, 52; Kehusmaa 2011, 15)

Työhyvinvointi on jatkuvaa toimintaa

Aivan kuten autossa vaihdetaan aika ajoin öljyt, tehdään kuntotarkastuksia ja seurataan mittarinlukemia, tulisi ihmistenkin terveyttä seurata säännöllisesti. Ennakoivat tarkastukset ja huollot ovat tärkeitä, mutta vielä niitäkin oleellisempaa on, mitä huoltojen välillä tapahtuu. Autoillessakin ratkaisu ongelmiin löytyy useimmiten ratin ja tuolin välistä, ei korjaamolta. (Jabe 2010, 188.)

Ilmapiiiritutkimukset ja kehityskeskustelut täydentävät toisiaan. Tutkimuksia ei tule tehdä vain tutkimuksen vuoksi, hyödyntämättä tai käsittelemättä tuloksia kunnolla. Usein tutkimukset käsitellään vain johdossa ja kaikki vastuu jatkosta jää esimiehelle. Jos mikään ei muutu tai epäkohtiin ei henkilöstön mielestä puututa, vastaamishalukkuus vähenee tai ainakaan vastaamisen ei kuitenkaan oleteta muuttavan mitään. Työhyvinvointitoiminta on hyvin pirstaloitunutta: asioita tutkitaan ja toteutetaan eri osastoilla toisiinsa liittymättöminä kokonaisuuksina ja jopa eri henkilöiden toimesta. Tuotannossa tehdään ehkä työturvallisuuteen liittyviä riskikartoituksia, mutta ei ole pohdittu sitä, miten arvioidaan esimerkiksi toimistotilojen vaikutusta työhyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 128–129.)

2.3 Työkyky ja sen edistäminen

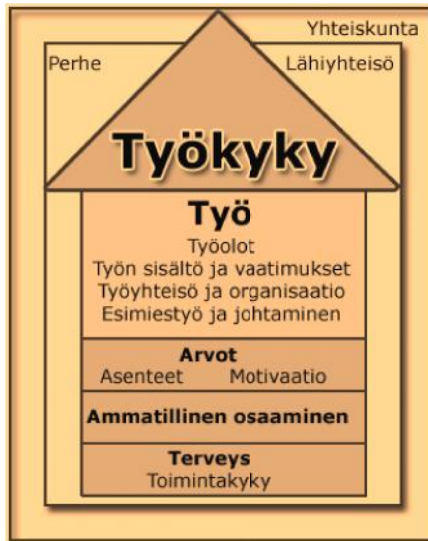
Työyhteisön tyky-toiminta eli työkyvyn edistämiseen ja ylläpitoon tähtäävä toiminta on osa työhyvinvointia. Tyky-toiminnalla tuetaan työntekijöiden työ- ja toimintakykyä yhdessä työnantajan, yhteistyöorganisaatioiden (esimerkiksi työterveys) sekä työntekijän kanssa. Säännöllisellä ja oikein toteutetulla tyky-toiminnalla tuetaan työssä jaksamista, ehkäistään syrjäytymistä ja työkyvyttömyyttä sekä vaikutetaan positiivisesti työilmapiiriin ja motivaatioon ja sitä kautta myös yrityksen toimintaan ja menestykseen. Kaikilla työpaikan jäsenillä on oikeus osallistua toiminnan suunnitteluun, ja toiminta vaatii sitoutumista jokaiselta yhteistyön osapuolelta. Jo aiemmin mainittiin,

että tyky-toiminta ei käsitä enää nykyään vain fyysistä työkykyä, vaan käsite on laajentunut tyhy- eli työhyvinvointitoiminnaksi: se sisältää niin fyysisen kuin henkisen ja sosiaalisen työkyvyn, työyhteisöjen toimivuuden sekä ikääntyneiden tai muista syistä työrajoitteisten osaamisen ja työkyvyn varmistamisen. Työhyvinvointitoiminta alkaa johtotasolta, ja sen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista sekä ylettää yrityksen joka osastolle. (Terveys ja työkyky 2011)

Työkyky koostuu monesta tekijästä

Professori Juhani Ilmarinen on kuvannut yksilön työkykyä talomallin avulla. Talossa on neljä kerrosta, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa ja tukevat toisiaan ja joita pitää kehittää työuran aikana. Yksilö itse on vastuussa talon kolmesta ensimmäisestä kerroksesta, sillä ne kuvaavat hänen voimavarojaan, ja työnantaja neljännessä kerroksesta eli työstä ja työpaikasta. (Terveys ja työkyky 2011)

Ensimmäinen kerros on ihmisen terveys ja toimintakyky: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky luovat perustan työkyvylle. Toinen kerros muodostuu ammatillisesta osaamisesta eli peruskoulutuksesta ja tiedoista ja taidoista. Tässä kerroksessa korostuu termi elinikäinen oppiminen, koska yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja tulee uusia osaamisen aloja. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Kun työ on mielekästä ja sopivan vaativaa, työkyky vahvistuu. Tämä kerros yhdistää työn ja vapaa-ajan sovittamisen. Talon neljännessä kerroksessa on itse työ: toiminta, työpaikka, työolot, työyhteisö ja organisaatio. Johtamiskulttuuri on kerroksen yksi tärkein tekijä, sillä johtajilla on velvollisuus organisoida työpaikan toimintaa sekä järjestää tyky-toimintaa. (Mt.)

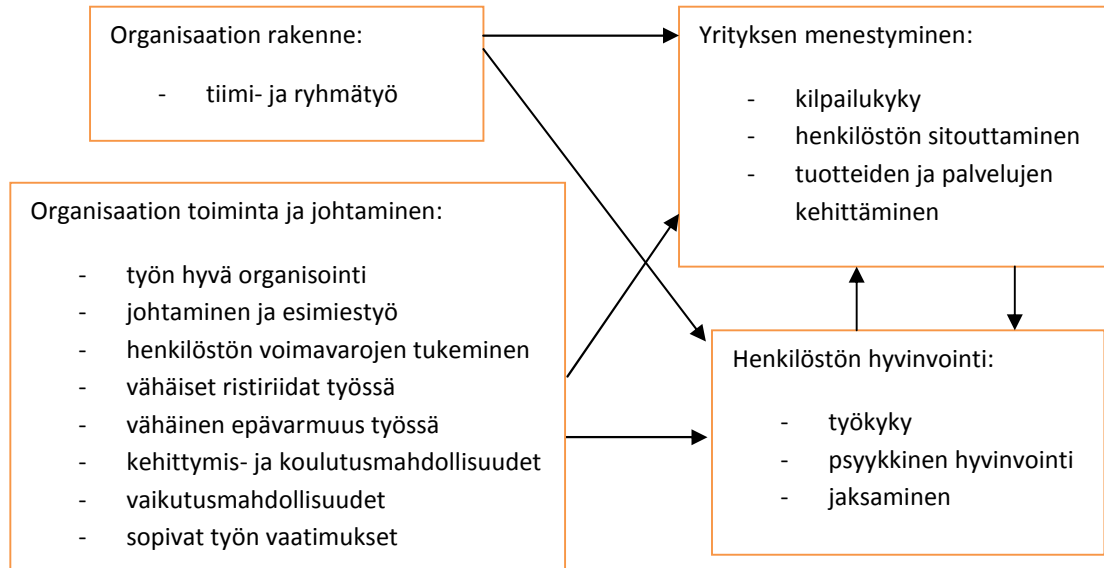


KUVIO 3. Työkyky-talomalli (Terveys ja työkyky 2011)

3 HYVINVOIVALLA HENKILÖSTÖLLÄ YRITYS MENESTYY

3.1 Menestystekijät

Kilpailukyky, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen sekä henkilöstön sitouttaminen ovat Työterveyslaitoksen (Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 19) mukaan tärkeimmät yrityksen menestystekijät. Hyvinvoiva henkilöstö yhdessä taloudellisen menestyksen ja muutoksiinsopeutumiskyvyn kanssa muodostavat terveen organisaation. Yhteisössä on silloin turvallista työskennellä, ja toiminta on yrityksen kannalta kannattavaa ja mahdollisimman tehokasta. Yrityksen toimintatapojen kehittäminen vaikuttaa yleensä sekä yrityksen menestymiseen että henkilöstön hyvinvointiin. Niihin vaikuttavat tekijät Työterveyslaitos (mt. 20) on muotoillut näin Tuomea ja Vanhalaa (2002) mukaillen:



KUVIO 4. Organisaation vaikutus menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin (Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 20)

Taloudesta ja menestymisestä huolehdittaessa ei saa unohtaa henkilökuntaa ja sen työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimista. Työssä on oltava kehitysmahdollisuuksia, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja innovatiivisina. Osaamiselle ja työhyvinvoinnille täytyy asettaa tavoitteita sekä mitata tavoitteiden toteutumista eri mittareilla säännöllisesti. Työ pysyy siten tehokkaana ja ajantasaisena. Hyvinvointiin ja tehokkuuteen sekä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen vaikutetaan myös töiden hyvällä organisoinnilla. Sitä kautta varmistetaan henkilöstön sitouttaminen ja työkyvyn ylläpito sekä toiminnan sujuvuus. Kun henkilöstö on osaavaa, sitoutunutta ja hyvinvoivaa, asiakkaat aistivat sen; palveluun ja yrityksen toimintaan tyytyväiset asiakkaat tarkoittavat yritykselle kasvavaa menestymistä ja tuloksen tekoa. Kun taloustilanne on joskus heikompi syystä tai toisesta, työhyvinvoinnista ei pitäisi koskaan karsia, koska se vaikuttaa pitkälle yrityksen tulevaan menestykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 62–63; Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 8,23.)

Ihminen on psykofyysinen eli kokonaisvaltaisesti tunteva olento, joka hakeutuu sosiaaliseen ympäristöön ja haluaa kokea olevansa tarpeellinen ja hyväksytty sekä tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvät ihmissuhteet ja positiivinen palaute luovat työ-

motivaatiota, hyvinvointia ja tuloksekasta toimintaa. Jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli työyhteisön kokonaisuudessa. Työyhteisö, jossa jokainen jäsen toimii yhteistyössä toistensa kanssa ja jonka välit ovat avoimet ja luottamukselliset, auttaa yritystä saavuttamaan hyviä tuloksia. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan ja saa työn tuntumaan mielekkäältä. Toimintatavat, työyhteisön kulttuuri ja työn organisointi vaikuttavat sosiaalisen tuen kokemiseen. Käsite sosiaalinen pääoma tarkoittaa tukea ja kannustusta, toimivaa tiedonkulkua ja luottamusta; sosiaalisen pääoman ollessa toimivaa työntekijät kokevat voivansa hyvin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä, työn organisointi ja tehokkuus paranee ja työuupumus vähenee. (Rauramo 2008, 124.)

3.2 Henkilöstö voimavarana

Henkilöstöstä voidaan puhua yritysten keskeisenä voimavarana (Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 34). Organisaatio vaikuttaa toiminnallaan henkilöstön määrään ja työaikaan sekä laatutekijöihin kuten koulutukseen ja osaamisen hallintaan. Työntekijöiden hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja työoloista kiinnostunut esimies tukee henkilöstövoimavaroja. Tukeminen lisää henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä sekä sitoutumista ja motivaatiota ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen menestykseen. (Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 24.)

Kun puhutaan henkilöstöstä voimavarana, tulee esille termi aineeton varallisuus; konkreettinen eli aineellinen varallisuus ei enää määrittele yritysten todellista arvoa. Koska työ on muuttunut yhä enemmän tietotyöksi, yrityksissä voi olla vain vähän aineellista varallisuutta (esimerkiksi tietokoneet, kalusteet), ja nekin menettävät nopeasti arvoaan. Ojala ja Ahonen (2005, 84–85) mainitsevat esimerkkinä konsulttitoimiston: sillä ei käytännössä ole muuta ”omaisuutta” kuin henkilökunta ja heidän osaamisensa, mutta markkina-arvo on silti suuri. (Ojala & Ahonen 2005, 84–85.)

Viitala ja Jylhä (2004) puolestaan puhuvat henkisestä tai älyllisestä pääomasta. Se tarkoittaa nimenomaan sitä osaamiskapasiteettia, jota henkilöstöllä on. Heidän mukaansa Ulrich (1997) on tutkinut osaamisen olevan yritykselle hyödyllistä vain siinä tapauksessa, että henkilöstö on sitoutunutta ja tavoiteorientoitunutta. Henkistä pää-

omaa on vaikea arvioida rahassa, mutta osaamisvajeesta aiheutuva virhe voi olla taloudellisesti merkittävä tai puolestaan luova toiminta voi saada aikaan uuden, taloudellisesti huomattavan keksinnön. Älyllinen pääoma on ainoa pääomien lajeista, joka ei kulu käytössä vaan lisääntyy: sitä osaavammaksi henkilökunta tulee, mitä enemmän he saavat mahdollisuuksia kehittyä, ideoida ja osallistua yrityksen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2004, 162.)

Henkilöstön ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta on tutkittu, ja tästä käytetään käsitettä henkilöstöressurssien johtaminen eli HRM (human resource management). Aiemmin jo puhuttiin henkilöstön osaamisesta: sen sekä henkilöstöjohtamisen rooli tulevat yhä tärkeämmiksi nykypäivän liike-elämässä. On ymmärretty, että sitomalla henkilöstöstrategia liiketoimintastrategiaan, hyödyntämällä henkilöstöressurssien johtamisen käytänteitä ja tekemällä HRM-osa-alueista kokonaisuuksia, jotka tukevat toisiaan, yrityksen tulos on todennäköisesti parempi kuin yrityksissä, joissa ei tunneta käsitettä henkilöstöressurssien johtaminen. Tietenkin tulee huomioda, että yrityksen menestys on suurilta osin riippuvainen vallitsevasta yhteiskunnallisesta talous- ja kilpailutilanteesta sekä liiketoiminnallisista ratkaisuista. Mutta mitä menestyvämpi yritys, sen parempi mahdollisuus sillä on panostaa henkilöstöönsä ja vaikuttaa menestymiseensä vielä positiivisemmin. (Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys 2003, 34–35.)

Aineettomasta varallisuudesta ei vielä osata raportoida niin kuin perinteisistä taloudellisista luvuista, vaikka se muodostuu aivan samalla tavalla: esimerkiksi ostamalla osaamista avoimilta markkinoilta, luomalla ja kehittämällä sitä työpaikan sisällä. Konkreettiset investoinnit, kuten koneet, merkitään taseeseen kasvavina määrinä. Aineettomat investoinnit merkitään puolestaan kuluiksi. Kuitenkin on havaittu, että mitä enemmän panostetaan esimerkiksi henkilökunnan koulutukseen, sitä nopeammin yritys kasvaa; asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tulosta tulee, kun henkilöstö on osaava. Osaaminen ei ole kustannustekijä, vaan voimavara eli varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 85.)

Nykyään suositaan yhden perustehtävän sijaan sitä, että työntekijä hoitaa työkokonaisuuden alusta loppuun. Työtehtävät monipuolistuvat ja laajentuvat, ja omia ideoi-

ta voi hyödyntää paremmin ja tehdä päätöksiä. Tätä sanotaan työn rikastamiseksi. Oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta hahmottuu paremmin ja laatu paranee. Työn teko liikkuu enemmän yrittäjämäiseen suuntaan. Viitala ja Jylhä käyttävät käsitettä sisäinen yrittäjäyys: työntekijällä on yrittäjämäinen asenne, joka ohjaa häntä eteenpäin. Hän ideoi, asettaa tavoitteita, haluaa vaikuttaa ja kehittyä, kantaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Hän ei tyydy toimimaan vain vallitsevien toimintatapojen puitteissa. (Viitala & Jylhä 2004, 156–157.)

3.2 Kannustava palkkaus ja positiivinen palaute lisäävät motivaatiota

Kannustava palkkaus määrittää ammatinvalintaa ja eri työpaikkojen kiinnostavuutta sekä lisää henkilöstön panostusta työhön. Palkkausjärjestelmien tulisi toimia niin, että ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista, saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja oikein kohdelluksi. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 7–8.) Kannustava suoritukseen, tulokseen tai molempiin liittyvä palkkaus myös lisää motivaatiota (Viitala & Jylhä 2004, 156).

Rahallinen korvaus eli palkka ei kuitenkaan yksin riitä, kun puhutaan työntekijän palkitsemisesta ja työstä saadusta korvauksesta. Työn monimuotoistuminen ja sen vaatimusten lisääntyminen yksilötasolla edellyttää joustavuutta myös palkitsemiskäytäntöihin. Aineellisen palkitsemisen rinnalla tulee aina käyttää myös aineetonta palkitsemista. Se tarkoittaa esimerkiksi työstä saatavaa palautetta, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, kehittymismahdollisuuksia, työn merkitystä itselle, arvostuksen kokemista, työn pysyvyyttä sekä tyytyväisyyttä työaikoihin. Näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja esimiehen toiminnalla. (Kehusmaa 2011, 199–203.) Kehusmaa (2011, 204) pohtii myös, miten monessa työyhteisössä on todella varmistettu, että henkilöstöedut lisäävät työhyvinvointia, viihtyvyyttä työssä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa: edut kun yleensä ovat samat vuodesta toiseen.

Palautteen antaminen ja saaminen

Palautteen antaminen ja saaminen on työntekijöille tärkeää. Asioista täytyy sanoa, ja mielellään niin, että palaute annetaan kasvotusten ja välittömästi, mutta syyttelemättä. Eri ihmiset ottavat palautetta vastaan eri tavalla, ja esimiehen olisi hyvä tunnistaa, mitkä keinot toimivat parhaiten eri työntekijöihin. Palautteen on aina kohdistuttava asiaan, eikä työntekijän persoonaa tai taitoja saa arvostella. Kun ilmapiiri on avoin ja luotettava, palautteenanto toimii mutkattomasti niin esimieheltä alaisille kuin toiseen suuntaan. Positiivinen palaute on aina toivottavin, koska sillä saa parhaita tuloksia. Kritiikkiä ei saa kuitenkaan pelätä antaa ja ottaa vastaan; rakentavalla tavalla annettu palaute auttaa kehittämään arvosteltavia kohteita positiivisuuden kautta. Palaute kannattaa aina aloittaa positiivisista, hyvin menevistä asioista, siirtyä sitten kehittämiskohtiin ja lopettaa kannustavasti, positiivisia asioita korostaen. (Jabe 2010, 151–152.)

4 MOTIVAATIO

Motivaatio käsitteenä tulee selkeästi esille työhyvinvoinnista puhuttaessa. Aikaisemmin jo mainittiin motivaation tarve parhaan osaamisen esille saamiseksi (Viitala & Jylhä 2004, 156). Motivaatiota ja sen syntyä on tutkittu paljon, ja ehkä tunnetuin kaikista motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n 1940-luvulla julkaisema teoria, joka perustuu tarpeiden täyttämiseen (Kehusmaa 2011, 16). Myöhemmin eri henkilöt ovat muokanneet sen pohjalta uusia teorioita ja syventäneet sekä lisänneet tietoutta motivaatiosta.

4.1 Motivaatio ja tarpeiden täytyminen

Maslow'n motivaatioteorian tarpeiden täyttymisessä on kuusi eri porrasta perustarpeista korkeimpiin tarpeisiin. Seuraavassa taulukossa on lähdetty liikkeelle ylhäältä alaspäin (mukailen Dunderfelt, Laakso, Niemi, Peltola & Vidjeskog 2001, 29):

TAULUKKO 1. Maslow'n tarvehierarkia (Dunderfelt ym. 2001, 29)

Itsensä toteuttamisen tarpeet	Oman potentiaalin kehittäminen ja jopa ylittäminen Äärimmäiset henkiset tai fyysiset ponnistukset Esimerkiksi taiteilijat
Älylliset ja esteettiset tarpeet	Opiskelun tarve Haasteet ja uuden luominen Elämän merkityksellisyyden kokeminen Kauneuden ja harmonian tarve
Arvostuksen tarpeet	Omaan osaamiseen, suoriutumiseen, vapauteen liittyvät tarpeet Huomion ja kunnioituksen saaminen muilta Sosiaalinen asema
Liittymisen ja rakkau- den tarpeet	Läheisyyden ja rakkauden antamisen sekä saa- misen tarve Vuorovaikutus, ilon ja huolien jakaminen Kuuluvuuden tunne: perheeseen, yhteisöön ja kansaan
Turvallisuuden tarpeet	Suojan saaminen Eläminen ilman pelkoa ja ahdistusta Järjestyksen tarve, sosiaaliset organisaatiot, lait
Fysiologiset tarpeet	Perustarpeet: uni, hengitys, ravinto, seksuaali- suus, elimistön tasapaino, jälkeläisten hoivaami- sen tarve

Teorian ideana oli, että alemmat tarpeet tulisi olla edes jollain tavalla tyydytetyjä ennen kuin voi saavuttaa seuraavan tason. Maslow kuitenkin tarkoitti, että portaat ovat joustavat ja esimerkiksi taiteilija voi saavuttaa ylimmän, itsensä toteuttamisen tason, hyvinkin vähällä ruoalla, unella ja muilla perustarpeiden täyttymisellä. Dunder-

felt ja muut käyttävät esimerkkinä Vincent van Goghia, maailmankuulua taidemaalaria, joka eli hyvin niukasti ja näki välillä nälkää. Tarpeita voi olla myös täyttyneenä jonkin verran jokaiselta tasolta, eikä vain niin, että perustarpeet ensin, sen jälkeen turvallisuuden tarpeet, sitten rakkauden tarpeet ja niin edelleen. Ihminen toimii yleensä motivoituneena monesta tarpeesta alkaen. (Dunderfelt ym. 2001, 30–31; Kehusmaa 2011, 17.)

Päivi Rauramo on tehnyt Työturvallisuuskeskukselle Työhyvinvoinnin portaat – työkirjan, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää ja toimintoja suunnitella. Portaat perustuvat Maslow'n tarvehierarkiaan, ja ne huomioivat sekä yksilö- että yhteisö-son hyvinvoinnin. (Rauramo 2009, 3; Kehusmaa 2011, 18.)

TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3; Kehusmaa 2011, 18)

5. Itsensä toteuttamisen tarve

- Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus
- Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito
- Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

4. Arvostuksen tarve

- Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut
- Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä
- Arviointi: Työtyytyväisyysmittaukset, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

3. Liittymisen tarve

- Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot
- Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys
- Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

2. Turvallisuuden tarve

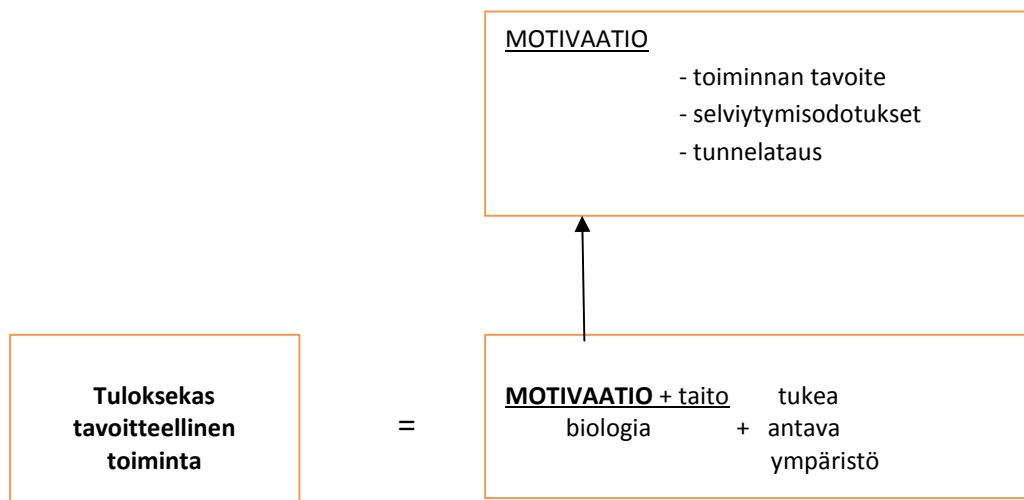
- Organisaatio: Työsuhde, työolot
- Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat
- Arviointi: tilastot, riskit, työpaikkaselvitykset

1. Psykologiset perustarpeet

- Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto
- Työntekijä: Terveelliset elintavat
- Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

4.2 Motivaatio ja tuloksekas toiminta

Uudemmassa motivaatiotutkimuksessa on siirrytty tarveluetteloista ja biologisten tarpeiden täyttymisestä niiden keskinäiseen dynamiikkaan, ja ajatus-, tunne- ja tah-
totoimintojen yhteisvaikutukseen motivaation synnyssä. Dunderfeltin ja muiden
(2001, 41) mukaan Martin E. Fordin motivaatioteoria kuvaa motivaatiota ja sen
osuutta tuloksekkaassa tekemisessä seuraavalla tavalla:



KUVIO 5. Motivaation osuus tuloksekkaaseen toimintaan (Dunderfelt ym. 2001, 41)

Motivaatio muodostuu siis kolmesta tekijästä. Toiminnalla täytyy aina olla päämäärä, johon sitoudutaan ja jonka henkilö on hyväksynyt omakseen. Tavoitteita voi olla myös useampia, osatavoitteita. Selviytymisodotuksiin liittyy se, miten henkilö arvioi tavoitteen toteutuvan, ja millaisiksi hän arvioi omat taitonsa, mahdollisuutensa ja ympäristön tuen. Tunne antaa toiminnalle energian. Tukea antava ympäristö auttaa positiivisessa tunnelatauksessa. Säännöllinen ja rakentava palaute jakaa toiminnan osasuorituksiin, mikä auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Toiminnassa täytyy myös olla haasteita. Ihmisen tulee olla motivoitunut, omata riittävät taidot ja olla biologisesti soveltuva sekä hänen tulee toimia tukea antavassa ja hyväksyvässä ympäristössä, jotta toiminta saavuttaa tavoitellun tuloksen. Jos yksikin jää täyttymättä, tulosta ei saavuteta. Motivointi ei synny pakosta, vaan se luo mahdollisuudet toimin-

nalle, jossa henkilö voi hyödyntää omia voimavarojaan. (Dunderfelt ym. 2001, 41–45.)

Työn imu

Kun ihminen on erittäin motivoitunut, siis itsensä toteuttamisen tasolla, hän voi saavuttaa niin kutsutun flow-tilan eli kokea työn imua. Se tarkoittaa hetkellistä, lyhyt- tai pitkäkestoista virtaavaa tilaa, jossa tekeillä oleva asia soljuu eteenpäin kuin itseksensä ja henkilö unohtaa tietoisuutensa itsestä. Hän ei huomaa nälän tai unen tarvettaan. Ajan käsitys sumenee, kun ihminen tekee parastaan keskittyneessä, inspiroituneessa tilassa ja unohtaa ympäristönsä. Työn imussa osaaminen ja haasteet vastaavat toisiaan, kasvavat ja saavat ihmisen tekemään yhä parempia suorituksia. Virtaustila vaatii korkeaa motivaatiota kyseessä olevaan, mieluisaan tehtävään. (Aro 2002, 88–89; Dunderfelt ym. 2001, 46; Kehusmaa 2011, 17; Ojala & Ahonen 2005, 128.)

Työterveyslaitos määrittelee Internet-sivuillaan työn imun käsitettä. Työn imu tarkoittaa työntekijän innostuneisuutta ja työstä saatua mielihyvää. Työkaverin kokema innostus ja myönteisyys tarttuvat yleensä muihinkin. On tutkittu, että organisaation toiminnalla ja henkilöstön työn imulla on positiivinen vaikutus yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen, yrityksen tuottavuuteen ja näiden kautta yrityksen tulokseen. Organisaatio voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työn imun kokemisen edistämiseen, esimerkiksi huolehtimalla työn haastavuudesta ja monipuolisuudesta, yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin luomisella, selkeillä tavoitteilla ja pelisäännöillä, tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia ja koulutuksia, kuuntelemalla alaisten viestejä, tukemalla työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä seuraamalla ja arvioimalla henkilöstön työhyvinvointia ja ilmapiiriä kartoitusten avulla. Työssä on tiettyjä voimavaroja, jotka saavat henkilön kokemaan työn imua. Tarpeeksi haastava ja monipuolinen työ, vahvuuksien hyödyntäminen, arvostuksen saaminen, vaikutusmahdollisuudet, mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä kannustava johtaminen luovat työn imua. (Työhyvinvointi 2011.)

Vastakkaisena käsitteenä työn imulle puhutaan työuupumuksesta ja toisaalta kyllästymisen tunteista. Työntekijä ei koe työtään tyydyttäväksi, koska hänen mielestään työstä puuttuu jotain. Esimerkiksi jatkuva positiivisen palautteen puute nähdystä

vaivasta ja hyvästä työstä aiheuttaa kyllästymistä eikä saa työntekijää enää antamaan parastaan. Työn imun käsite liittyy vahvasti työhyvinvoinnin kokemiseen; työntekijä voi kokea myös työpahoinvointia, jos hän tuntee mielipahaa työstään. Työntekijä voi olla ahdistunut ja hermostunut ja kärsiä univaikeuksista. Näitä tunteita voi tulla kyllästymisestä sekä päinvastoin liiasta työn tekemisestä ja sen ajattelemisesta, työho-
lismista. (Mt.)

6 IHMISTEN JOHTAMINEN JA ASIOIDEN JOHTAMINEN

6.1 Hyvä johtaminen

Johtamisella luodaan edellytykset organisaation toiminnalle ja laadukkaalle työn tekemiselle. Organisaation tavoitteet tulee suunnata tulevaisuuteen, ja hyvällä johtamisella toiminta on päämäärähakuista ja tuottavaa. Johtaminen voidaan karrikoidusti jakaa kahteen osaan: asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen on yrityksen toimintaprosessin hallintaa eli se keskittyy suunnitteluun, organisointiin, päämääriin, toiminnan seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Ihmisten johtamisen prosessissa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Ajatuksena on, että organisaatio toimii vain ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Motivoinnilla ja palkitsemisella sekä vuorovaikutteisella johtamisella työntekijät ymmärtävät miten tulee toimia niin, että saavutetaan organisaation tavoitteet, ja tekevät parhaansa, jotta niihin päästään. (Viitala & Jylhä 2004, 176; Työelämän kehittäminen n.d.)

Hyvällä johtamisella on suora yhteys henkilöstön sairauspoissaoloihin ja yrityksen tuottavuuteen. Esimiehiä on valmennettava koulutusten lisäksi välitehtävien, keskustelujen ja annetun palautteen kautta: hyvä esimiestyö lähtee alaisten tarpeista käsin. Kehityskeskustelut ovat tähän hyvä väline, mutta ne eivät yksin riitä. Alaiset odottavat esimiehiltään jatkuvaa vuorovaikutusta ja tavoitettavuutta sekä tukea. Esimiesten täytyy huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, jotta voivat olla tarvittaessa tukena alaisilleen. (Kaiku – palvelut työnantajille 2005)

Hyvän esimiehen ominaisuuksia

Kun työntekijät luottavat esimieheensä ja hän saa tukea, esimies on onnistunut työssään. Motivoituneet työntekijät sitoutuvat työpaikkaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Luotamuksellisessa ilmapiirissä muodostuu yhteistä halua saavuttaa organisaation päämääriä. Jotta ihmisten johtaminen on tuloksellista toimintaa, esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä. Työturvallisuuskeskus on määritellyt hyvän esimiehen, ihmisten johtajan, ominaisuudet:

- arvostaa hyvää johtajuutta
- haluaa johtaa ihmisiä
- osaa hallita itseään
- tietää työn tavoitteet
- antaa palautetta
- motivoi ja innostaa
- auttaa ja tukee
- kuuntelee alaisten mielipiteitä
- hallitsee tiedon jakamisen
- tuntee työyhteisön tilanteen ja ilmapiirin
- tarttuu asioihin
- osaa ennakoida ja suunnitella. (Työelämän kehittäminen n.d.)

Hyvä esimies osaa myös johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Hän välittää alaisistaan, on reilu, ei suosi ketään ja luo toiminnallaan avoimuutta ilmapiiriin sekä organisoimalla jakaa vastuuta ja saa työntekijät antamaan parastaan. (Työelämän kehittäminen n.d.)

6.2 Y-sukupolven uudet vaatimukset työlle ja johtajuudelle

Työelämässä ollaan käymässä murrosvaihetta, sillä suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää ja nuoret, uudella tavalla ajattelevat työntekijät tulevat haastamaan totuttuja tapoja. Niin sanotulle y-sukupolvelle eli 1980-luvun alun jälkeen syntyneille nuorille

työllä täytyy olla jokin merkitys ja työssä pitää viihtyä. Työ ei ole koko elämä: töissä ei haluta olla 24/7, vaan elämässä on muitakin tärkeitä asioita. Nuoret huolehtivat siitä, jaksavatko työelämän paineissa ja onko töitä riittävästi. Kehusmaa (2011, 96) on listannut Alasoinia (2010) mukaillen ominaisuuksia, jotka kuvailevat uutta sukupolvea. Näitä ovat esimerkiksi vaativuus, kärsimättömyys, mielihyvän etsiminen, aktiivinen osallistuminen ja yhteistyökykyisyys. (Kehusmaa 2011, 96–98.)

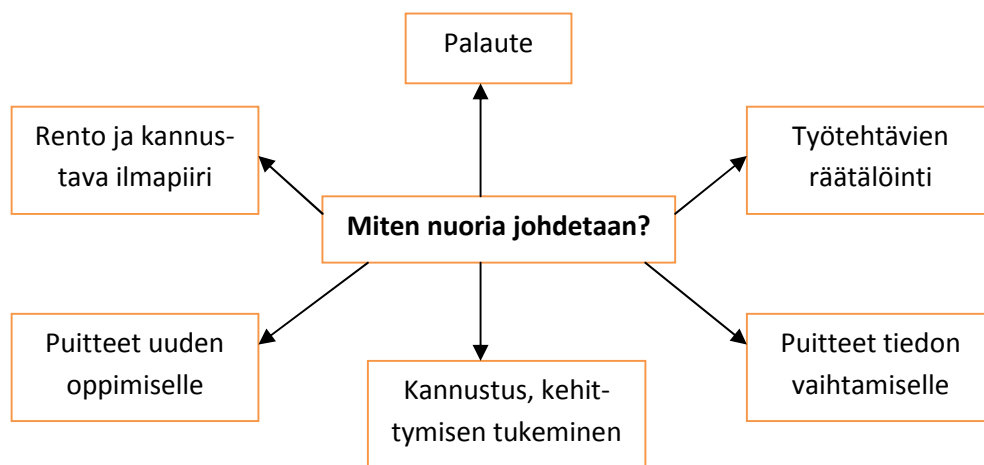
Uuden sukupolven edustaja haluaa kulkea omia teitään, mutta ohjatuilla poluilla. Hän haluaa kokea onnistumista niin yksilönä kuin ryhmässäkin. Y-sukupolvi panostaa työhönsä pitkäjänteisesti, kun työ ja yrityksen tavoitteet ovat mielekkäitä. Johtajan tulisi kannustaa alaisiaan hyviin yksilöllisiin suorituksiin yhteisen hyvän takia. Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat koulutuksen sijaan. Y-sukupolvi ei hyväksy johtajien ideoita ja päätöksiä automaattisesti, vaan heillä on oikeus osallistua ja kyseenalaistaa. Hyvä johtaminen on yksi kriteeri, jonka perusteella nuoret valitsevat mihin hakevat töihin. Nuorelle ylöspäin etenevä ura ei ole se tärkein, vaan Y-sukupolvi haluaa pitää valinnanvapauden ja kokea enemmän opiskelemalla lisää, tekemällä töitä ulkomailla ja pitämällä sapattivapaita. Nuoret ovatkin kansainvälisiä ja kielitaitoisia, heillä on hyvä koulutus, ja he osaavat markkinoida itseään. Yrityksen täytyy kehittää keinoja, joilla osoittaa halukkuutensa pitää nuori työntekijä talossa. Se vaatii rahallisen korvauksen lisäksi aineettomia kannustimia. Rahan sijasta nuori arvostaa enemmän aikaa, jonka hän haluaa käyttää muuhunkin kuin työntekoon, kuten mahdollisuuksien ja elämysten etsimiseen. (Jabe 2010, 160–162.)

Nuorten johtaminen

”Nuoret eivät nuole esimiehiään. He ovat uskottomia yritykselle. Siinä silmänräpäyksessä, kun työ ei enää tuo lisäarvoa itselle, vaihdetaan raidetta.” (Jabe 2010, 160.)

Uusi sukupolvi asettaa uusia vaatimuksia johtajuudelle. Kehusmaan (2011, 98) mukaan Tienari ja Piekkari (2010) ovat määritelleet neljä kohtaa, jotka tiivistävät y-

sukupolven odotukset johtamiskulttuurille: raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Nuoret eivät halua ylhäältä alaspäin tulevia käskyjä ja hierarkkisuutta, mutta pelisääntöjen ja työn raamien tulee olla selvät. Esimiesten täytyy tarjota haasteita, jotka tähtäävät tuloksellisuuteen. Esimiehiltä vaaditaan tilannetajua, etteivät vaatimukset muutu käskyttämiseksi. Y-sukupolvi vaatii työltään itsenäisyyttä, jotta voi vaikuttaa omaan työhönsä ja saa tilaa hengittää. Nuoret haluavat vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työn lisäksi työpaikan toimintaan kokonaisuudessaan. Vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä on itsestäänselvyys uudelle sukupolvelle; he haluavat saada palautetta työstään ja työn tuloksista. He haluavat myös ilmaista omat mielipiteensä ja vaativat, että niitä kuunnellaan. Luottamus ja avoimuus ovat johtajuuden kulmakivet. Avoin työyhteisö on toimiva työyhteisö. Y-sukupolvi haluaa työyhteisöltä kaverillisuutta ja ryhmän, johon voi samaistua. (Kehusmaa 2011, 98–99.) Nuorten johtaminen voidaan tiivistää seuraavaan kuvioon:



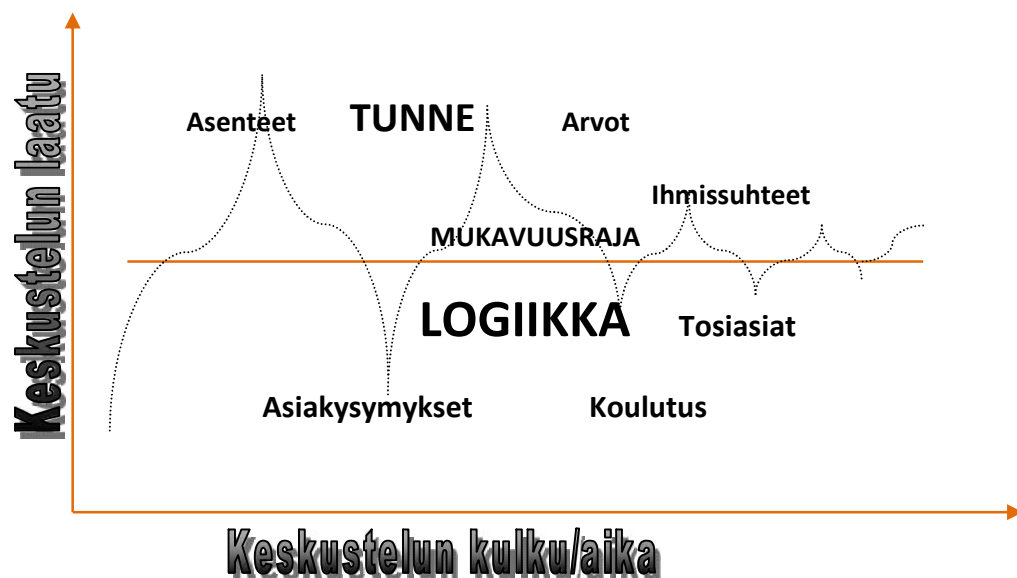
KUVIO 6. Nuorten johtaminen (Nuoret ja työ 2012)

6.3 Kehityskeskustelut osana organisaation kehitystä

Hyvissä kehityskeskusteluissa liikutaan järjen sekä tunteen alueilla. Laadukkaan keskustelun tarkoituksena on puhua työn tarkoituksesta ja tavoitteista, ja tähdätä yrityksen kehittämiseen eikä toiminnan valvontaan ja suunnitteluun. Kehityskeskuste-

lussa puhutaan työn lisäksi henkilökohtaisista asioista, hyvän maun rajoissa. Esimies voi esimerkiksi tiedustella, miksi työntekijä on vaikuttanut alakuloiselta viime aikoina. Henkilökohtaisen elämän hankaluudet, esimerkiksi avioero, vaikuttaa myös työmiinään. Työntekijät arvostavat sitä, että esimies välittää heistä myös persoonina; esimiehen tarkoitus ei kuitenkaan ole ratkaista alaisen ongelmia, vaan vain kuunnella ja välittää. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 144–146.)

Keskustelu kannattaa aloittaa neutraaleimmista asioista eli asiakysymyksistä, siirtyä välillä mukavuusrajan yläpuolelle asenteisiin, palata välillä sen alapuolelle ja mennä taas kohti tunteiden puolta. Keskusteluissa täytyy ottaa riskejä. On helppoa puhua järjen asioista, työn tavoitteista ja tuloksista, ja vältellä henkilökohtaisuuksista, ihmissuhteista ja tunteista puhumista. Ilman niitä keskustelu ei kuitenkaan ole oikea kehityskeskustelu; työntekijöistä saadaan enemmän irti, kun mukavuusrajan alapuolen asioita käsitellään luontevasti työntekijän tunteiden ja asenteiden kautta. Silloin sekä työntekijän ammatillinen että persoonallinen puoli kehittyy. Näitä molempia tarvitaan motivoituneessa työnteossa. (Mts. 103–106.)



KUVIO 7. Kehityskeskustelun loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103–104)

Ensimmäinen keskustelu kestää keskimäärin noin tunnin, mutta jatkossa puoli tuntia riittää. Suositus on, että kehityskeskusteluita käytäisiin kaksi kertaa vuodessa; mitä useammin keskusteluja käydään, sen paremmin yrityksen toiminta kehittyy. Hyvin monessa organisaatiossa keskusteluja käydään kuitenkin vain kerran vuodessa. Tiheyden vaikuttaa yrityksen koko ja se, miten kehityskeskusteluihin suhtaudutaan (onko se vain pakollinen paha). Työntekijöiden toiveita keskustelujen tiheydestä kannattaa kuunnella. Yksilöllisiin vaihteluihin tulisi myös reagoida: esimerkiksi uuden työntekijän oppimista ja sopeutumista voi edesauttaa käymällä useampia kehityskeskusteluita. (Mts. 102.)

Kehityskeskustelut ovat todennäköisesti tulevaisuudessa luonnollinen osa yrityksen omaa oppimisprosessia. Kommunikaation ja vuorovaikutteisen yhteistyön ymmärtäään vaikuttavan organisaation kehitykseen. Ihmisten merkitystä yrityksen keskeisenä voimavarana ei ole vielä ymmärretty täysin; pikkuhiljaa järkeen ja tekniikkaan pohjautuvien ratkaisujen sijaan kehitetään yksilöllisiä kykyjä ja panos-tetaan henkilöiden väliseen toimivaan yhteistyöhön. Toimivassa yrityksessä sen jokainen jäsen ottaa vastuuta niin omasta kuin työyhteisön kehityksestä, ja aloitteen kehityskeskusteluille voi tehdä myös alainen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161.)

7 TUTKIMUS

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista survey-tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130). Tutkimus toteutettiin kontrolloituna kyselynä. Näitä on kahdenlaista, informoitua sekä henkilökohtaisesti tarkistettua kyselyä: tässä tutkimuksessa käytettiin ensimmäistä vaihtoehtoa. Kohderyhmänä olivat varaosapuolen kahdeksan työntekijää käsittäen varsinaiset varaosatyöntekijät sekä varastotyöntekijät, heidän lähiesimiehensä eli varaosapäällikkö sekä hänen lähin esimiehensä jälkimarkkinointipäällikkö. Tutkija jakoi lomakkeet henkilökohtaisesti työpaikalla kaikille kohderyhmän jäsenille, ohjeisti, miten kyselyyn tulee vastata ja kertoi sen tärkeydestä heidän oman mielipiteensä esille saamiseksi ja muutosten mahdollistamiseksi. Vas-

taajat täyttivät paperiset lomakkeet työpäiviensä aikana viikon vastausajan sisällä ja palauttivat ne sovittuun paikkaan. Vastausprosentti oli 90 %, sillä vain yksi kymmenen henkilön kohderyhmästä ei vastannut. (Hirsjärvi ym. 2008, 191–192.)

Kyselyssä oli 48 väittämää, joissa oli vastausvaihtoehdot täysin samaa mieltä (5), melko samaa mieltä (4), ei samaa eikä eri mieltä (3), melko eri mieltä (2) ja täysin eri mieltä (1). Kyselyssä noudatettiin Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot ovat yleensä viisi- tai seitsemänportaisia ja skaala nouseva tai laskeva. Väittämät oli rakennettu kuuteen eri asiakokonaisuuden nippuun, joiden jälkeen oli tilaa kirjoittaa ajatuksiaan kyseisestä asiakokonaisuudesta. Viimeisellä sivulla oli avoin kysymys tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisuus myös vapaalle sanalle. Tutkimusmuoto valittiin siksi, että väittämien avulla saadaan selville varosapuolen työntekijöiden keskimääräinen mielipide ja avointen kysymysten avulla halukkaat voivat tarkentaa, miksi ovat jotain mieltä. Kyselylomakkeen lisäksi olisi voinut myös haastatella jokaista työntekijää, mutta tutkija tuli siihen tulokseen, että näin ensimmäisenä Jyväskylän Autotarvikkeen työhyvinvointikyselynä strukturoidusta kyselylomakkeesta saadaan riittävästi informaatiota. Kaikki tieto, joka tutkimuksesta saadaan irti, on uutta, tutkimatonta tietoa, joka hyödyttää yritystä. Haastattelut ja niiden suunnittelu on myös todella aikaa vievää, ja haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia varsinkin, jos kokee tilanteen enemmän itseään uhkaavana kuin hyödyttävänä. (Mts. 195–201.)

7.1 Luotettavuuden pohdintaa

Tutkimuksen tuloksiin saattaa vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti esimerkiksi osalla lähestyvä eläkeikä. Tutkimukseen osallistui myös kaksi esimiestä, joten kaikkien vastanneiden asema ja työnkuva eivät ole suoraan toisiinsa verrannollisia. Kuitenkin molemmilla esimiehillä on myös ylempi esimies, joten tutkimukseen tulee sitä kautta syvempää tietoutta myös yrityksen johtajuudesta kokonaisuudessaan.


Vastausten välillä oli paljon hajontaa; esimerkiksi osa on täysin samaa mieltä siitä, että ilmapiiri on avoin ja kannustava, muutama puolestaan melko eri mieltä. Vaihto-

ehto 3, ei samaa eikä eri mieltä, voi vääristää keskiarvoa: tuloksissa se näyttää siltä, että asiat ovat keskimäärin kohtuullisen hyvin, vaikka osa vastaajista ei ole osannut sanoa mielipidettään asiasta. Kuitenkin vastaajat ovat voineet ajatella vaihtoehto 3:sen tarkoittavan keskitasoa eli ovat neutraalin tyytyväisiä tilanteeseen. (Aaltola & Valli 2007, 207–209.) Jälkeenpäin ajatellen asteikko olisi voinut olla parempi laittaa vain välille täysin samaa mieltä (5) – täysin eri mieltä (1) ilman muita sanallisesti määriteltyjä vaihtoehtoja.

Mittaustulokset on mahdollista toistaa samoille henkilöille ja samalla kyselylomakkeella eli tutkimus on reliaabeli, luotettava. Vastaukset kuitenkin saattavat muuttua, jos esimerkiksi työntekijät kokevat jonkin asian muuttuneen. Keskiarvoihin vaikuttavat vastausprosentti ja mahdollinen henkilöstön vaihtuvuus, varsinkin otoksen ollessa näin pieni. Tutkimuksen kysymyksillä saatiin hyvin selville muutoksia vaativia pääkohtia. Tutkija kokee, että kysymysten muotoiluun käytetty aika kannatti ja väittämät mittaavat sitä asiaa, mitä niiden on tarkoitus mitata; tutkimus on validi eli pätevä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

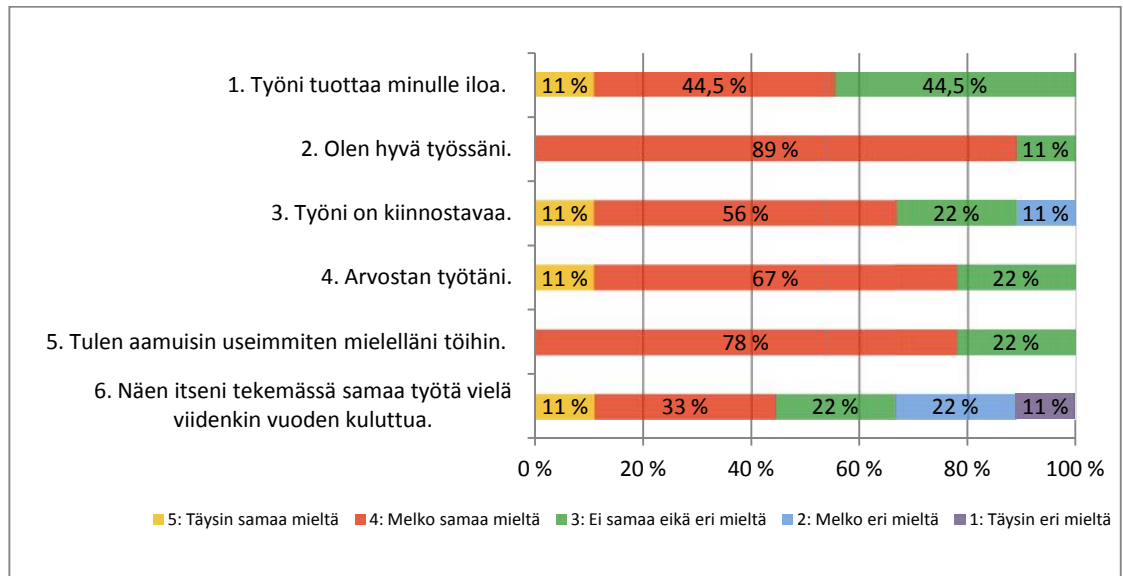
7.2 Tutkimuksen tulokset

TAULUKKO 3. Tutkimuksen tulokset keskiarvoina

Keskiarvo:  1,00-1,79 1,80-2,59 2,60-3,39 3,40-4,19 4,20-5,00	Kaikki vastaajat N=9
Väittäjä	Keskiarvo
Työn kokeminen	
1. Työni tuottaa minulle iloa.	3,7
2. Olen hyvä työssäni.	3,9
3. Työni on kiinnostavaa.	3,7
4. Arvostan työtäni.	3,9
5. Tulen aamuisin useimmiten mielelläni töihin.	3,8
6. Näen itseni tekemässä samaa työtä vielä viidenkin vuoden kuluttua.	3,1
Työympäristö ja ilmapiiri	
7. Ruokailu ym. sosiaaliset tilat ovat hyvät.	3,7
8. Työvälineet ovat toimivia ja asianmukaisia.	3,7
9. Työpaikan fyysinen ympäristö on miellyttävä ja viihtyisä.	3,4
10. Työilmapiiri on avoin ja kannustava.	3,6
11. Mahdolliset ristiriidat käsitellään reilusti ja ketään syylistämättä.	2,8
12. Uskallan pyytää ja saan aina apua, kun sitä tarvitsen.	4,7
13. Työpaikalla käydään keskusteluja yhteisistä pelisäännöistä ja työn periaatteista.	3,4

14. Tiedän mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet.	4,0
Työn organisointi ja sisältö	
15. Jaksan hyvin tehdä viikossa minulta vaadittavan työtuntimäärän.	4,4
16. Työaika riittää hyvin annettujen työtehtävien suorittamiseen, ja ehdin myös pitää lakisääteiset tauot.	3,8
17. Työtehtävät on organisoitu selkeästi ja työnjako on toimivaa.	4,0
18. Työni on sopivan vaativaa osaamiseeni nähden.	3,7
19. Saan työskennellä riittävän itsenäisesti.	4,4
20. Työmääräni on kasvanut työssäoloaikani.	4,6
21. Työn vaatimustaso on kasvanut työssäoloaikani.	4,6
22. Työni on usein liian kiireistä.	3,7
23. Työni on henkisesti kuormittavaa.	3,9
Tiedonkulku ja esimiestyö	
24. Talon sisäinen tiedonkulku on toimivaa.	2,6
25. Osastopalavereita on riittävästi.	2,2
26. Koen, että palavereista on hyötyä.	4,0
27. Voin aina lähestyä esimiestäni asiassa kuin asiassa.	4,3
28. Esimieheni luottaa minuun.	4,2
29. Haluaisin, että esimies kävisi säännöllisesti kehitys- tai tavoitekeskusteluita kanssani.	4,6
30. Saan tukea esimieheltäni.	4,0
31. Johtamistapa on vuorovaikutteista ja alaisen huomioivaa.	3,2
32. Esimieheni rohkaisee tekemään aloitteita, ottamaan vastuuta sekä kehittämään työtäni.	4,0
Palaute, vaikutusmahdollisuudet ja tasapuolisuus	
33. Tunnen olevani tarpeellinen osa työpaikkani toiminnassa.	4,0
34. Koen, että voin vaikuttaa työni sisältöön, järjestykseen ja työpaikan toimintaan riittävästi.	3,7
35. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita.	4,0
36. Pyrin täyttämään mahdollisen "luppoajan" oma-aloitteisilla työtehtävillä.	4,1
37. Saan työstäni riittävästi rakentavaa ja positiivista palautetta.	3,0
38. Saan työstäni riittävän korvauksen.	2,4
39. Palkan lisäksi työnantaja huomioi minua riittävästi muillakin tavoin (esimerkiksi tarjoaa pullakahvit työpäivän piristykseksi tai hyvästä työstä, sanalliset ja sanattomat eleet, vapaiden järjestäminen..).	2,9
40. Minulla on mahdollisuus riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani.	3,7
41. Työnantaja järjestää tarpeeksi työajan ulkopuolista Tyky-toimintaa.	2,9
42. Työnantaja kohtelee kaikkia osastoja tasapuolisesti ja työntekijöitä samanarvoisesti.	2,8
Koulutushalukkuus	
43. Haluan kehittyä työssäni ja oppia uutta.	4,7
44. Haluaisin lisää koulutusta, jotta suoriutuisin työtehtävistäni vielä nykyistä paremmin.	4,6
45. Hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan ja osaan soveltaa sitä.	3,8
46. Koen olevani hyvä asiakaspalvelija.	4,2
47. Haluaisin, että asiakaspalvelukoulutusta järjestetään.	4,2
48. Tarjoan asiakkaille lisäpalvelua: "Saisiko olla muuta?", "Hyvää päivänjatkoa!", kertomalla vinkkejä ostettuun tuotteeseen liittyen..	4,0

Vastausten jakautuminen ja tulosten avaaminen



KUVIO 8. Työn kokeminen

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden arvostus omaa työtä kohtaan ja työn antamat positiiviset tuntemukset ovat suhteellisen hyvällä tasolla. Näissä olisi silti kehittämisen varaa, sillä vain murto-osa vastaajista oli yllä olevien väittämien kanssa täysin samaa mieltä. Yli puolet vastaajista (57 %) oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että saavat iloa työstään. Lähes kaikki (89 %) kokivat olevansa melko samaa mieltä siitä, että ovat hyviä työssään. Työn kiinnostavuus jakoi enemmän mielipiteitä: kymmenesosa vastaajista (11 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että työ on kiinnostavaa, toinen kymmenesosa (11 %) puolestaan melko eri mieltä. Kuitenkin 56 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä siitä, että työ on kiinnostavaa. Viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä siitä, arvostavatko he työtään, mutta loput vastaajista (78 %) olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että he arvostavat työtään. Myöskään viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä siitä, tulevatko he aamulla useimmiten mielellään töihin, mutta loput vastaajista (78 %) olivat kaikki melko samaa mieltä, että tulevat mielellään töihin. Työskentely samassa tehtävässä tulevaisuudessa aiheutti eniten hajontaa: vastaukset jakautuivat asteikon jokaiselle tasolle. Kolmasosa (33 %)

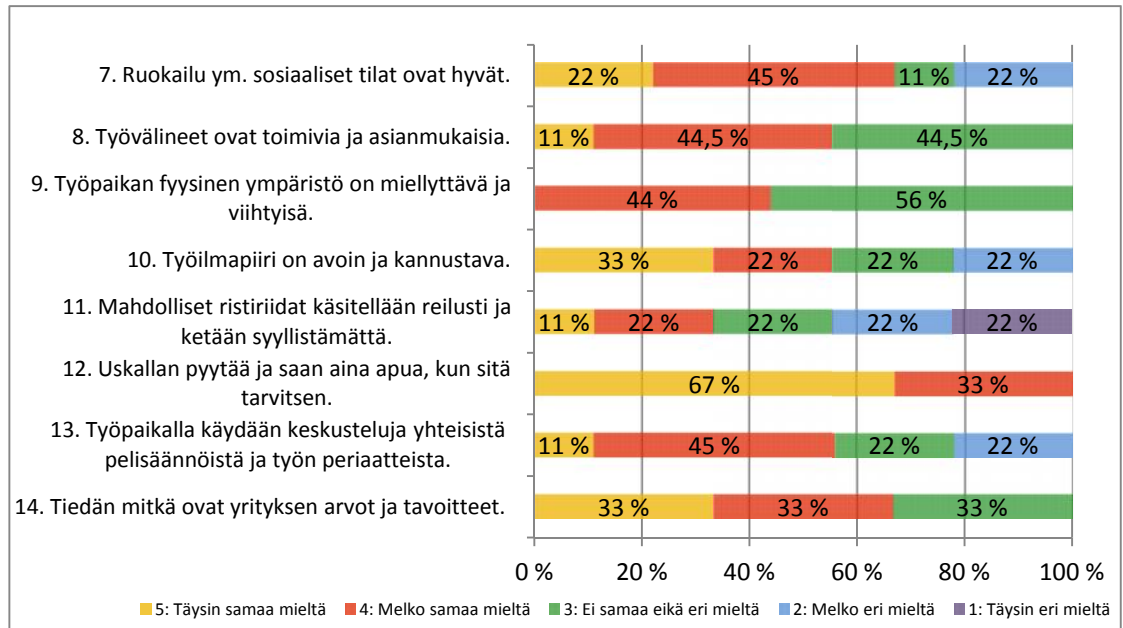
vastaajista oli melko samaa mieltä siitä, että tekevät samaa työtä vielä viiden vuoden kuluttua. 11 prosenttia oli täysin samaa mieltä asiasta ja 11 prosenttia puolestaan täysin eri mieltä. Viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä ja viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä.

Sanalliset ajatukset työn kokemisesta

Kolmasosa (33 %) työntekijöistä sanoo työn olevan välillä yksitoikkoista sekä tylsää ja haasteetonta. Varsinkin autovaraosien myynti koetaan helpoksi. Kuitenkin työhön saadaan myös monipuolisuutta ja haasteita: yhden työntekijän mielestä monenlaiset asiakkaat tuovat työhön edes pientä vaihtelua. Toinen sanoo nykyautojen nopean kehitystahdin ja monimutkaisen tekniikan tuovan haasteita ja mielenkiintoa myyjän työhön. Yksi työntekijä ei pidä työtään yksitoikkoisena, sillä hänen mielestään ”jokainen päivä on uusi pieni haaste”. Väittämiin vastanneistahan 67 prosenttia piti työtään vähintään melko kiinnostavana.

Yksi työntekijä kommentoi työn mielekkyyden paranevan osaamisen myötä: tähän hän toivoo avuksi lisää koulutuksia. Kukaan väittämiin vastanneista ei kokenut olevansa täysin hyvä työssään, vaan lähes kaikki (89 %) pitivät itseään vain melko hyvänä. Koulutushalukkuudesta varaosapuolella on kirjattu lisää tuloksia myöhemmin.

Väittämiin vastanneista vain kymmenesosa (11 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että työ tuottaa iloa ja melko samaa mieltä 45 prosenttia. Lopuilla (45 %) ei syystä tai toisesta ollut mielipidettä. Työn ilottomuus voisi liittyä ainakin edellä mainittuun haasteiden puuttumiseen. Yksi työntekijä kertoo ilon tunteen tulevan onnistumisen kautta. Hän uskoo myös tekevänsä samaa työtä vielä viidenkin vuoden kuluttua. Väittämissähän tulevaisuus herätti eriäviä mielipiteitä: vain 45 prosenttia näki melko varmasti itsensä tekemässä samaa työtä jatkossakin, kolmasosa (33 %) oli vähintään melko eri mieltä asiasta.



KUVIO 9. Työympäristö ja ilmapiiri

Toimipaikan tiloissa, ilmapiirissä ja ristiriitojen käsittelyssä olisi parantamisen varaa, ja yhteistä keskustelua pelisäännöistä, työn periaatteista ja tavoitteista voisi olla enemmän. Yli kaksi kolmasosaa (67 %) vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että sosiaaliset tilat ovat hyvät, mutta viidesosa (22 %) oli asiasta melko eri mieltä. Yli puolet (56 %) oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että työvälineet ovat toimivia ja asianmukaisia, mutta lopuilla (45 %) vastaajista ei ollut mitään mielipidettä. Myöskään työpaikan fyysisestä ympäristöstä 56 prosentilla ei ollut mielipidettä. Kuitenkin muut (44 %) vastaajista olivat melko samaa mieltä siitä, että ympäristö on miellyttävä ja viihtyisä. Työilmapiirin avoimuus ja kannustavuus herätti eriäviä mielipiteitä: viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä, toinen viidesosa (22 %) melko samaa mieltä, viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä ja kolmasosa (33 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että ilmapiiri on hyvä. Ristiriitojen käsittely reilusti ja syyllistämättä jakoi vielä enemmän mielipiteitä: viidesosa (22 %) oli täysin eri mieltä, toinen viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä, kolmas viidesosa (22 %) oli melko samaa mieltä ja viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä. Vain kymmenesosa (11 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Avun saaminen ja pyytäminen koettiin jo paljon paremmak-

si: kaikki vastaajista (100 %) olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että uskaltavat pyytää apua ja saavat sitä aina tarvittaessa. Yli puolet (56 %) vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että työpaikalla keskustellaan yhteisistä pelisäännöistä ja työn periaatteista. Kuitenkin viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä ja viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä. Yrityksen arvojen ja tavoitteiden tietäminen jakautui tasaisesti kolmeen osaan: kolmasosa (33 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että tietävät yrityksen arvot ja tavoitteet, kolmasosa (33 %) oli melko samaa mieltä ja kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä.

Sanalliset ajatukset työympäristöstä ja ilmapiiristä

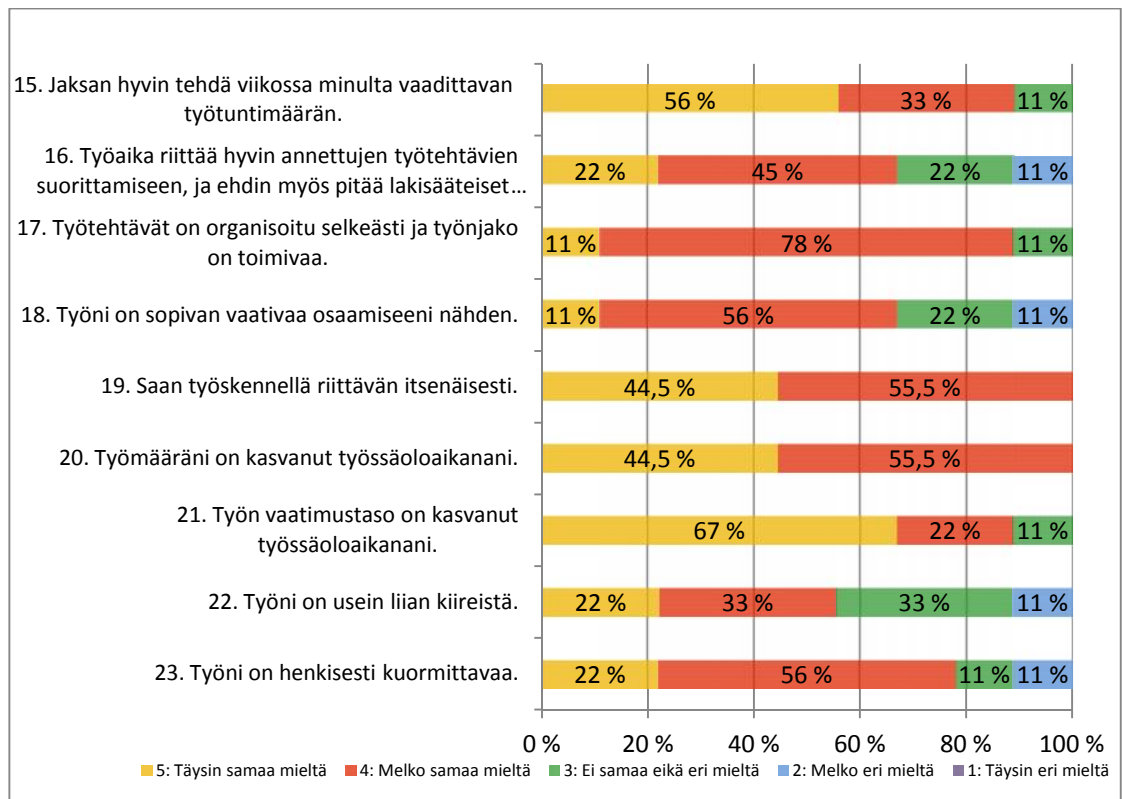
Muutama vastaaja kommentoi esimiestyötä jo tässä kohdassa, ja lisää sanallisia ajatuksia on kirjattu hieman myöhemmin. Esimiesten haluttaisiin arvostavan enemmän alaistensa työtä. Yksi työntekijä toivoo esimiesten osallistuvan enemmän työrutiineihin ja seuraavan niitä.

Työilmapiiri jakoi mielipiteitä väittämiin vastanneissa: yli puolet (55,5 %) piti ilmapiiriä vähintään melko avoimena ja kannustavana, mutta viidesosa (22,2 %) oli melko eri mieltä. Kolme työntekijää kommentoi työilmapiiriä sanallisesti. Yhden mielestä työilmapiirin tulisi olla paljon kannustavampi ja palkitsevampi. Kaksi puolestaan kertoi ilmapiirin olevan pääosin hyvä sekä yleensä kannustava ja huumoria sietävä. Yksi työntekijä toivoi, että kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen ja hakisivat sitä kautta tuloksen tekemistä. Hänen mielestään nykyisellä toiminnalla aiheutetaan se, että asiakkaat eivät tule uudestaan, ja ”tästä tulee varmasti tappiota yritykselle”.

Työntekijät olivat kirjanneet myös muita toiveita ja mielipiteitä. Henkilökunnan parkkipaikka on muutaman mielestä ahdas ja epäkäytännöllinen. Yksi työntekijä totesi myös työpaikan pihan olevan liian ahdas. Yksi työntekijä ehdotti, että tilojen viihtyisyyttä ja toimivuutta voisi miettiä tiimeissä. Väittämiin vastanneista 56 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään työpaikan fyysisestä ympäristöstä, ja vain alle puolet (44 %) oli melko tyytyväisiä ympäristön viihtyisyyteen ja miellyttävyyteen. Kuitenkin sosiaalisiin tiloihin väittämien perusteella vähintään melko tyytyväisiä oli 67 prosent-

tia vastaajista. Yksi työntekijä toivoisi työvälineiden ja työvaatteiden hankinnan sujuvan nykyistä helpommin.

Ristiriitojen käsittelystä työntekijät olivat väittämien perusteella hyvin eri mieltä; lähes puolet (44 %) oli vähintään melko tyytymättömiä tapaan käsitellä ristiriitoja, mutta kolmasosa (33 %) oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että ristiriidat käsitellään reilusti ja ketään syyllistämättä. Yksi työntekijä kertoi, että ristiriitatilanteessa syyllistä etsitään aina ”kissojen ja koirien kanssa” ja vasta sen jälkeen ryhdytään korjaamaan tapahtunutta. Hänen mielestään turha syyllisen etsimiseen käytetty energia täytyisi käyttää tärkeämpiin asioihin eli itse työhön. Toinenkin työntekijä oli samaa mieltä: yrityksessä käytetään aikaa syyllisen etsimiseen ongelman ratkaisemisen sijaan.



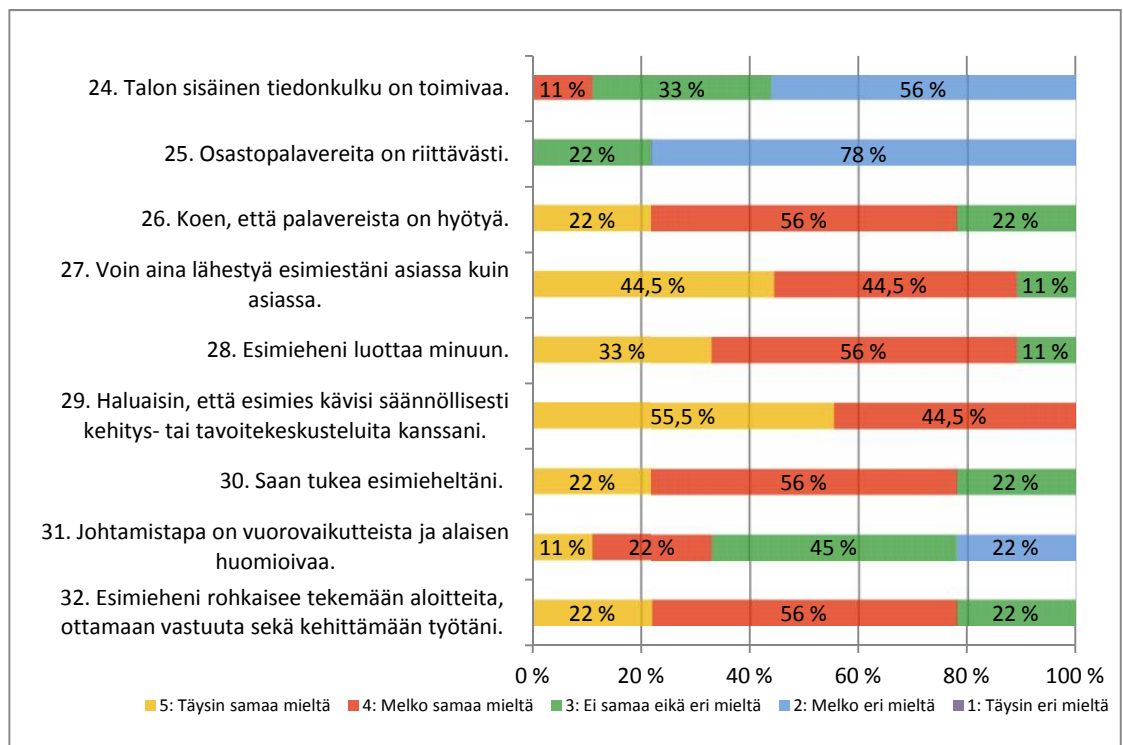
KUVIO 10. Työn organisointi ja sisältö

Viikkotyöaikaan ja töiden organisointiin sekä työn itsenäisyyteen vastaajat ovat kohtuullisen tyytyväisiä. Huolestuttavana voisi pitää sitä, että työn kuormittavuus ja paineet ovat monen mielestä kasvaneet. Lähes kaikki (89 %) vastaajista olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että jaksavat hyvin tehdä viikossa vaadittavan työtuntimäärän. Suurin osa (67 %) oli myös vähintään samaa mieltä siitä, että työaika riittää työtehtävien suorittamiseen ja taukojen pitämiseen. Kuitenkin 11 prosenttia oli asiasta melko eri mieltä, ja viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä. Lähes kaikki (89 %) olivat vähintään samaa mieltä siitä, että työtehtävät on organisoitu selkeästi ja työnjako on toimivaa. Työn sopivasta vaativuudesta osaamiseen nähden melko samaa mieltä oli yli puolet (56 %) vastaajista. 11 prosenttia oli asiasta täysin samaa mieltä ja 11 prosenttia melko eri mieltä. Viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä. Kaikki vastaajat (100 %) olivat vähintään melko samaa mieltä, että saavat työskennellä riittävän itsenäisesti. 100 prosenttia oli myös vähintään melko samaa mieltä siitä, että työmäärä on kasvanut sinä aikana, jona työntekijä on ollut toimipaikassa töissä. Työn vaatimustason on myös koettu kasvaneen: vain kymmenesosalla (11 %) ei ollut mielipidettä asiasta, mutta viidesosa (22 %) oli melko samaa mieltä siitä, että työn vaatimustaso on kasvanut työssäoloaikana, ja suurin osa (67 %) oli täysin samaa mieltä. Yli puolet (56 %) oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että työ on useimmiten liian kiireistä. Kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä ja vain 11 prosenttia oli melko eri mieltä työn kiireydestä. Työn koetaan olevan henkisesti kohtuullisen kuormittavaa: 78 prosenttia vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että työ on henkisesti raskasta. Lopuilla (22 %) ei ollut mielipidettä asiasta tai he olivat melko eri mieltä.

Sanalliset ajatukset työn organisoinnista ja sisällöstä

Viidesosa (22 %) vastaajista kertoi työmäärän vaihtelevan paljon: välillä on liian kiire, ja välillä puolestaan hyvin hiljaista. Yli puolet (56 %) väittämiin vastanneista oli kuitenkin vähintään melko samaa mieltä siitä, että työ on usein liian kiireistä. Yksi työntekijä koki, että hänellä on aina silloin koko ajan kiire, kun joku varaosapuolen työntekijä on lomalla. Hän joutuu hoitamaan omien töiden lisäksi myös lomalla olevan työt, ja silloin työtä on aivan liikaa. Toinen työntekijä pitää aina lakisääteiset tauot,

mutta on huomannut monien työkavereidensa jättävän taukoja väliin. Kolmas toteakin lakisääteisten taukojen pitämisen olevan välillä mahdotonta, erityisesti loma-aikoina. Kuitenkin väittämiin vastanneista 67 prosenttia oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että ehtii pitämään lakisääteiset tauot. Yhdelle vastaajista asiakaspalvelu on henkisesti raskasta, ja hän sanoo sen johtuvan talon työilmapiiristä ja siitä, että tapahtuneisiin virheisiin tai ongelmiin etsitään aina syyllisiä. Moni (78 %) varaosapuolen työntekijä kokeekin väittämien vastausten perusteella, että työ ylipäätään on henkisesti vähintään melko kuormittavaa.



KUVIO 11. Tiedonkulku ja esimiestyö

Tiedonkulkuun ja palavereiden riittävyyteen työntekijät ovat kohtuullisen tyytymättömiä. Esimiestyöhön vastaajat ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, mutta kehityskeskusteluita kaivataan. Yli puolet (56 %) vastaajista oli melko eri mieltä siitä, että tiedonkulku talon sisällä olisi toimivaa. Kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä, ja 11 prosenttia oli melko samaa mieltä. Suurin osa vastaajista (78 %) oli melko eri mieltä siitä, että osastopalavereita on riittävästi: palaverit koetaan hyödyllisiksi, sillä suurin

osa (78 %) vastaajista oli asiasta vähintään melko samaa mieltä. Melkein puolet (45 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että voivat aina lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa, ja saman verran (44,5 %) melko samaa mieltä: vain 11 prosentilla ei ollut mielipidettä. Sama tulos pätee myös esimieheltä saatuun luottamiseen. Kaikki (100 %) halusivat vähintään melko varmasti, että kehitys- tai tavoitekeskusteluita käytäisiin: 56 prosenttia oli asiasta täysin samaa mieltä. Esimiestuki koettiin hyväksi: 78 prosenttia oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että saa tukea esimieheltään, viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä asiaan. Yrityksen johtamistavasta melkein puolet (45 %) vastaajista ei osannut sanoa mitään. Viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä siitä, että johtamistapa olisi vuorovaikutteista ja alaisen huomioivaa. Kolmasosa (33 %) oli vähintään melko samaa mieltä. Yli puolet vastaajista (56 %) oli melko samaa mieltä siitä, että esimies rohkaisee aloitteiden tekemiseen, vastuun ottamiseen sekä työn kehittämiseen. Viidesosa (22 %) oli täysin samaa mieltä ja viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä.

Sanalliset ajatukset tiedonkulusta ja esimiestyöstä

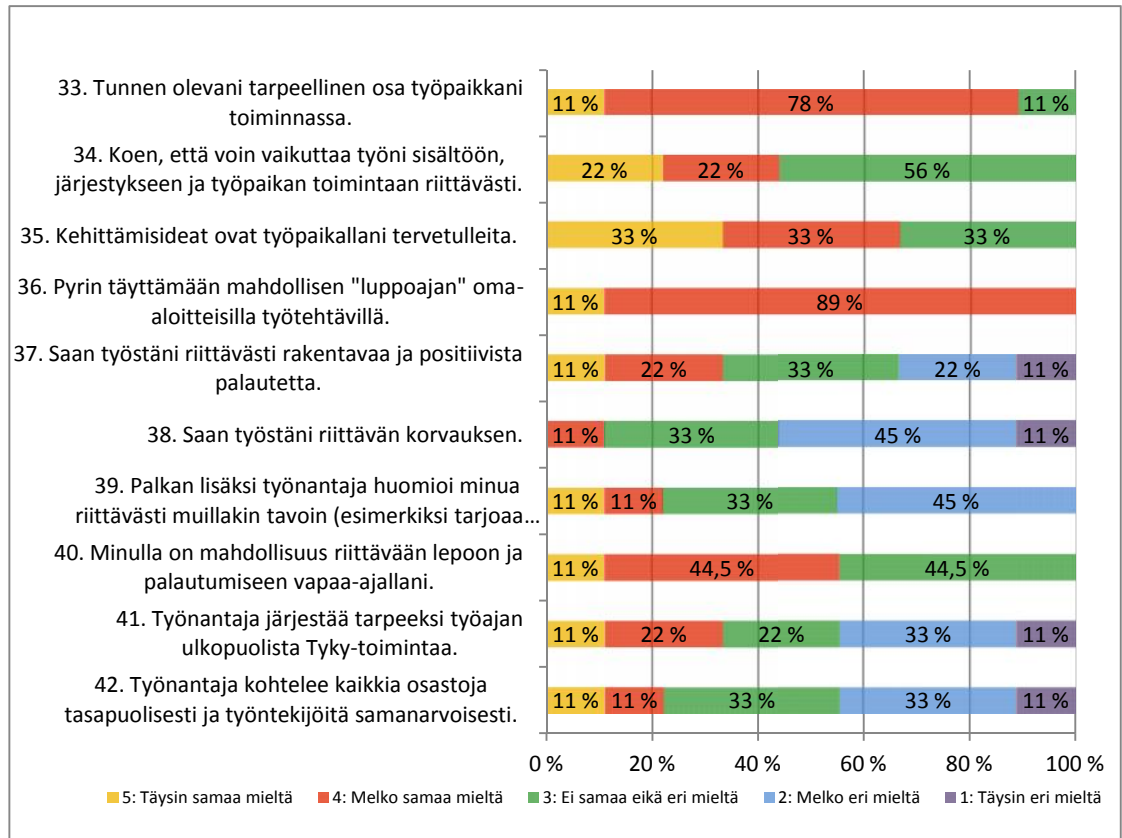
Lähes puolet (44 %) vastaajista kertoi talon sisäisen tiedonkulun toimivan huonosti. Tiedonkulkuun ja asioista tiedottamiseen toivottiin paljon parannusta: nyt se ei ole toimivaa, ja silloinkin, kun tiedotetaan, se tehdään aina viime hetkellä. Yksi vastaaja sanoi kuitenkin sähköpostitiedottelun toimivan ja tavoittavan. Väittämiin vastanneistahan myös jopa yli puolet (56 %) oli melko eri mieltä siitä, että talon sisäinen tiedonkulku olisi toimivaa. Vain 11 prosenttia oli samaa mieltä väitteen kanssa, ja loppuilla (33 %) ei ollut mielipidettä.

Yksi vastaaja kertoi, että varaosapuolen henkilöstöllä on palaveri vain kerran vuodessa, mitä hän pitää liian harvana. Toinen vastaaja ehdottikin, että tiimipalavereja olisi useammin, esimerkiksi kerran kahdessa kuukaudessa. Kolmas sanoi palavereiden olevan aina positiivisia, silloinkin kun käsitellään negatiivisia asioita. Näiden kolmen vastaajan kommentteja tukee se, että suurin osa (78 %) kyselyn väittämiin vastanneista oli melko eri mieltä palavereiden riittävästä määrästä; kukaan ei ollut palave-

reiden riittävydestä täysin tai edes melko samaa mieltä. Suurin osa (78 %) koki palaverit myös vähintään melko hyödyllisinä.

Yksi vastaajista sanoi lähimmän esimiehen luottavan häneen ja totesi saavansa esimieheltä tukea aina tarvittaessa. Tätä mieltähän oli myös suurin osa väittämiin vastanneista: lähes kaikki (89 %) olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että esimies luottaa heihin, ja melkein yhtä moni (78 %) vähintään melko tyytyväisiä esimieheensä saamaansa tukeen.

Kuitenkin lähes puolet (44 %) vastaajista kertoi johtamiskulttuurissa olevan parannettavaa. Yksi työntekijä sanoi johtamiskulttuurin olevan lyhytjänteistä, toisen mielestä johtajilla on usein eriäviä mielipiteitä keskenään. Yhtä vastaajaa yrityksen johtajien ja esimiesten tapa toimia ei aina miellyttänyt. Vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä kaivattaisiin enemmän. Väittämien vastausten keskiarvot tuovat tukea sanallisiin kommentteihin: jopa 45 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään, ja viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä siitä, että johtamistapa olisi vuorovaikutteista ja alaisen huomioivaa. Vain kolmasosa (33 %) oli vähintään melko tyytyväisiä.



KUVIO 12. Palaute, vaikutusmahdollisuudet ja tasapuolisuus

Työntekijät kokevat itsensä kohtuullisen tarpeellisiksi ja ovat oma-aloitteisia. Palautteen saamiseen ja työstä saatavaan palkitsemiseen vastaajat olivat melko tyytymättömiä. Myös tyky-toimintaa ja osastojen välistä tasa-arvoisuutta kaivataan lisää. Suurin osa (78 %) vastaajista oli melko samaa mieltä siitä, että tuntevat olevansa tarpeellisia työpaikan toiminnalle. 11 prosenttia oli täysin samaa mieltä, ja 11 prosentilla ei ollut mielipidettä asiaan. Jopa yli puolet (56 %) ei osannut sanoa, kokevatko he voivansa vaikuttaa työn sisältöön, järjestykseen ja työpaikan toimintaan riittävästi. Loput (44 %) mielipiteet jakautuivat tasaisesti täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä olleisiin. Kolmasosa (33 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että työnantaja kuuntelee kehittämisideoita, kolmasosa (33 %) melko samaa mieltä ja kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä. Kaikki (100 %) vastaajat olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että pyrkivät täyttämään "luppoajan" oma-aloitteisilla työtehtävillä. Mielipiteet rakentavan ja positiivisen palautteen saamisesta jakautuivat jokaiseen vaihtoehtoon: kolmasosa (33 %) vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että saavat riit-

tävästi palautetta, kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä ja viidesosa (22 %) oli melko eri mieltä. 11 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Lähes puolet (45 %) oli melko eri mieltä siitä, että saisivat tekemästään työstä riittävän korvauksen. 11 prosenttia oli jopa täysin eri mieltä. Kuitenkin kymmenesosa (11 %) oli myös melko samaa mieltä, ja kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä asiaan. Monet kaipaivat palkan lisäksi muutakin huomointia työnantajalta: 45 prosenttia oli melko eri mieltä siitä, että työnantaja huomioi heitä riittävästi esimerkiksi tarjoamalla pullakahvit hyvin tehdystä työstä. Kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä ja viidesosa (22 %) oli vähintään melko samaa mieltä väittämän kanssa.

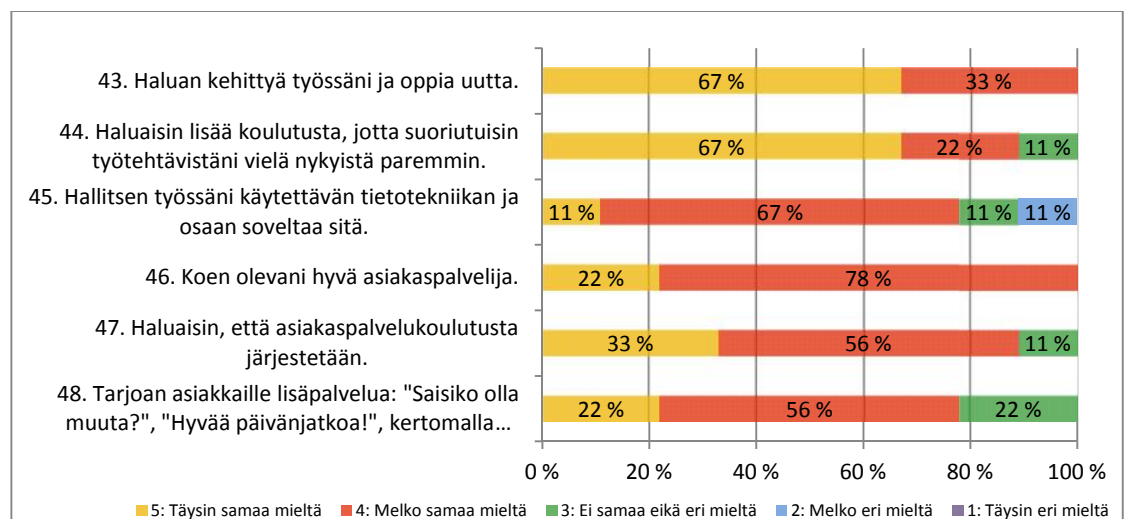
Yli puolet (56 %) vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus riittävän lepoon ja palautumiseen vapaa-ajalla. Lopuilla (45 %) ei ollut mielipidettä. Mielenpitoet tyky-toiminnan riittävästä järjestämisestä jakautuivat asteikon joka tasolle: kolmasosa (33 %) oli melko eri mieltä siitä, että tyky-toimintaa olisi riittävästi ja kymmenesosa (11 %) oli asiasta täysin eri mieltä. Viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä, ja kolmasosa (33 %) oli vähintään melko samaa mieltä. Myös samanarvoisuus ja tasapuolinen osastojen välinen kohtelu herätti eriäviä mielenpitoita: vain 11 prosenttia oli täysin tyytyväisiä ja toiset 11 prosenttia melko tyytyväisiä. Kolmasosalla (33 %) ei ollut mielipidettä. Kolmasosa (33 %) oli melko tyytymättömiä ja kymmenesosa (11 %) täysin tyytymättömiä tasa-arvoisuuteen.

Sanalliset ajatukset palautteesta, vaikutusmahdollisuuksista ja tasapuolisuudesta

Kolmasosa (33 %) kyselyyn vastanneista toivoisi enemmän tyky-toimintaa. Varsinkin yhteisiä illanistujaisia tai virkistysiltoja kaivataan lisää, sillä pelkät pikkujoulut tai yksi karting-autoilta vuodessa eivät riitä. Yksi vastaaja kehui kulttuuriseteleiden olevan toimiva ratkaisu henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Tyky-toiminnan puute tuli jo väittämien vastauksista selville: väittämiin vastanneistahan lähes puolet (44,4 %) oli vähintään melko eri mieltä siitä, että työnantaja järjestäisi tarpeeksi työajan ulkopuolista tyky-toimintaa.

Jokaisen osaston toivottiin tukevan toisiaan. Yksi vastaaja totesi, että tällä hetkellä tämä ei toteudu. Tasapuolisuuden pitäisi olla kaikilla yrityksen työntekijöillä samat mahdollisuudet, ja kaikille haluttiin samat edut. Lähes puolet (44 %) väittämiin vastanneistahan oli vähintään melko eri mieltä siitä, että työnantaja kohtelee kaikkia osastoja tasapuolisesti ja työntekijöitä samanarvoisesti.

Viidesosa (22 %) vastaajista totesi, että positiivista palautetta saa harvoin, mutta negatiiviset ovat aina esillä. Yksi vastaajista tiivistä asian näin: ”Johtajat/esimiehet ei koskaan tule antamaan positiivista palautetta, vaikka teet työsi mahdollisimman hyvin. Negatiivisen palautteen johtajat/esimiehet kyllä osaavat antaa. Heidän pitäisi opetella antamaan myös positiivista palautetta.” Rakentavan ja positiivisen palautteen puute näkyi myös väittämien vastauksissa, sillä vähintään melko tyytymättömiä oli vain kolmasosa (33 %) vastanneista.



KUVIO 13. Koulutushalukkuus

Työntekijät ovat kohtuullisen motivoituneita kehittymään ja kouluttautumaan. Suurimmalta osalta he kokevat olevansa hyviä asiakaspalvelijoita ja osaavat käyttää työssä tarvittavaa tietotekniikkaa. 67 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että haluavat kehittyä työssä ja oppia uutta. Kolmasosa (33 %) oli melko samaa mieltä. Myös 67 prosenttia haluaisi täysin varmasti lisää koulutusta suoriutuakseen työs-

tään vielä paremmin, ja 22 prosenttia oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Vain 11 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Suurin osa (78 %) oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että hallitsee työssä käytettävän tietotekniikan ja osaa soveltaa sitä. Lopuilla (22 %) ei ollut mielipidettä tai he olivat asiasta melko eri mieltä. Kaikki (100 %) kokivat olevansa vähintään melko hyviä asiakaspalvelijoita. Lähes kaikki (89 %) olivat myös melko samaa mieltä siitä, että haluavat asiakaspalvelukoulutusta järjestettävän; vain 11 prosenttia ei osannut kertoa mielipidettään. Monet tarjoavat asiakkaille lisäpalvelua: viidesosa (22 %) oli täysin samaa mieltä ja yli puolet (56 %) melko samaa mieltä väittämän kanssa. Viidesosalla (22 %) ei ollut mielipidettä.

Sanalliset ajatukset koulutushalukkuudesta

Väittämiä vastauksista kävi jo hyvin ilmi, että varaosapuolen henkilöstö on hyvin motivoitunutta kehittymään ja kouluttautumaan. Yksi vastaaja kertoi, että ilman koulutusta monet asiat kaipaavat paljon tukea muilta. Hän toivoo tilanteen muuttuvan nyt, kun on päässyt koulutusputkeen. Toinen vastaaja puolestaan sanoi, että koulutuksiin pääsee hyvin harvoin, kerran tai kaksi vuodessa, ja se on liian vähän. Koulutusta toivottiin yleisesti olevan enemmän jo senkin takia, että henkilökunta pysyy tekniikassa mukana. Yksi vastaajista toivoi erityisesti järjestettävän koulutusta hankalien asiakkaiden kohtaamiseen: ”Näitä tulee turhan usein ja jää mieleen häiritsemään ja hankaloittamaan loppupäivää ajatus, ” - miten tämänkin olisi voinut hoitaa paremmin.” Asiakaspalvelukoulutustahan halusi väittämiin vastanneista suurin osa (89 %) vähintään melko paljon. Yhtä moni (89 %) toivoi myös lisää koulutusta sen takia, että suoriutuisi työtehtävistä vielä nykyistä paremmin.

Työhyvinvointiin eniten vaikuttavat asiat

Väittämiä ja niiden jälkeen olevan ajatuksille avoimen tilan lisäksi tutkimuksessa pyydettiin kertomaan sanallisesti kolmesta työhyvinvointiin eniten vaikuttavasta asiasta. Kahdeksan vastaajaa yhdeksästä vastasi tähän kohtaan. Kyselyn lopussa oli myös tilaa vapaalle sanalle, kommenteille ja kehittämisideoille, mutta tähän kirjoitti

ajatuksiaan vain kaksi vastaajaa. Heidän kommenttinsa on kirjattu tutkimuksen muihin, niihin liittyviin asiakokonaisuuksiin.

Työhyvinvointiin vaikuttavana tärkeimpänä asiana nousi esille työilmapiiri: seitsemän työntekijää kertoi hyvän työilmapiirin vaikuttavan paljon. Työilmapiirin tulisi olla kunnossa, mikä tarkoittaa toimivaa työporukkaa ja mukavia työkavereita, joiden kanssa sitoudutaan yhteiseen tekemiseen, tulokseen ja toimintatapoihin. Yksi työntekijä kertoi kunnossa olevan työilmapiirin auttavan jaksamaan töissä parhaiten.

Seuraavana yhteisenä asiana nousivat esille työvälineet ja työympäristö. Työkalujen ja -välineiden tulee olla asianmukaisia ja toimia kunnolla. Myös työpaikan tilojen täytyy olla toimivia.

Hyvän työilmapiirin ja toimivien työvälineiden ja tilojen lisäksi kolmanneksi tärkein asia ei ollut enää niin yksiselitteinen, selkeästi esille tuleva kokonaisuus. Kaksi vastaajaa kertoi sopivan työmäärän olevan tärkeää. On olennaista, ettei työ kuormita liikaa: tekemistä pitää olla, muttei saa olla kiire. Toiset kaksi pitivät mielipiteiden huomiointista ja vaikutusmahdollisuuksia tärkeänä. Yksi työntekijä puhui erilaisuuden hyväksymisestä, ja toinen työkavereiden ja lakisääteisten oikeuksien arvostamisesta.

Muita asioita, joita työntekijät pitivät tärkeinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä, oli monia. Yksi koki, että hänelle tärkeää oli työstä saatu palaute ja se, että kokee hallitsevansa työnsä ja olevansa hyvä siinä. Toisen mielestä työn tulisi myös olla riittävän monipuolista ja haastavaa. Joustavuus työssä (alaiset sekä esimiehet joustavat yhtä lailla) oli yhdelle tärkeää. Yksi työntekijä mainitsi yrityksen vakauden ja turvallisuuden vaikuttavan hänen työhyvinvointiinsa. Säännölliset lomat auttavat yhtä työntekijää voimaan hyvin myös töissä.

7.3 Muutoksia vaaditaan

Tutkimuksesta selvisi, että Jyväskylän Autotarvike Oy:n varaosapuolella on monia muutoksia vaativia asioita. Nämä asiat vaikuttavat siihen, miten henkilöstö kokee oman työnsä ja millaiseksi he arvioivat työhyvinvointinsa. Tutkija työskentelee itse

Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä ja pystyy samaistumaan tutkimuksen tuloksiin, vaikka työskenteleekin eri osastolla. Koska tutkija on sisällä yrityksessä, on kehitysideoiden miettiminen helpompaa.

Konkreettisia, eniten kehitystä vaativia asioita ovat:

- tiedonkulku ja tiedottaminen
- palaverien määrä
- koulutusten määrä
- positiivisen palautteen antaminen
- palkkaus sekä aineeton palkitseminen ja huomioiminen
- kehityskeskustelujen puute
- osastojen välinen eriarvoisuus
- ja työnantajan järjestämä vähäinen vapaa-ajan toiminta.

Työmäärä ja vaatimustaso ovat myös kasvaneet vuosien aikana, ja työ koetaan henkisesti kuormittavaksi. Muita kehitettäviä asioita on työilmapiiriin panostaminen, ristiriitojen käsittely, yhteisten pelisääntöjen ja työn periaatteiden läpikäyminen, johtamiskulttuuri, fyysinen ympäristö ja sosiaaliset tilat sekä se, miten kaikki työntekijät saataisiin arvostamaan työtään täysin ja kokemaan se mielekkääksi; työstä tulisi saada enemmän ilon tunteita ja tunnetta siitä, että on hyvä työssään.

Kehitysideointia

Tiedonkulku ja tiedottaminen kaipaavat parannusta koko talossa. Kuten yksi varaosapuolen työntekijä totesi, sähköpostitiedottaminen toimii ja tavoittaa, mutta sekin useimmiten viime hetkessä. Yrityksessä tiedon tulisi kulkea ennen muutoksia eikä vasta niiden tapahduttua. Osa työntekijöistä jää helposti paitsioon, kun tieto kulkee eteenpäin suusta suuhun, mutta kaikille ei tiedoteta yhteisesti, varsinkaan hyvissä ajoin. Tiedotuskulttuuri on pitkälti myös yrityksen johdon käsissä. Varaosapuolelle hyvä tapa voisi olla ottaa käyttöön vihko, johon kirjoitetaan kaikille tärkeistä asioista ja ohjeistuksista, mieleen tulevia asioita, asiakaspalautteita, kysymyksiä, ideoita ja

muita ajankohtaisia asioita. Se auttaisi edes vähän pysymään mukana talon asioissa. Hyvän tiedotuskulttuurin puute aiheuttaa myös päällekkäisiä menoja ja ylimääräistä työtä asioista, jotka ovat olleet johdon tiedossa jo pidemmän aikaa.

Varaosapuolen henkilöstön mielestä palaverien määrä ei ole riittävä. Yksi työntekijä ehdotti, että osastopalaveri olisi hyvä pitää kerran kahdessa kuussa nykyisen kerran vuodessa sijaan. Säännölliset palaverit auttavat henkilöstöä saamaan äänensä kuuluviin ja yhdessä keskustellen kehittämään työtään, ilmapiiriä ja saamaan kaikki ajan tasalle yhteisistä asioista. Kun palaveri pidetään vain kerran vuodessa, ei ole mahdollisuutta käydä yhdessä läpi eteen tulevia asioita niiden vielä ollessa ajankohtaisia. Palaverikäytäntö liittyy tiiviisti myös talon sisäiseen tiedonkulkuun ja tiedottamisen laatuun.

Henkilöstö on hyvin motivoitunutta kehittymään ja oppimaan lisää. Tutkimuksen mukaan koulutusten määrää tulisi lisätä. Henkilöstö kaipaa sekä asiakastyöhön liittyvää koulutusta että tuotteisiin ja ammatillisen osaamisen ylläpitoon liittyvää koulutusta. Yrityksessä on pitkälti tapana, että koulutukset ovat vähintään yhden työpäivän mittaisia ja että ne pidetään usein Jyväskylän ulkopuolella. Jotta koulutuksia olisi mahdollista järjestää enemmän työnteon kuitenkaan kärsimättä, voisi harkita lyhyempiä, paikkakunnalla sijaitsevia koulutuksia sekä oppituntimaisia täsmäkoulutuksia. Yrityksen kannattaa myös miettiä, voiko osan koulutuksista järjestää työpaikalla tai esimerkiksi pitää ”aivoriihi”-palaveri keskittyen vain tiettyyn osa-alueeseen, kuten yhden työntekijän toivomaan hankalan asiakkaan kohtaamiseen. Jatkuva, pienimuotoinen kouluttautuminen ja oppiminen on parempi kuin vain kerran vuodessa järjestettävä isompi koulutuskokonaisuus.

Tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä kokee, että positiivista palautetta ei kuule koskaan, mutta negatiivisia asioita korostetaan ja huomataan vain virheet. Positiivisen palautteen puute ei auta työntekijöiden motivoimisessa ja parhaansa tekemisessä. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja muistaa aloittaa positiivista asioista, kertoa sen jälkeen rakentavasti kehitettävistä kohdista ja lopuksi kannustaa ja kehua. Työntekijät kaipaivat myös kiitosta ja pientä huomiota esimerkiksi hyvin tehdystä työstä. Pelkkä kiitoksen sanominenkin saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeämmäksi ja

antamansa työpanoksen hyödylliseksi. Jos työntekijä ei koskaan saa palautetta eikä huomiointia antamastaan työpanoksesta, varsinkaan ylimääräisestä työstä tai innovatiivisesta työtoteesta, ei hän jaksa nähdä vaivaa kovin pitkään. Palautteenannon lisäksi yrityksen kannattaisi miettiä, onko palkkausjärjestelmä toimiva, sillä niin moni on tyytymätön työstään saamaansa korvaukseen.

Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä ei ole syksyyn 2012 mennessä käyty koskaan kehitys- tai tavoitekeskusteluja millään osastolla. Tämä on suuri puute henkilöstön kannalta. Tutkimuksen teon loppuvaiheessa yrityksessä aloitetaan kehityskeskustelut hallinnon puolella, mutta ei ole tietoa siitä, leviääkö käytäntö muillekin osastoille. Tässä törmätään yhteen tutkimuksessa selvinneeseen epäkohtaan konkreettisesti: osastojen väliin eriarvoisuuteen. Kerran vuodessa pidettävä alaisen ja esimiehen välinen tavoite- ja kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden arvioida omaa kehitystään ja tavoitteisiinsa pääsemistä. Tavoitteet motivoivat työntekijää kehittymään ja sitä kautta tekemään työnsä vielä paremmin. Oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta hahmottuu tarkemmin.

Nämä kaksi keskustelua voidaan myös järjestää vuorotellen esimerkiksi puolivuositain tai käymällä läpi yhdessä keskustelussa edellisten asetettujen tavoitteiden täyttyminen, kehittyminen sekä asettamalla taas uusia tavoitteita. Tutkija itse on edellisessä työpaikassaan havainnut toimivaksi käytännön, jossa tavoite- ja kehityskeskusteluja käydään vuorotellen eli ensin tavoitekeskustelu ja viimeistään puolen vuoden päästä kehityskeskustelu ja taas tavoitekeskustelu ja niin edelleen. Kuitenkin isossa yrityksessä kerran vuodessa käytävät keskustelut voi olla toimivampi ratkaisu. Keskustelussa tulee käyttää jotain valmista kehityskeskustelun pohjaa ja kirjata tavoitteet ylös etukäteen, jotta sekä alainen että esimies voivat valmistautua käsiteltäviin aiheisiin miettimällä niitä ensin rauhassa.

Varaosapuolen henkilöstöstä moni kokee, että työnantaja kohtelee eri osastoja ja työntekijöitä eriarvoisesti. Kaikille työntekijöille osastosta ja työnimikkeestä riippumatta haluttaisiin samat edut ja mahdollisuudet. Varaosapuolen työntekijöiden mielestä työnantaja järjestää liian vähän tyky-toimintaa, vain noin kerran vuodessa. Kuitenkin automyyntin ja hallinnon puolella työnantajan järjestämää vapaa-ajan toimin-

taa on paljon useammin. Tämä voi olla yksi epäkohta, joka saa muiden osastojen henkilöstön tuntemaan, että kohtelu ei ole tasa-arvoista. Erityisesti yhteisiä virkistysiltoja kaivataan tutkimuksen mukaan lisää. Yrityksen tyky-toimintaan budjetoitua rahaa täytyisi olla kaikkien osastojen käytettävissä yhtä lailla. Jos yrityksessä on vallitsevassa taloudellisessa tilanteessa säästöliekki päällä, sen tulee koskea kaikkia osastoja. Kaikki työntekijät ovat kokonaisuuden kannalta yhtä tärkeitä. Yrityksessä ollaan lähitulevaisuudessa laatimassa tasa-arvo suunnitelmaa. Tämä lain edellyttämä suunnitelma toivottavasti toteutetaan käytännön tasolta katsoen.

Tutkimuksen perusteella työmäärä ja vaatimustaso ovat kasvaneet vuosien aikana, mikä osaltaan aiheuttaa henkistä kuormitusta työntekijöille. Työmäärän kasvu luo kiireen tuntua ja paineet kasvavat, kun vaaditaan yhä enemmän. Työnantajan kannattaisi miettiä, riittävätkö aiemmat resurssit vastaamaan nykyistä tilannetta. Henkisen kuormituksen kasvaessa riski työntekijöiden uupumiseen ja sairaslomiin kasvaa. Osa työntekijöistä kokee, että työssä ei ole riittävästi haasteita, ja osan mielestä työmäärä on aivan sopiva. Kuitenkin osa kokee työn vaativana ja kiireisenä. Tätä epätasapainoa pitäisi jotenkin jakaa: henkilöstön työnkuvat voisi tarkistaa ja organisoida työnjaon paremmin, ettei kukaan ole liian kuormitettu. Jatkuvalle koulutuksella voidaan myös vastata vaatimustason kasvuun, johon myös tyytymättömyys palkkaukseen voi liittyä: työn nykyiset vaatimukset eivät vastaa enää aiemmin määriteltyä palkkaa.

Kaikki edellä käsitellyt asiat vaikuttavat osaltaan työilmapiiriin. Positiivisen palautteen saaminen ja työnantajan huomiointi ja tasa-arvoisuus luovat sitä. Palavereissa asioista voidaan keskustella kunnolla, ja hyvällä tiedottamisella kaikki toimipisteen työntekijät huomioidaan. Koulutuksilla varmistetaan, että kaikilla on mahdollisuus kasvattaa osaamistaan ja sitä kautta kokea mielihyvän tunteita, kun on hyvä työssään. Yhteiset illanistujaiset kohottavat yhteishenkeä rennommin. Yhteiset pelisäännöt ja työn periaatteet saavat kaikki tähtäämään samoihin tavoitteisiin, ja oma työ saa merkitystä. Ristiriitoja käsiteltäessä ja virheitä tehtäessä ketään ei saa syyttää, vaan pitää miettiä, miksi näin pääsi tapahtumaan ja mistä johtuu, että esimerkiksi joku työntekijä tekee jonkin asian virheellisesti. Ongelmatilanteet täytyy käsitellä rakentavasti ja avoimesti. Tämä on paljolti johdon ja esimiesten käsissä; perehdyttä-

misessä ja esimiestyössä on vikaa, jos jokin asia ei toimi niin kuin pitäisi. Selän takana kyräily ei auta ketään. Kun johtamiskulttuuri on vuorovaikutteista eikä ylhäältä alaspäin tulevia käskyjä, ilmapiiri on innovatiivista ja motivoitunutta. Miellyttävä ja toimiva fyysinen ympäristö auttaa osaltaan työntekijöitä voimaan hyvin.

Kun varaosapuolen henkilöstön työhyvinvointia mieltii kokonaisuutena, päällimmäisenä kysymyksenä nousee mieleen, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan niin, että he kaikki näkisivät itsensä tekemässä samaa työtä vielä vuosienkin päästä. Henkilöstö ei koe tarpeeksi ilon tunteita, eikä kukaan tunne olevansa täysin hyvä työssään. Arvostus omaa työtä ja omaa itseä kohtaan pitäisi saada kasvamaan. Työn mielekkyys vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen ja työn imun tunteen kokemiseen.

8 POHDINTAA

Työhyvinvointi ja henkilöstön tärkeys yrityksen tuloksekkaaseen toimintaan on nyky päivänä avainsanoja organisaatioiden toiminnassa. Työn muuttuessa tietotyön suuntaan työntekijöiden osaaminen ja psyykinen hyvinvointi korostuvat. Jyväskylän Autotarvike Oy:n varaosapuolella tietotyön rooli on myös suuri. Ammattitaidon on oltava korkealla, että osaa neuvoa asiakkaita ja tuntee tuotteet. Tämä vaatii koulutuksen lisäksi motivaatiota tehdä parhaansa. Mielekkäästä työstä saa iloa ja työn imun kokemuksia. Innostus tarttuu työkaverista toiseen, ja tekemisen ilo heijastuu asiakkaisiin ja yrityksen menestymiseen. Pelkkä palkka ei riitä motivointikeinoksi, jos työn sisältö ei ole tarpeeksi haastavaa tai jos työstään ei jostain syystä saa ilon kokemuksia.

Kaikki lähtee liikkeelle johtajatasolta: työhyvinvointiin liittyvät strategiset ratkaisut ja töiden organisointi sekä johtamiskulttuuri ja vuorovaikutteinen työyhteisö. Yrityksen tavoitteiden täytyy olla selkeitä, ja alaisille pitää olla ohjeistettu miten missäkin tilanteessa toimitaan. Työntekijää ei tule ohjata vain ylhäältä päin: sitoutumista, sisäistä yrittäjyyttä ja motivaatiota lisäävät hyödyllisyyden kokeminen ja se, että työntekijä

tuntee olevansa tarpeellinen osa kokonaisuutta. Säännöllinen palaute, niin positiivinen kuin rakentava, ja avoin keskustelu luovat positiivista ilmapiiriä. Kuitenkaan pelkkä hyvä ilmapiiri ei riitä. Työntekijöitä täytyy kuunnella myös henkilökohtaisesti ja heillä tulisi olla tunne, että he voivat lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa. Esimiehen omat vuorovaikutustaidot ja esimerkki toimia vaikuttavat myös työntekijöihin. Yksilötasolla työntekoon vaikuttaa muun muassa se, miten työ koetaan, mitä tunnetiloja ja asenteita henkilöstöllä on, motivaatio, työn arvostaminen, työntekijän saama arvostus, aineeton palkitseminen, vaikutusmahdollisuudet ja monet muut asiat, joihin koko yrityksen toiminta ja ilmapiiri voivat osaltaan vaikuttaa.

Tämä tutkimus oli ensimmäinen työhyvinvointitutkimus Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä. Tutkimuksessa nousi esille paljon kehitettäviä asioita, jotka yritys toivottavasti ottaa vakavasti. Työhyvinvoinnin tasoa pitäisi tutkia toimipisteen joka osastolla; kattavaa kuvaa henkilöstön hyvinvoinnista ja siitä, miten he oman työnsä kokevat, on hankalaa muuten saada. Henkilöstö on kuitenkin yrityksen tärkein voimavara, ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Ilman työntekijöitä ei organisaatio voi toimia. Tutkimuksessa saatiin hyvin selville kehitettäviä kohteita, jotka monet pätevät suoraan koko yrityksen toimintaan. Koska tutkija on sisällä yrityksessä, hänellä oli tuntumaa yritykseen, mutta ei liikaa: varaosapuoli on osasto, jonka työkäytänteistä tutkijalla ei etukäteen ollut kokemusta.

Johtamiskulttuuri on muuttumassa nykypäivänä hierarkkisesta molemminpuoleiseen kuunteluun, vuorovaikutukseen ja keskusteluun; varsinkin nuoret työntekijät kyseenalaistavat esimiesten ylhäältä päin tulevia päätöksiä. Kaikilla on oikeus mielipiteen antamiseen ja saada mahdollisuus vaikuttaa. Yrityksessä on paljon nuoria työntekijöitä: uudelle sukupolvelle työ ei ole enää kaikki kaikessa vaan välillä halutaan kokea jotain muuta. Kuitenkin silloin, kun ollaan töissä, työ halutaan tehdä kunnolla. Varaosapuolen henkilöstöllä motivaatio oppia ja kehittyä on hyvin korkealla. Siksi he kaipaavat lisää koulutuksia ja lähestulkoon jokainen haluaisi käydä säännöllisiä kehityskeskusteluita esimiehensä kanssa. Tämä on toivottavasti pian mahdollista, koska hallinnon puolella keskustelut alkavat jo loppuvuodesta 2012. Koulutukset ja kehityskeskustelut auttavat työntekijää kehittymään ammattitaitoisemmaksi ja yri-

tystä kehittämään toimintaansa sekä saamaan tyytyväisiä ja asiansa osaavia työntekijöitä, mikä heijastuu myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja yrityksen tulokseen.

Jyväskylän Autotarvike Oy:ssä ei ehkä ole vielä ymmärretty sitä, miten paljon työntekijöillä voi olla annettavaa yritykselle, jos heitä joskus kehdutaan hyvästä työstä ja annetaan rakentavaa palautetta. Syllisten etsimiset pitäisi jättää kokonaan pois ja keskittyä työn kehittämiseen ja nostaa esille negatiivisten asioiden sijaan positiivisia asioita. Työntekijät ovat varmasti motivoituneempia ja innovatiivisempia, kun he kokevat, että heidän tekemästään työstä ja näkemästään vaivasta on jotain hyötyä, ja että ainakin joku on huomannut annetun panostuksen.

Kokonaisuutena tutkimuksen teko oli onnistunut projekti. Kysymyslomakkeella saatiin selville työhyvinvointiin vaikuttavat tärkeimmät tekijät ja kehityskohteet pääpiirteissään. Lomakkeen asiakokonaisuudet olisi voitu jakaa vielä pienempiin osiin, mutta lomake olisi laajentunut liian monisivuiseksi; tutkija halusi kyselystä selkeän, napakan kokonaisuuden, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä väittämien tueksi. Työhyvinvointi on erittäin laaja aihe, jonka tärkeimpien tekijöiden ja kokonaisuuden hahmottaminen on aluksi hankalaa. Mitä enemmän lukee, sitä enemmän lisätietoa tulee. Kysymysten tekemisessä auttoi tutkijan oma näkemys yrityksestä. Toisaalta se voi olla huonokin asia, mutta tässä tapauksessa tutkimuksella saatiin selville niitä asioita, jotka vaikuttavat siihen, miten Jyväskylän Autotarvike Oy:n varaosapuolen henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima.
- Dunderfelt, T., Laakso, J., Niemi, P., Peltola, R. & Vidjeskog, J. 2001. Yksilöllinen ihminen. Psykologia 5. Porvoo: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14. osin uud. p. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansa-print.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Laatukäsikirja. 2011. Jyväskylän Autotarvike Oy. Jyväskylä.
- Manka, M. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Opetin.fi. 2012. Opettajien ja yritysten kohtaamisen foorumi, kotisivut. Viitattu 18.10.2012. <http://www.opetin.fi/>, työelämään, kun työ alkaa, nuoret ja työ.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitoksen julkaisu. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell.
- Työterveyslaitos. 2011. Työterveyslaitoksen kotisivut. Viitattu 10.9.2012 ja 26.10.2012. <http://www.ttl.fi>, työhyvinvointi sekä terveys ja työkyky.
- Työturvallisuuskeskus. N.d. Työturvallisuuskeskuksen kotisivut. Viitattu 2.10.2012. <http://www.ttk.fi/>, työterveyshuolto, työkyvyn hallinta
- Työturvallisuuskeskus. N.d. Työturvallisuuskeskuksen kotisivut. Viitattu 28.10.2012. <http://www.ttk.fi/>, työelämän kehittäminen, työyhteisötaidoilla tulosta, johtaminen.
- Valtiokonttori. 2005. Valtiokonttorin kotisivut. Viitattu 1.9.2012. <http://www.valtiokonttori.fi/>, vakuutus, Kaiku – palvelut työnantajille, laitoksilla ja virastoille, työhyvinvointi, esimiestyö

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei,

Teen tutkimusta varaosapuolen henkilökunnan hyvinvoinnista. Henkilöstön työhyvinvointi on aihe, jonka on nykypäivänä ymmärretty vaikuttavan monella tavalla yrityksen toimintaan, työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja tätä kautta yrityksen tulokseen. Tutkimus on osa opinnäytetyötäni, jonka teen Jyväskylän ammattikorkeakoululle. Valmistun vuoden lopussa tradenomiksi liiketalouden koulutusohjelmasta. Tutkimuksen teosta on sovittu yhdessä Jyväskylän Autotarvike Oy:n toimitusjohtaja Seppo Huhtasaaren sekä opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan kanssa.

Pyydänkin Sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kyselylomake sisältää väittämiä, joihin tulee vastata välillä 1- täysin eri mieltä – 5- täysin samaa mieltä sekä avoimia kysymyksiä. Lopussa on tilaa vapaalle sanalle: Siinä on mahdollisuus kertoa tarkemmin omista ajatuksistaan sekä sellaisista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, joita kyselyssä ei välttämättä ole huomioitu. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Taulukoin tutkimuksen tulokset ja teen niistä sanallisen yhteenvedon. Tulosten perusteella mietin mahdollisia toimenpiteitä ja ratkaisuja ilmitulleisiin kehittämiskohtiin. Toivonkin, että käytät hetken ja vastaat ajatuksen kanssa. Jokaisen varaosapuolen työntekijän vastaus on tärkeä luotettavan ja oikeanmukaisen kokonaisuuden saamiseksi, ja muutosten mahdollistamiseksi.

Palautathan lomakkeen infoon perjantaihin 28.9.2012 klo 16 mennessä. Jos mieleen tulee jotain kysyttävää kyselyn sisältöön tai sen täyttämiseen liittyen, vastaan mielelläni.

Kiitoksia jo etukäteen, kun kerrot oman näkemyksesi ja kokemuksesi työhyvinvoinnista työpaikallasi.

Katariina Kuivalainen
opinnäytetyön tekijä

Liite 2. Kyselylomake

TYÖHYVINVOINTI VARAOSAPUOLELLA

Ikä:
Kauanko ollut töissä:
Ammatti/koulutus:

Ympyröi jokaisen väittämän oikealta puolelta numero, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi.

Väittämä:	Valitse vastaus:				
	5: Täysin samaa mieltä	4: Melko samaa mieltä	3: Ei samaa eikä eri mieltä	2: Melko eri mieltä	1: Täysin eri mieltä
1. Työni tuottaa minulle iloa.	1	2	3	4	5
2. Olen hyvä työssäni.	1	2	3	4	5
3. Työni on kiinnostavaa.	1	2	3	4	5
4. Arvostan työtäni.	1	2	3	4	5
5. Tulen aamuisin useimmiten mielelläni töihin.	1	2	3	4	5
6. Näen itseni tekemässä samaa työtä vielä viidenkin vuoden kuluttua.	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia omasta työstä, työn mielekkyydestä, motivaatiosta.. _____

7. Ruokailu- ym. sosiaaliset tilat ovat hyvät.	1	2	3	4	5
8. Työvälineet ovat toimivia ja asianmukaisia.	1	2	3	4	5
9. Työpaikan fyysinen ympäristö on miellyttävä ja viihtyisä.	1	2	3	4	5
10. Työilmapiiri on avoin ja kannustava.	1	2	3	4	5
11. Mahdolliset ristiriidat käsitellään reilusti ja ketään syyllistämättä.	1	2	3	4	5
12. Uskallan pyytää ja saan aina apua, kun sitä tarvitsen.	1	2	3	4	5

13. Työpaikalla käydään keskusteluja yhteisistä pelisäännöistä ja työn periaatteista.	1	2	3	4	5
14. Tiedän, mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet.	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia ja ideoita tiloihin, ilmapiiriin, avoimuuteen, arvoihin liittyen.. _____

15. Jaksan hyvin tehdä viikossa minulta vaadittavan työtuntimäärän.	1	2	3	4	5
16. Työaika riittää hyvin annettujen työtehtävien suorittamiseen, ja ehdin myös pitää lakisääteiset tauot.	1	2	3	4	5
17. Työtehtävät on organisoitu selkeästi ja työnjako on toimivaa.	1	2	3	4	5
18. Työni on sopivan vaativaa osaamiseeni nähden.	1	2	3	4	5
19. Saan työskennellä riittävän itsenäisesti.	1	2	3	4	5
20. Työmääräni on kasvanut työssäoloaikani.	1	2	3	4	5
21. Työn vaatimustaso on kasvanut työssäoloaikani.	1	2	3	4	5
22. Työni on usein liian kiireistä.	1	2	3	4	5
23. Työni on henkisesti kuormittavaa.	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia ja ideoita työajasta, kuormittavuudesta, vaativuudesta, jaosta, tauottamisesta: _____

24. Talon sisäinen tiedonkulku on toimivaa.	1	2	3	4	5
25. Osastopalavereita on riittävästi.	1	2	3	4	5
26. Koen, että palavereista on hyötyä.	1	2	3	4	5
27. Voin aina lähestyä esimiestäni asiassa kuin asiassa.	1	2	3	4	5
28. Esimieheni luottaa minuun.	1	2	3	4	5
29. Haluaisin, että esimies kävisi säännöllisesti kehitys- tai tavoitete keskusteluita kanssani.	1	2	3	4	5
30. Saan tukea esimieheltäni.	1	2	3	4	5

31. Johtamistapa on vuorovaikutteista ja alaisen huomioivaa.	1	2	3	4	5
32. Esimieheni rohkaisee tekemään aloitteita, ottamaan vastuuta sekä kehittämään työtäni.	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia ja ideoita tiedonkulusta, esimiehen toiminnasta, työpaikan johtamiskulttuurista _____

33. Tunnen olevani tarpeellinen osa työpaikkani toiminnassa.	1	2	3	4	5
34. Koen, että voin vaikuttaa työni sisältöön, järjestykseen ja työpaikan toimintaan riittävästi.	1	2	3	4	5
35. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita.	1	2	3	4	5
36. Pyrin täyttämään mahdollisen "luppoajan" oma-aloitteisilla työtehtävillä.	1	2	3	4	5
37. Saan työstäni riittävästi rakentavaa ja positiivista palautetta.	1	2	3	4	5
38. Saan työstäni riittävän korvauksen.	1	2	3	4	5
39. Palkan lisäksi työnantaja huomioi minua riittävästi muillakin tavoin (esimerkiksi tarjoaa pullakahvit työpäivän piristykseksi tai hyvästä työstä, sanalliset ja sanattomat eleet, vapaiden järjestyminen..).	1	2	3	4	5
40. Minulla on mahdollisuus riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani.	1	2	3	4	5
41. Työnantaja järjestää tarpeeksi työajan ulkopuolista Tyky-toimintaa.	1	2	3	4	5
42. Työnantaja kohtelee kaikkia osastoja tasapuolisesti ja työntekijöitä samanarvoisesti.	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia ja ideoita tarpeellisuudentunteesta, vaikutusmahdollisuuksista, palautteen-annosta, tasa-arvoisuudesta, Tyky-toiminnasta. _____

43. Haluan kehittyä työssäni ja oppia uutta.	1	2	3	4	5
44. Haluaisin lisää koulutusta, jotta suoriutuisin työtehtävistäni vielä nykyistä paremmin.	1	2	3	4	5

45. Hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan ja osaan soveltaa sitä.	1	2	3	4	5
46. Koen olevani hyvä asiakaspalvelija.	1	2	3	4	5
47. Haluaisin, että asiakaspalvelukoulutusta järjestetään.	1	2	3	4	5
48. Tarjoan asiakkaille lisäpalvelua: "Saisiko olla muuta?", "Hyvää päivänjatkoa!", kertomalla vinkkejä ostettuun tuotteeseen liittyen..	1	2	3	4	5

Muita ajatuksia ja ideoita kehittymishalukkuudesta, oppimisesta, asiakaspalvelutaidoista_____

Työhyvinvointiisi eniten vaikuttavat asiat (kerro kolmesta tärkeimmästä):

Vapaa sana (kommenteja, mielipiteitä, kehittämissideoita..):

KIITOS VASTAUKSISTASI!