

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Aikuiskoulutus

2013

Tuija Järvi

# HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖTAIDOT

– Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Aikuiskoulutus

2013 | 56

Eija Koivisto

Tuija Järvi

# **HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖTAIDOT - Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointi**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella henkilöstöjohtamista sekä työyhteisötaitoja. Opinnäytetyössä tuodaan esille keskeisiä näkökohtia henkilöstöjohtamisesta ja osoitetaan henkilöstöjohtamisen ja työyhteisötaitojen sekä niiden kautta työyhteisön hyvinvoinnin välinen yhteys. Opinnäytetyön teoria perustuu työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen ja sähköisiin aineistoihin.

Empiirinen osuus kohdistuu Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Kyselyn tavoitteena on selvittää työyhteisön työhyvinvointia sekä sitä, miten työyhteisö toimii henkilöstön kokemusten mukaan. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä työyhteisön työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla ja henkilöstön kokevan työyhteisönsä toimivan pääsääntöisesti hyvin.

Mastermark Brands Oy:n tulevaisuuden kehitysajatukset liittyvät työhyvinvointisuunnitelman sekä tasa-arvosuunnitelman laatimiseen. Kyselystä nousi esiin myös muutamia työyhteisön toimintaa vaikeuttavia asioita, kuten töiden ruuhkautuminen, puutteet tiedon kulussa, sekä epäselvät pelisäännöt. Näiden ongelmien ratkaiseminen vaatii voimakasta sitoutumista yrityksen johdolta ja esimiehiltä.

ASIASANAT:

Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työyhteisötaidot

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management | Adult Education

2013 | 56

Eija Koivisto

Tuija Järvi

# **PERSONNEL MANAGEMENT AND WORK COMMUNITY SKILLS - Mastermark Brands Ltd. wellbeing at work**

The aim of the present bachelor's is to study personnel management and organizational citizenship skills. The study focuses on the crucial aspects of personnel management and shows a connection between personnel management and the well-being at work of a company's personnel. The theory is based on the discussion on well-being in literature and electronic information resources.

The empirical part of the research discusses the well-being survey conducted among the personnel in Mastermark Brands. The aim of the survey is to explore the personnel's well-being at work and how the work community functions from the employees point of view.

The results of the survey were positive and it could be concluded that the personnel's well-being at work is on a good level and they are satisfied with the functioning of the work community.

The future development targets at Mastermark Brands are to create a well-being scheme and an equality scheme. The survey revealed a few things that complicate the functioning of the work community such as duty backlogs, defects in the flow of information and unclarities concerning the work community rules. Reaching a solution to these issues requires a strong commitment of the management and the foremen.

## **KEYWORDS:**

Personnel management, wellbeing, community skills

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.2 Käytetty menetelmä	7
1.3 Mastermark Brands Oy	8
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>9</b>
2.1 Johtaminen ja esimiestyö avainasemassa	9
2.2 Henkilöstö johtaa alaistaidoillaan	11
2.3 Painopiste työhyvinvoinnissa	12
<b>3 MASTERMARK BRANDS OY:N TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>15</b>
3.1 Taustatiedot	15
3.2 Työtehtävä	16
3.2.1 Perustehtävän selkeys	16
3.2.2 Töiden jakaantuminen	17
3.2.3 Osaaminen ja sen kehittäminen	19
3.3 Työyhteisö	21
3.3.1 Työn mielekkyys	21
3.3.2 Kannustava työilmapiiri	22
3.3.3 Palautteen määrä	22
3.3.4 Työn arvostus sekä taito kuunnella	23
3.4 Työyhteisötaidot	25
3.4.1 Tiedonkulku, yhteistyö sekä vuorovaikutus	26
3.4.2 Ristiriitatilanteiden selvittäminen	27
3.5 Organisaation johto -sekä esimiestyö	28

3.5.1 Pelisäännöt	29
3.5.2 Muutoksen hallintavalmiudet	30
3.5.3 Organisaation toiminnan suunnitelmallisuus	30
3.5.4 Työntekijöistä huolehtiminen	31
3.5.5 Tasa-arvo sukupuolten ja ikäryhmien välillä	32
3.5.6 Mastermark Brand Oy:n luoma työnantajakuva	33
3.6 Yhteenveto selvityksestä	34

#### **4 KEHITTÄMISAJATUKSIA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN JA TYÖYHTEISÖTAITOIHIN**

**36**

4.1 Työhyvinvointisuunnitelma ja työhyvinvointityö	36
4.2 Tasa-arvosuunnitelma	37
4.3 Osaamiskartoitus henkilöstön osaamisesta	38
4.4 Työnohjaus	39
4.5 Työtehtävien rytmittäminen sekä ajankäyttökulttuuri	40
4.6 Työyhteisöviestintä	41
4.7 Mastermark Brands Oy:n henkilöstön kehitysajatuksia	42

#### **5 YHTEENVETO**

**44**

#### **LÄHTEET**

#### **LIITTEET**

Liite 1. Mastermark Brands Oy:n kyselylomake

# 1 JOHDANTO

Kun työorganisaatiossa keskustellaan työhyvinvoinnista, puhutaan todellisuudessa usein pahoinvoinnin eri ilmentymistä. Organisaatioiden johtoryhmissä seurataan tarkoin sairauspoissaolojen käyrien suuntautumista ylös - tai alaspäin. Seurataan sitä, ovatko työntekijät pitkällä vai lyhyillä sairauslomilla. Poissaoloseurantoja vertaillaan edellisiin kuukausiin, vuosiin ja muihin organisaatioihin ja muiden maiden poissaolotilastoihin. Tarkastellaan siis työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijasta. Johtoryhmissä sovitaan kehitettäväksi toimintamalleja, joiden avulla pienennetään ongelmia, kuten kiusaamisilmiöitä tai kehitetään edellytyksiä työhön sitoutumiselle. Näin toteutettu johtoryhmien työ on tärkeää ja usein pakollista, mutta siitä jää uupumaan työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma (Suonsivu 2011,13).

Ihmisten kuvauksissa työhyvinvoinnista toistuvat usein seuraavat kommentit:

”Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin.”

”Työhyvinvointi on sitä, että saa onnistua ja olla ylpeä työstään.”

”Työhyvinvointi on sitä, että jatkuvasti uusia haasteita ja voi oppia uutta.”

” Työhyvinvointi on sitä, että on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto.”

”Työhyvinvointi on sitä, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu.”

”Työhyvinvointi on sitä, että yrityksemme on jatkuvasti kilpailukykyinen, koska jokainen haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on valmis panemaan itsensä likoon yhteisen menestyksen vuoksi.”

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana.

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa (Ojala 2005, 27- 28).

Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin vaikea konkretisoida. Se tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja työhyvinvoinnista on vaikea saada konkreettista otetta. Työhyvinvointi luetaan henkilöstöjohtamisen perusprosesseiksi ja sen vuoksi työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti henkilöstöjohtamisen kautta.

### 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö käsittelee yhdessä toimeksiantajan kanssa valittua teemaa. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää Mastermark Brands Oy:n työyhteisön työhyvinvointia sekä sitä, miten työyhteisö toimii henkilöstön kokemusten mukaan. Tutkimuskysymys voidaan asettaa seuraavasti: Millä tasolla Mastermark Brandsin henkilöstön työhyvinvointi on, ja miten he kokevat työyhteisönsä toimivan?

Työn tavoite on löytää yrityksen työyhteisön vahvuuksia sekä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on myös löytää ratkaisuja mahdollisille kehittämiskohteille.

### 1.2 Käytetty menetelmä

Tiedonhankintamenetelmänä käytetään kyselyä. Kysymysten asettelussa tärkeää oli selkeys, sanamuoto ja yksiselitteisyys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188–198). Satunnaisella kysymysten asettelulla pyrittiin vaikuttamaan vastausten oikeellisuuteen ja rajaamaan niiden johdattelevuutta (Aaltola 2010, 123). Kysely on jaettu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat taustatiedot, työtehtävä, työyhteisö, työyhteisötaidot, sekä organisaation johtoon ja esimiestyöhön liittyvät asiat. Kyselyssä kysyttiin monivalintakysymyksiä yhteensä 29 kappaletta sekä yksi avoin kysymys. Kahdessa monivalintakysymyksessä toivottiin vastaajien kertovan mikä oli vaikuttanut vastausvaihtoehdon valintaan.

### 1.3 Mastermark Brands Oy

Mastermark Brands Oy on kulutustavaroiden maahantuonti- ja vientiyhtiö, jolla on varsin yksinkertainen liikeidea. Tuotteiden, jotka he ottavat ohjelmaansa, pitää olla laadukkaita omalla sektorillaan. Vuonna 1993 perustettu Mastermark Brands

Oy on kasvanut koko olemassaolonsa ajan ja ylittää nykyisin 6 miljoonan euron vuosittaiseen liikevaihtoon. Yrityksellä on kuusitoista vakituista työntekijää.

Mastermark Brands Oy:n päämyyntikanava ovat internetsivustot. Sivustoille on koottu mahdollisimman paljon tietoa Mastermark Brands Oy:n edustamista tuotemerkeistä.

Mastermark Brands Oy:n emoyhtiö on Mastermark Oy, joka on erikoistunut yritysten liikelahjoihin. Mastermark Oy:n tuotteet on luotu yritysasiakkaille välineiksi asiakassuhteiden hoitamiseen, myynnin edistämiseen, brändin rakentamiseen sekä tärkeiden sidosryhmien huomioimiseen ja palkitsemiseen (Mastermark Brands Oy 2013).



## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Yrityksen ylin johto vastaa yrityksen strategiasta, mukaan lukien henkilöstöstrategiasta. Strategian muodostamisella varmistetaan yrityksen tulevaisuus tunnistamalla menestymisen kannalta olennaisimmat kilpailukeinot. Henkilöstön merkitys on tässä kokonaisuudessa erittäin suuri.

Henkilöstöjohtaminen liittyy olennaisesti yrityksen strategiaan. Se on osaamisen kehittämistä, tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja organisointia, sekä sellaisten päätösten tekemistä, joissa huomioidaan sekä ajankohtainen tilanne että käsitys tulevaisuuden tarpeista.

Kun on kyse ihmisten johtamisesta, ollaan aina tekemisissä faktojen ja näkyvän toiminnan ohella myös ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa. Niinpä menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää toimijoiltaan hallinnollisten toimintatapojen, yrityksen liiketoiminnan tuntemisen ja strategisen ajattelun lisäksi psykologista ymmärrystä. Henkilöstöjohtamisen toimijoiksi organisaation sisällä tunnistetaan yleensä johto, esimiehet ja HR-asiantuntijat (human resources, henkilöstöasioiden asiantuntijat). Listaan on nykyisin lisättävä myös henkilöstö, sillä alaistaidoillaan jokainen osallistuu henkilöstöjohtamiseen ja on luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria omassa organisaatiossaan (Helsilä 2009, 77).

### 2.1 Johtaminen ja esimiestyö avainasemassa

Johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan tiettyjä tuloksia ihmisten kesken. Siten johtaminen nivoo yhteen asiat ja ihmiset. Se, minkälaisen ihmiskuvan kukin esimies on omaksunut, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, minkälaisia johtamismenetelmiä hän käyttää. Johtamista tarvitaan, koska organisaatioympäristö ja sitä kautta myös tehtävät muuttuvat. Suuri osa esimiehen työstä onkin sitä, että hän pyrkii yhdessä henkilöstön kanssa kehittämään toimintoja.

Johtamisessa tulee ottaa huomioon monien eri vaikuttajatahojen, kuten johdon, asiakkaiden, henkilöstön ja kollegoiden näkökulmia. Vain uskottavalla tavalla ristikkäisiä vaateita yhteen nivova ihminen voi herättää muissa sellaista luottamusta, jota yhteisten ponnistelujen tekeminen edellyttää. Johtaminen on muihin ihmisiin vaikuttamista ja vaikuttamisen perustana on ihmisten välinen luottamus.

Luottamusta voi rakentaa monin tavoin. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on, että tekee sen minkä on luvannut. Ihmiset aistivat, mikäli henkilö teeskentelee puhuessaan. Esimiehen, joka rakentaa luottamuksellisia suhteita työryhmäänsä, onkin oltava aidosti esittämiensä asioiden takana. Luottamussuhde syntyy vain silloin, kun esimies on ansainnut henkilöstön luottamuksen. Keskeisin keino ansaita muiden luottamusta on arvostaa ja luottaa heihin. Luottamus lisää luottamusta.

Johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa ihmisten kesken. Saavuttaakseen tavoitteet esimiehen on kyettävä saamaan kunkin ihmisen parhaat puolet esille työskentelyssä niin, etteivät heidän heikommat puolensa pääse haittaamaan toimintaa. Esimiehen tehtävänä on saada oman vastuualueensa työntekijät innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta (Helsilä 2009, 106 -107).

Henkilöstöjohtaminen toteutuu arjen esimiestyössä. Esimies on palvelutehtävissä. Hän pyrkii saamaan jokaisen henkilön onnistumaan ja kukoistamaan työssään. Esimies voi palvella monin tavoin: Hän voi muotoilla sopivia työkokonaisuuksia kullekin henkilölle. Hän voi edistää jokaisen alaisensa ammatillista kasvua työssä oppimiseen ja koulutukseen liittyvien keinojen avulla. Hän voi poistaa työhön liittyviä pulmia. Hän voi antaa tukea mm. kannustamalla ja rohkaisemalla.

Johtaminen on opittu taito. Hyväksi johtajaksi kehitytään vähitellen. Hyvään johtamiseen liittyy omien työmenetelmien kriittinen tarkastelu ja niiden jatkuva kehittäminen. Esimiehenä työskentelevän henkilön on hyvä muistaa, että hän vaikuttaa muihin joka hetki työssä ollessaan. Muut tulkitsevat hänen käyttäytymisensä kautta sitä, miten heitä työpaikalla arvostetaan, kuinka hyvänä

heidän työpanostaan pidetään ja miten yksiköllä sekä koko organisaatiolla menee. Esimies pyrkii saamaan aikaan yhteisymmärrystä ja yhteistä toimintaa. Siksi esimiehen työ on ajan ja tilan tarjoamista toisten käyttöön. Aikaa ja tilaa voi antaa kuuntelemalla toista. Kuunnellessaan ihminen on läsnä toisen maailmassa. Kuunteleva ihminen on arvostava ihminen. Kuuntelemalla päästään pureutumaan pulmakohtiin ja onkin tärkeää, että esimies luo puitteet sille, että muut voivat kertoa työhön liittyvistä ongelmista hänelle (Helsilä 2009, 109 -111).

Työyhteisön johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettu. Palautteen antaminen ja dialogi henkilöstön ja esimiehen välillä on rakentavaa. Hyvässä työyhteisössä tilaa annetaan ”voimaantumiselle”, joka tarkoittaa moniulotteista inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, positiivisten ja onnistumisen kokemusten edistämistä. Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan korkea organisaation sitoutuminen (Suonsivu 2011, 59).

## 2.2 Henkilöstö johtaa alaistaidoillaan

Yrityksen johtamisesta klassisessa merkityksessä vastaa edelleen johto mutta henkilöstöllä on erittäin vahva vaikutus siihen, minkälaiseksi johtamisilmapiiri loppujen lopuksi muotoutuu. Laajasti ymmärrettynä henkilöstöjohtamiseen osallistuukin koko organisaation henkilöstö. Mitä paremmin henkilöstö tuntee yrityksen strategiset tavoitteet ja kilpailukeinot, sekä strategisen osaamisen, sitä tietoisemmin se voi sitoutua tavoitteisiin ja tukea omalta osaltaan niiden toteutumista. Alaistaitojen kehittämisessä luottamusmiehillä on erityinen rooli. He ovat roolinsa vuoksi esillä ja viestittävät alaistaitojen mallia. Alaistaitojen keskeiset piirteet ovat seuraavat:

- Vastuullinen asennoituminen, joka näkyy joustavuutena, kunnioituksena ja arvostavuutena.
- Toiminnassa ja käyttäytymisessä ilmenevä vastuullisuus, joka näkyy mielipiteen ilmaisemisena sekä yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemisena.

- Työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen. Toisin sanoen oman ja työpaikan tehtävän tiedostaminen eli perustehtävän tekeminen.

Tulevaisuuden työelämässä tarvittavien joustavien ja yksilöllisten toimintamallien löytäminen ja soveltaminen edellyttävät niin johdolta kuin henkilöstöltä oman ruutunsa ulkopuolelle astumista. Johtamalla omaa asennoitumistaan jokainen organisaatiossa ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta ja vaikuttaa yhteisönsä johtamiskulttuuriin (Helsilä 2009, 87).

Esimiestyö on erottamaton osa alaistaitojen toteutumista. Esimiehen on omilla johtamistapoihin liittyvillä valinnoillaan luotava puitteet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaistaitojaan (Suonsivu 2011, 46).

### 2.3 Painopiste työhyvinvoinnissa

Nykyisen näkemyksen mukaan hyvinvointi on yksilön kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä eri elämäntilanteissa (Suonsivu 2011,41).

Hyvinvointi on myös osallisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Arkielämän sujuminen, kuten toimeentulo ja työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia, edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Terveelliset elintavat, mielekkäät vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin edistämisestä jakautuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön kesken (Suonsivu 2011,42).

Työhyvinvoinnin käsite on vuosien aikana laajentunut yksilötasolta myös työympäristötekijöitä koskevaksi. Sen katsotaan olevan osa yksilön kokonaishyvinvointia. Yksi vanhin ja eniten tutkittu työhyvinvoinnin kuvaaja on työtyytyväisyys. Työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, missä määrin työntekijät

pitävät työstään. Työtyytyväisyyden käsite ei kuitenkaan viime kädessä kuvasta työhyvinvointia, vaan myönteisiä työasenteita (Suonsivu 2011,43).

Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvointiin kuuluvat strategiset ja organisaation toimintatapaan liittyvät tekijät, työyhteisö ja työympäristö, johtaminen ja esimiestyö, työntekijöiden terveys, osaaminen sekä työn hallintaan liittyvät osa-alueet. Työntekijän kokemus työryhmään osallistumisesta sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työssään itseään koskeviin asioihin lisää työtyytyväisyyttä. Työntekijälle tulee hyvinvoinnin kokemus, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Hyvinvointia edistää se, että työntekijä kokee hallitsevansa työtään ja työn vaatimustaso on sopiva (Työterveyslaitos 2013).

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään (Järvinen 2001, 27 - 38).

Kaikkein tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Motivaatio on käyttövoima, joka mahdollistaa oppimisen ja työn ilon. Osaamista tukeva, ammattitaitoinen ja oikeudenmukainen johto, joka nauttii työntekijöiden luottamusta ja toisaalta kykenee sopivasti jakamaan ja toisaalta itse kantamaan vastuuta, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden, työyhteisöjen sekä koko organisaation oppimiseen (Rauramo 2008, 169).

Pekka Järvinen (2001, 28) on kuvannut toimivan työyhteisön perustan seuraavasti:

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä eli se, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Johdon tehtävänä on jatkuvasti huolehtia, että työskentely tapahtuu tämän tehtävän toteuttamiseksi. Perustehtävässä pysyminen tuottaa työn arvostusta ja arvostus puolestaan työmotivaatiota. Perustehtävän toteuttaminen edellyttää, että sitä tukevat selkeät toiminnalliset rakenteet ja että työntekijöillä on kokonaiskuva organisaatiostaan. Pelisääntöjä organisaatiot tarvitsevat kuvaamaan sitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Sääntöjen tulee olla työntekoa tukevia, yksinkertaisia ja niiden tulee koskea kaikkia. Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät selkeät toimintaohjeet entistäkin tärkeämmiksi. Työntekijöillä tulee olla selkeät ohjeet, miten toimitaan ja tämän lisäksi hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeä asia toimivan työyhteisön saavuttamiseksi (Järvinen 2001, 27 - 38).



Pekka Järvinen (2001), Onnistu esimiehenä

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28 )

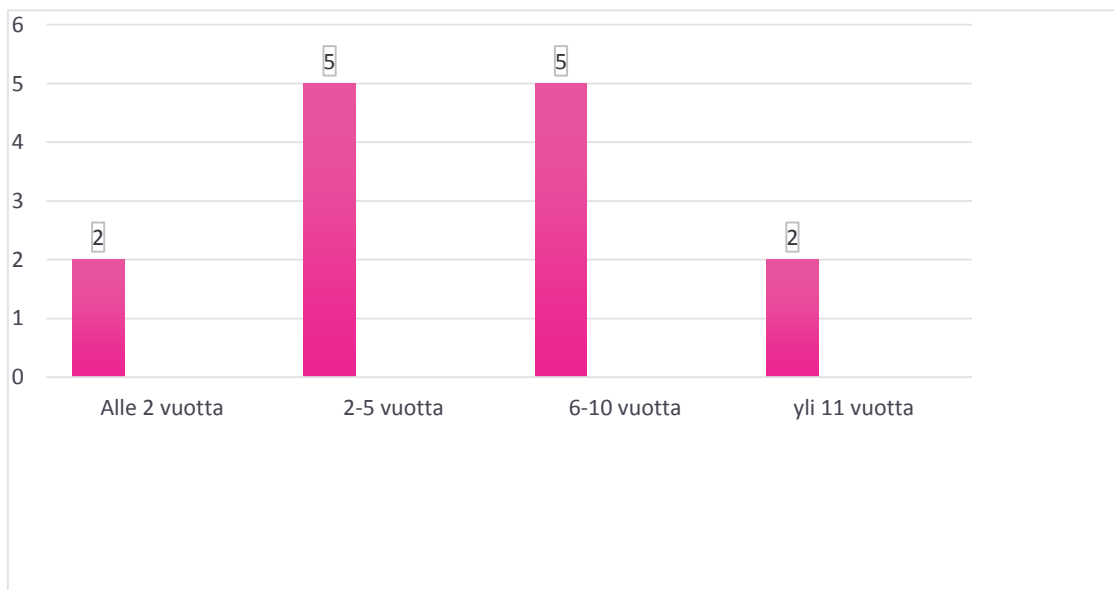
## 3 SELVITYS MASTERMARK BRANDS OY:N TYÖHYVINVOINNISTA

### 3.1 Taustatiedot

Kysely toteutettiin työpaikalla huhtikuussa 2013. Työntekijöitä informoitiin ensin työhyvinvointikyselystä yhteisessä tilaisuudessa. Muutaman päivän jälkeen heille jaettiin henkilökohtaisesti kyselylomakkeet. Lomakkeen mukana työntekijät saivat kirjekuoren ja lomakkeet palautettiin suljetussa kirjekuoressa kyselyille tarkoitettuun palautuslaatikkoon. Kyselyn täyttämiseen kului aikaa noin 5-10 minuuttia.

Kysely jaettiin koko Mastemark Brands Oy:n henkilöstölle, eli 16 työntekijälle, joista 14 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli erinomainen eli 87,5 %. Vastaajista kymmenen oli naisia ja neljä miehiä.

Suurin osa työntekijöistä on ollut yrityksen palveluksessa useampia vuosia. Alle 2 vuotta työskennelleitä on vain kaksi vastanneista (kuvio 1).



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden työhistoria Mastermark Brands Oy:ssa

Hyötynä työntekijöiden pysyvyydestä on sitoutuminen, osaamisen säilyminen sekä työyhteisön yhteisten tavoitteiden luominen ja saavuttaminen.

### 3.2 Työtehtävä

Toinen kyselyn osa selvittää perustehtävää työpaikalla sekä sen selkeyttä, työnjakoa sekä osaamista.

#### 3.2.1 Perustehtävän selkeys

Organisaatioissa eri työntekijäryhmät muodostavat yhteisöjä, joille jokaiselle on nimetty organisaation näkökulmasta oma tehtävänsä. Jokaisen työryhmän tehtävä on suhteessa koko organisaation perustehtävään. Työyhteisön kirjatun tehtävän tulisi ilmaista, miksi työyhteisö tai laajemmin koko organisaatio on olemassa. Organisaation ja työyhteisön missioon ja arvoihin perustuva ajattelu korostaa perustehtävän merkitystä työyhteisön toimivuuden perustana (Kallasvuori 2012, 56).

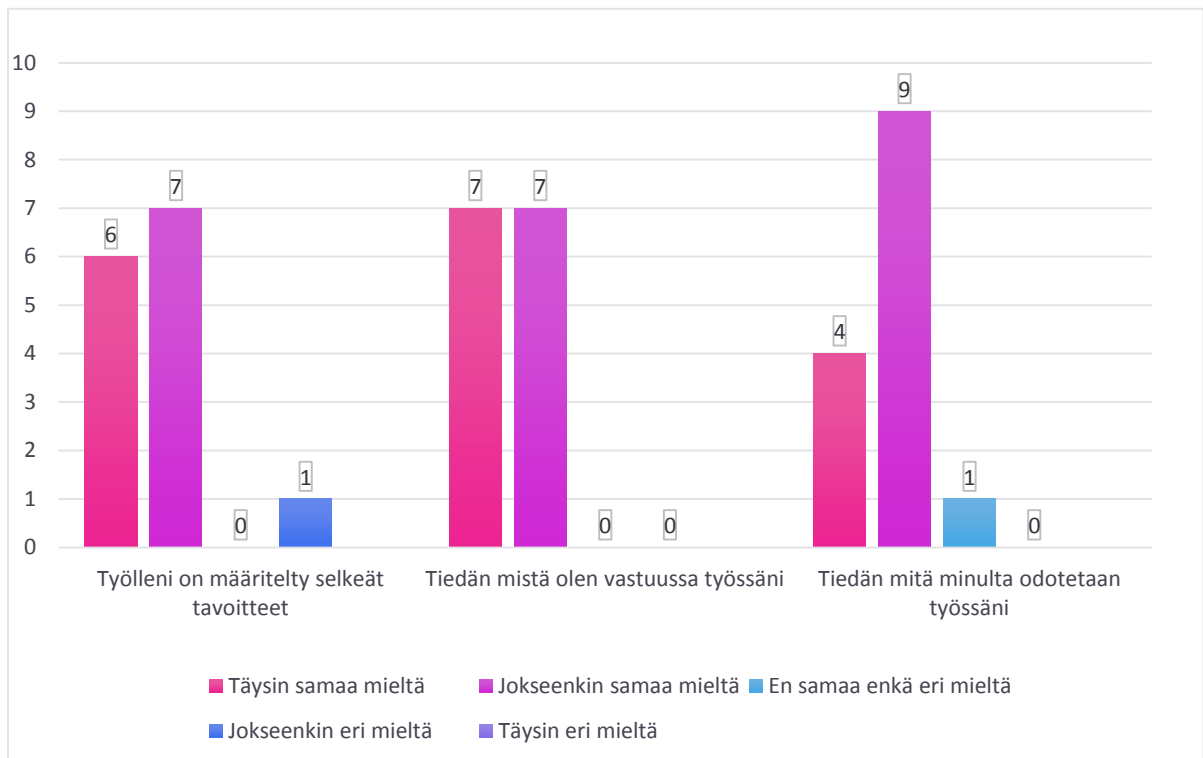
Kysyttäessä Mastermark Brands Oy:n työntekijöiltä onko heidän työnsä määritelty selkeät tavoitteet ja tietävätkö he mitä heiltä työssään odotetaan, oli vastausten perusteella havaittavissa, että tavoitteet ovat erittäin selkeät ja työntekijät tietävät vastualueensa, sekä mitä heiltä työssään odotetaan.

Kyselyn mukaan täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävän tavoitteet on määritelty selkeästi, oli kuusi vastaajaa, seitsemän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä.

Kysyttäessä vastuualueista seitsemän oli täysin samaa mieltä ja seitsemän jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät mistä ovat vastuussa työssään.

Kysyttäessä tietävätkö työntekijät mitä heiltä työssään odotetaan, neljä vastasi tietävänsä ja yhdeksän tietävänsä jokseenkin hyvin. Yhdellä vastanneista ei ollut mielipidettä asiasta (kuviokuva 2).





Kuvio 2. Perustehtävän selkeys

### 3.2.2 Töiden jakaantuminen

Töiden jakaantumista mietittäessä työyhteisössä on tärkeää pohtia onko perustehtävä kaikille selvä, ovatko odotukset perustehtävän toteuttamisesta kaikilla samankaltaiset ja onko vastuualueet jaettu järkevästi. Kun työyhteisössä pohditaan asioita yhdessä, kokemukset, ajatukset, käsitykset ja mielikuvat tulevat esiin, mikä mahdollistaa niiden tarkastelun yhdessä. Kokemusten jakaminen antaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtä toisten kanssa ja pohtia työtilanteita eri näkökulmista.

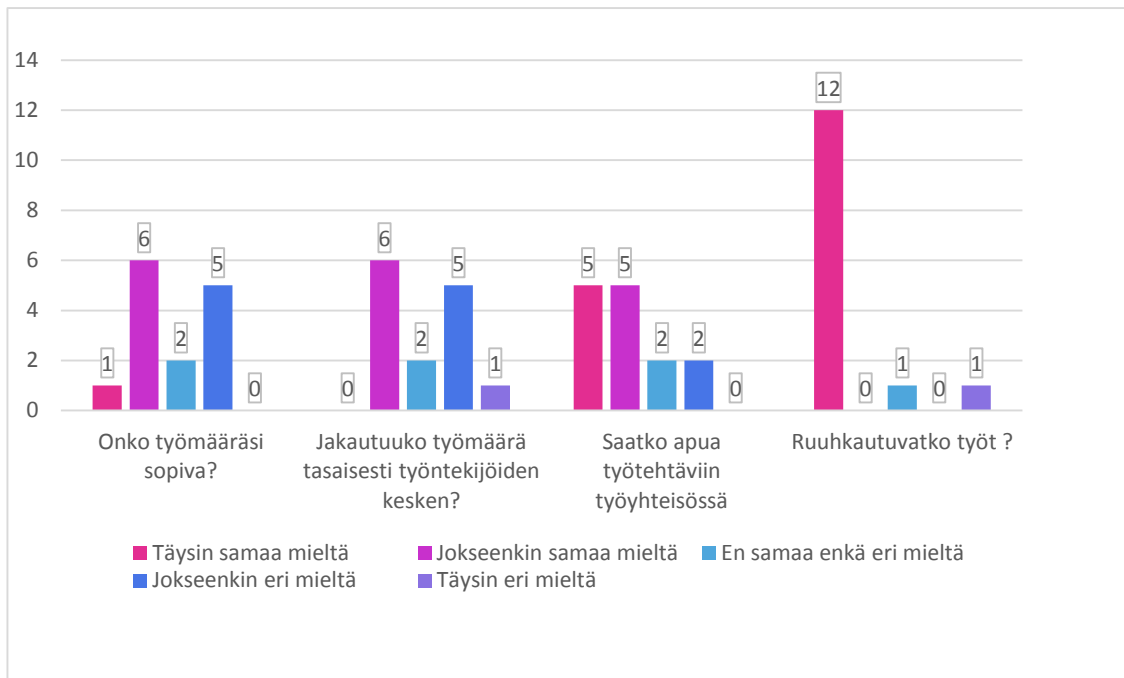
Työyhteisöissä työntekijät puhuvat usein perustehtävästä ikään kuin omana työtehtävänä, eivätkä niinkään työyhteisön tai organisaation yhteisenä tehtävänä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työyhteisön perustehtävän toteuttamiseksi tarvitaan kaikkia työntekijöitä, joiden osaaminen, työroolit ja työtehtävät täydentävät toisiaan (Kallasvuo 2012, 58 - 59).

Kysyttäessä Mastermark Brands Oy:n työntekijöiltä työmäärän sopivuudesta, työmäärää sopivana pitäviä oli yksi vastaaja, kuusi oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä, viisi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, eikä kukaan ollut täysin eri mieltä.

Kyselyyn vastanneista kuusi piti töiden jakaantumista henkilöstön kesken jokseenkin tasaisena, viisi vastaajaa taas oli asiasta jokseenkin ja yksi täysin eri mieltä. Kahdella vastanneista ei ollut mielipidettä asiasta (kuvio 3).

Työntekijöiltä tiedusteltiin kokevatko he saavansa apua työtehtäviinsä työyhteisössä. Kyselyyn vastanneista täysin samaa mieltä oli viisi, jokseenkin samaa mieltä viisi, ei samaa eikä eri mieltä kaksi ja jokseenkin eri mieltä kaksi vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Kyselyn perusteella työyhteisössä pystytään auttamaan työkaveria tehtävien hoidossa (kuvio 3).

Töiden ruuhkautumisesta kysyttäessä kaksitoista vastaaja oli sitä mieltä, että työt ruuhkautuvat, yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että työt useimmilla ruuhkautuvat.



Kuvio 3. Töiden jakaantuminen

Töiden ruuhkautumiseen liittyi avoin jatkokysymys, jossa tiedusteltiin mistä töiden ruuhkautuminen johtuu. Siihen vastaukseksi saatiin seuraavia asioita: ajoittainen resurssipula, toisten tuuraaminen, jolloin omat työt kasaantuvat, aikataulut ja asiakkaiden vaatimukset, työmatkat ruuhkauttavat töitä, kausi- ja sesonkivaihtelut, eri työtahti, ahtaat tilat, suunnitelmallisuuden puute, sekä oma kokemattomuus.

### 3.2.3 Osaaminen ja sen kehittäminen

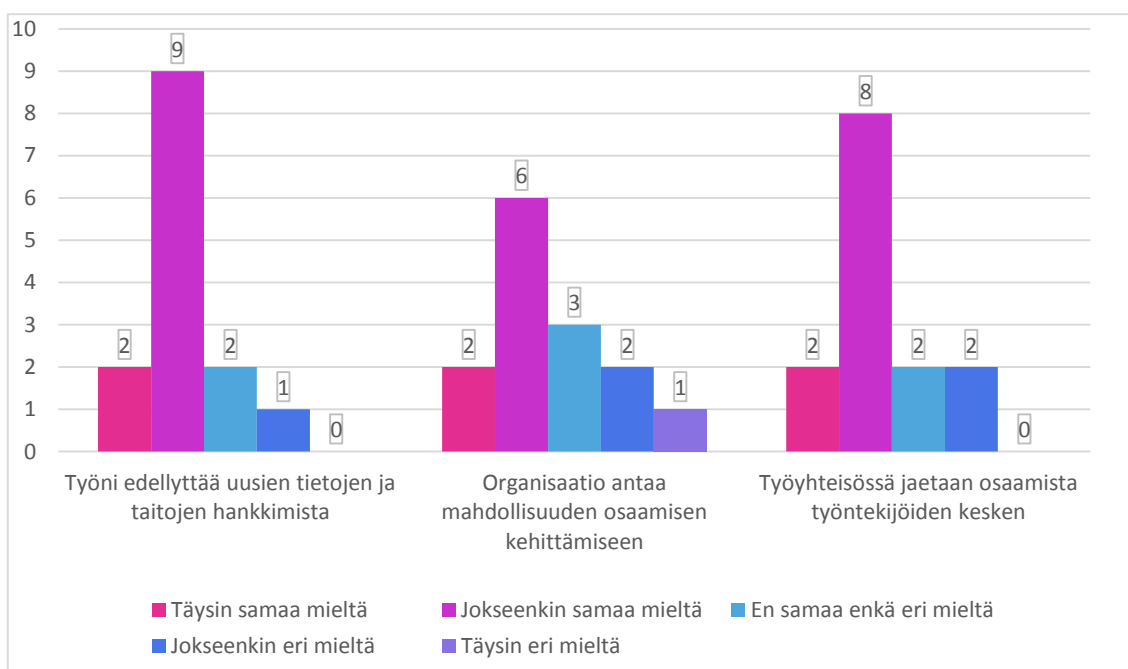
Osaaminen on niin yksilöiden kuin yhteisöjen sekä organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa kaikille organisaatioissa toimiville uusia haasteita. Eniten uusia asioita opitaan työssä. Oppimisen edistämiseksi on tärkeää korostaa työssä tapahtuvaa oppimista ja oppimisen liittymistä kaikkeen päivittäiseen toimintaan. Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Rauramo 2008, 160).

Työssä oppimiseen liittyy luonnollisesti kaiken aiemmin opitun tietotaidon hyödyntämismahdollisuus ja sen liittäminen organisaation olemassa olevaan osaamispäähän (Rauramo 2008, 170).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneet työntekijät olivat pääosin sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä vaatii uusien tietojen ja taitojen hankkimista. Kaksi vastanneista oli täysin samaa mieltä, yhdeksän jokseenkin samaa mieltä, kaksi vastanneista ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastanneista jokseenkin eri mieltä (kuvio 4).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneet työntekijät olivat myös verraten samaa mieltä siitä, että organisaatio antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Kaksi vastanneista oli täysin samaa mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä, kolme vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä (kuvio 4).

Mastermark Brands Oy:n työyhteisössä näyttää kyselyn mukaan osaamisen jakaminen toimivan melko hyvin työntekijöiden kesken. Kyselyyn vastanneista täysin samaa mieltä oli kaksi, jokseenkin samaa mieltä kahdeksan, ei samaa eikä eri mieltä kaksi ja jokseenkin eri mieltä kaksi (kuvio 4).



Kuvio 4. Osaaminen ja sen kehittäminen.

### 3.3 Työyhteisö

Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikyselyn kolmas osio käsittelee työyhteisöön liittyviä työhyvinvoinnin kysymyksiä. Näitä kyselyssä oli työn mielekkyys, kannustava työilmapiiri, palautteen määrä, työn arvostus, sekä taito kuunnella.

Viime aikoina on esitetty ajatuksia siitä, että työyhteisöt tulee nähdä elävinä ja dynaamisina, joilla on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja. Työyhteisön hyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteen sovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen (Suonsivu 2008, 58).

### 3.3.1 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys ja sisäinen tyytyväisyys syntyy työnsä tuloksen ja merkityksen näkemisestä. Se syntyy, myös siitä että voi säädellä omaa työtään, kehittää sitä ja samalla kasvattaa osaamistaan. Mielekkääseen työhön liittyy sosiaalinen tuki, ylpeys omasta työstä ja työpaikasta, sekä se, että työ on sisällöltään ja työympäristöltään yksilön arvomaailmaan sopiva. Työn mielekkyys on olennainen tekijä työmotivaatiossa sekä yhteisöllisen työpaikkahengen luomisessa.

Kun työ on mielekästä, kiinnostavaa ja innostavaa, se näkyy myös yksilön ja työyhteisön ulkopuolelle, niin sidosryhmille kuin asiakkaillekin, parempana asiakaspalvelutyönä (Työterveyslaitos 2013).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneista työntekijöistä 12 piti työtään erittäin mielekkäänä tai jokseenkin mielekkäänä. Kyselyyn vastanneista yksi ei osannut sanoa ja yksi oli jokseenkin eri mieltä työn mielekkyydestä (kuvio 5).

### 3.3.2 Kannustava työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus (Rauramo 2008, 125). Kannustavaksi koettu työilmapiiri kertoo työpaikan me - henkisyydestä. Me-henki syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden, sekä yhdessä tekemisen kautta (Työterveyslaitos 2013).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneet kokivat työpaikan ilmapiirin melko kannustavaksi. Vastanneista täysin samaa mieltä oli kolme työntekijää, jokseenkin samaa mieltä kuusi työntekijää, ei samaa eikä eri mieltä oli kolme ja jokseenkin eri mieltä oli kaksi työntekijää. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta (kuvio 5).

### 3.3.3 Palautteen määrä

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä. Erityisesti kannustaminen ja muu positiivinen palaute tukevat sitä. Hyvät

vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittämistä. Hyvää johtamista ei ole olemassa ilman palautetta. Näin ollen esimies sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Palaute on muuttunut, ylhäältä annettava "tietävä" palaute toimii yhä harvemmin. Esimiehen on kyettävä dialogiseen ja keskustelevaan tapaan käydä läpi työsuoritusta ja siinä onnistumista (Kupias 2010, 15).

Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Se voi olla kehua tai kritiikkiä. Se välittää myös tietoa siitä, miten työntekijän työpanos vaikuttaa muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Hyvän palautekulttuurin lahja organisaatiolle on työntekijöiden parantunut itsetuntemus, hyvä työilmapiiri, kehittyvät työsuoritukset, oppiminen ja oikeanlainen tekeminen (Kupias 2010, 16 -17).

Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikyselyyn vastanneista kaksi oli täysin samaa mieltä ja viisi jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat työstään riittävästi palautetta. Neljä vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä asiasta (kuvio 5).

On erittäin tärkeää, että työyhteisössä ja organisaatiossa palaute liikkuu ja kaikki työntekijät kokevat saavansa sitä tasapuolisesti. Jos palaute ei liiku, on vaarana se, että työntekijät eksyvät reiteiltään. Työntekijät tekevät asioita, jotka ovat heille helppoja tai jotka heitä kiinnostavat. Organisaation strategia ja tavoitteet hämärtyvät ja ryhmän tehokkuus laskee. Palautteen laiminlyönti on myös työntekijän työpanoksen halveksimista. Tällöin työn merkityksellisyys ja motivaatio katoavat. Toisaalta on muistettava, että palautetta liikkuu työyhteisössä ja kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan. Jos suoraa palautetta ei saada, aletaan helposti tulkita toisten käytöstä, sekä lukea sanattomia viestejä. Tähän sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina runsaasti tulkintaa ja tulkinnassa on suurena vaarana se, ettei se osu oikeaan (Kupias 2010, 17).

### 3.3.4 Työn arvostus ja taito kuunnella

Työyhteisön ja esimiehen osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat

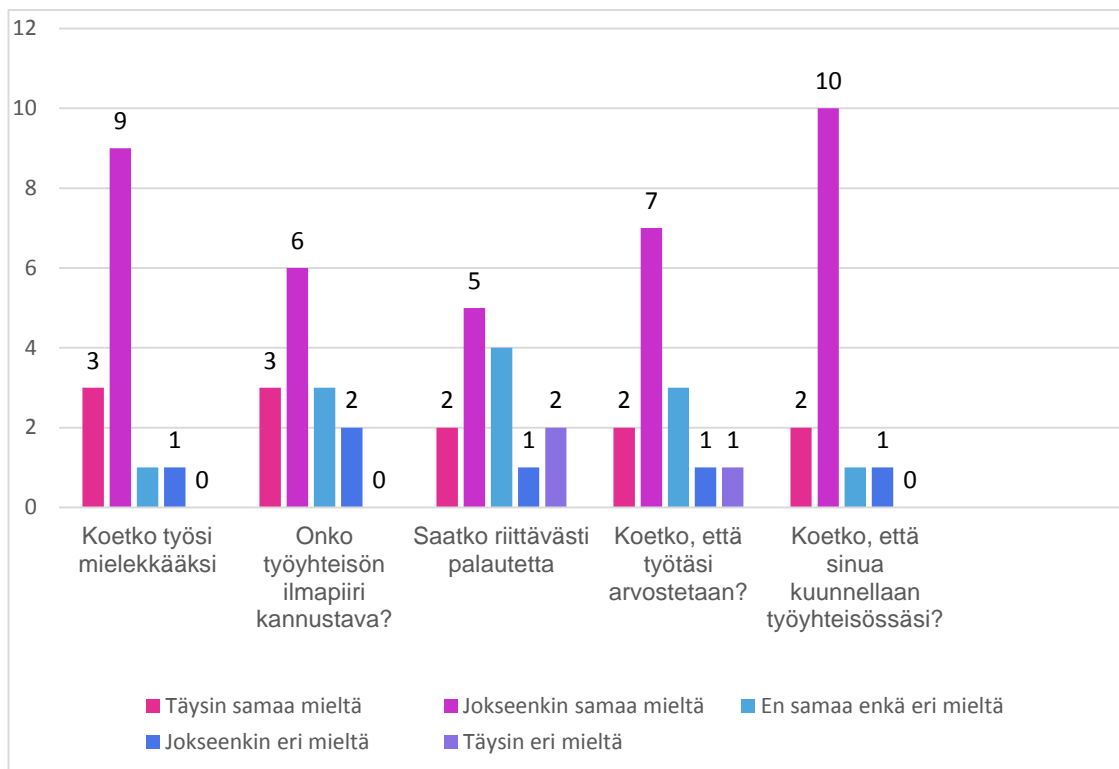
perusedellytyksiä itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Yksilön kannalta merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää tärkeinä: lähin esimies, työtoverit ja asiakkaat. Tällaisen arvostuksen saamisen edellytyksenä on, että kukin on pätevä jollakin työhön oleellisesti liittyvällä alueella (Rauramo 2008, 144).

Hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista. Se on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioon ottamista ja hyvien työskentely-edellytysten luomista. Keskusteleva ja arvostava johtaminen antaa ihmisille voimavaroja sekä luo hyvää työilmapiiriä. Esimiehen työ on ajan ja tilan tarjoamista toisten käyttöön. Aikaa ja tilaa voi antaa esimerkiksi kuuntelemalla toista. Kuunnellessaan ihminen on läsnä toisen maailmassa. Kuunteleva ihminen on arvostava ihminen (Helsilä 2009, 109 -111).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneista työnsä arvostetuksi koki ja oli täysin samaa mieltä kaksi vastanneista, seitsemän oli jokseenkin samaa mieltä, kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä (kuvio 5).

Mastermark Brands Oy:n kyselystä käy ilmi, että valtaosa vastanneista kokee tulevansa kuulluksi työyhteisössään. Vastanneista kaksi on täysin samaa mieltä, kymmenen jokseenkin samaa mieltä, yksi ei ole samaa eikä eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei ole kuitenkaan täysin eri mieltä kuulluksi tulemisesta (kuvio 5).





Kuvio 5. Työyhteisö

### 3.4 Työyhteisötaidot

Nykyään puhutaan työyhteisö- tai alaistaidoista, joilla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan (Vartia 2012, 11). Hyvin toimivien alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. (Suosivu 2011,46). Työyhteisötaitoiksi määritellään edelleen velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyö työkaverien ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Työyhteisötaitoihin kuuluu lähtökohtaisesti yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, jokaisen kuuluu myös noudattaa hyvän käytöksen ja kohteliaisuuden perussääntöjä. Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat tunnetaidot, jotka edellyttävät omien tunteiden

tunnistamista. Työyhteisötaitoihin luetaan ne valmiudet, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työpaikalla (Suutarinen 2010, 112-113).

#### 3.4.1 Tiedonkulku, yhteistyö sekä vuorovaikutus

Perustehtävän toteutumisen näkökulmasta hyvä tiedonkulku työyhteisössä on tärkeää. Kysymys on työyhteisöviestinnästä. Se on parhaimmillaan vastavuoroista, avointa ja koko työyhteisöä palvelevaa tiedottamista. Jokainen on osaltaan vastuussa viestinnästä työyhteisössä, niin lähettämisestä kuin vastaanottamisestakin (Kallasvuo 2012, 101).

Mastermark Brands Oy:n kyselystä kävi ilmi osan vastanneista olevan tyytymättömiä tiedonkulkuun. Täysin samaa mieltä tiedonkulun toimivuudesta oli yksi vastaaja, viisi oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kuusi jokseenkin eri mieltä asiasta.

Mastermark Brands Oy:ssa tehdään kyselyn mukaan runsaasti yhteistyötä. Kyselyyn vastanneista täysin samaa mieltä oli kuusi, jokseenkin samaa mieltä viisi, ei samaa eikä eri mieltä kaksi ja jokseenkin eri mieltä yksi vastaaja (kuvio 6).

Arvostavan vuorovaikutuksen peruslähtökohtana on, että tunnustamme ihmisten olevan erilaisia ja voivan katsoa asioita eri näkökulmista. Tämä muiden ihmisten erilaisuuden arvostaminen ei tarkoita, että organisaatiossa kaikki saavat toimia miten tahansa, omien näkemystensä mukaan. Tärkeät toimintatavat voivat olla hyvinkin tarkkaan määriteltäviä ja esimiehellä on viime kädessä oikeus ja velvollisuus kertoa miten asiat on tehtävä tai miten ei kuulu toimia. Arvostava vuorovaikutus ei myöskään tarkoita, että toisen mielipiteet ja näkemykset pitäisi hyväksyä sellaisenaan. Siihen kuuluu, että toista arvostetaan niin, että hänen näkökulmiaan kuunnellaan eikä häntä sivuuteta. Perustellusti voidaan kuitenkin olla eri mieltä (Kupias 2011, 122).

Työyhteisössä on virallisten vuorovaikutusrakenteiden ohella tärkeä tunnistaa epävirallisen vuorovaikutuksen rakenteet. Jos itse työ ja toiminta edellyttävät toisten kanssa tehtävää yhteistyötä ja fyysistä yhdessäoloa, on tärkeää eri

rakenteiden avulla tukea ja helpottaa yhdessä tekemistä. Näitä tukemisen rakenteita ovat työnjako, esimerkiksi työpari – tiimityö ja sen mukaisesti lähellä olevat työpisteet. On myös tärkeää, että työparien ja tiimien henkilövalinnat tehdään huolellisesti, koska se luo pohjan yhteistyölle. Esimerkkinä rekrytointi projektiryhmään (Kallasvuo 2012, 105).

Kyselyn mukaan vuorovaikutus Mastermark Brands Oy:ssa sujuu valtaosan mielestä avoimesti. Kolme vastaajaa oli vuorovaikutuksen avoimuudesta täysin samaa mieltä, seitsemän jokseenkin samaa mieltä, kolme ei samaa eikä eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä (kuvio 6).

### 3.4.2 Ristiriitatilanteiden selvittäminen

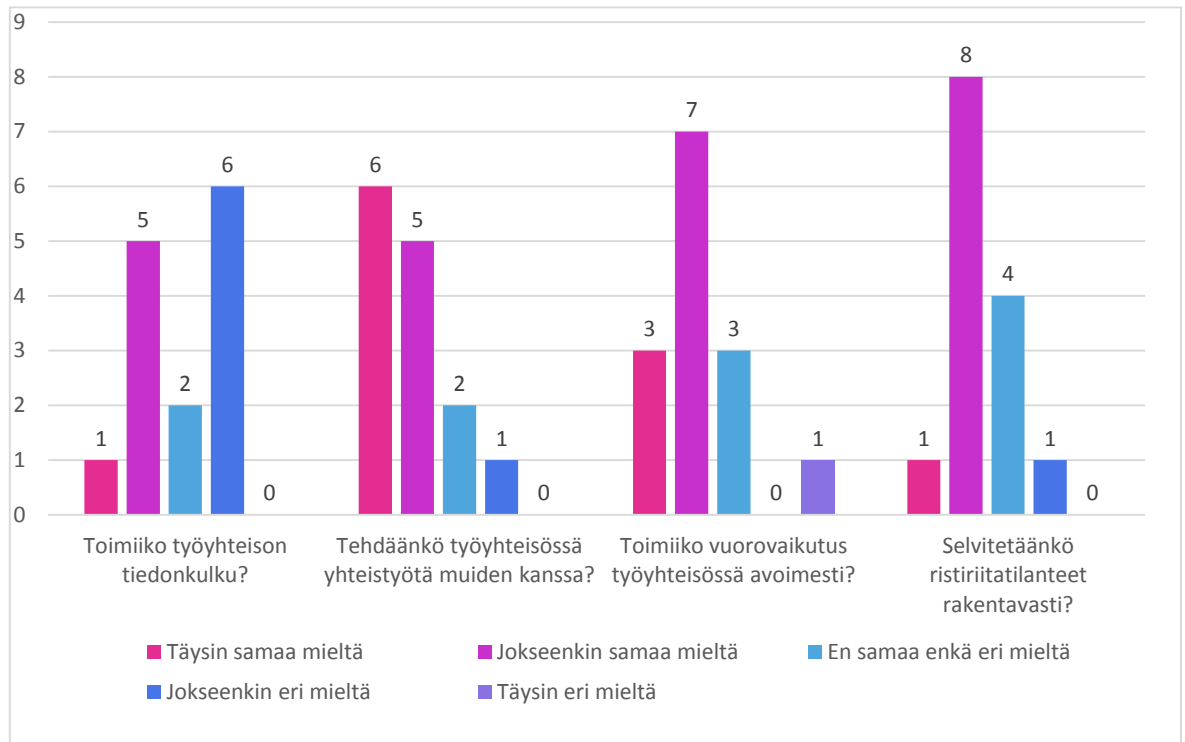
Vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, joka aiheuttaa työpaikalla häiriötä tai mielipahaa muille ja vaikeuttaa muiden työntekijöiden keskittymistä omaan työhönsä. Se on käyttäytymistä, joka ylittää sovitut ja yleisesti hyväksytyt käyttäytymisen ja toiminnan rajat. Vastuuton työkäyttäytyminen häiritsee ja estää työhön liittyvää tarpeellista vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteistyötä. Työyhteisökonfliktit ovat tavallisimmin viesti siitä, että työssä ja työn tekemisessä on puutteita tai ongelmia (Vartia 2012, 11, 42).

Ristiriitatilanteiden ja konfliktien ennaltaehkäisyssä on olennaista, että työntekijä on selvillä työyhteisön toimintavoista sekä ohjeista. Esimiehen on myös varmistuttava, että jokainen työntekijä tietää mitä heiltä odotetaan, ja että he tuntevat juuri kyseistä työtä koskevat käytännöt. Perehdytys on erittäin tärkeää uusille sekä pitkään työpaikalta pois olleille työntekijöille (Vartia 2012, 40).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneet työntekijät olivat pääosin sitä mieltä, että ristiriitatilanteet ja konfliktit selvitetään rakentavasti. Vastanneista yksi oli täysin samaa mieltä, kahdeksan jokseenkin samaa mieltä, neljä ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi oli jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä (kuvio 6).

Avoimen vuorovaikutuksen ja hyvän työilmapiirin säilymiseksi esimiehen kannattaa aktiivisesti rohkaista työntekijöitä kertomaan havaitsemistaan

ongelmista. Näin esimies saa viestejä omien havaintojensa tueksi ja pystyy nopeasti puuttumaan tarvittaviin tilanteisiin. Lisäksi on hyvä laatia yhdessä toimintatavat siihen, miten työyhteisön toimintaa häiritsevää käyttäytyminen nostetaan puheeksi ja siihen, miten, milloin ja millä kokoonpanolla erilaiset ristiriita- ja konfliktitilanteet käsitellään (Vartia 2012, 77).



Kuvio 6. Työyhteisötaidot

### 3.5 Organisaation johtoon sekä esimiestyöhön liittyvät asiat

Kyselyn viidennessä osiossa käsiteltiin kysymyksiä pelisäännöistä, organisaation muutoksen hallintavalmiuksista, organisaation toiminnan suunnitelmallisuudesta, sukupuolten ja ikäryhmien välisestä tasa-arvosta sekä työntekijöiden mielikuvaa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta ja Mastermark Brands Oy:n luomasta työnantajakuvasta.

Työyhteisön johtaminen on toimintaa, joka on parhaimmillaan avointa ja vuorovaikutteista. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on se, miten

läpinäkyvää esimiesten toiminta ja johtamisen toiminnot ovat eli miten on huolehdittu siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat toimintakäytännöt. Johtaminen toimintana on moninaista ja monitasoista, minkä vuoksi työyhteisössä on tärkeä jatkuvasti selkiyttää johtamiseen liittyviä toimintoja ja tiedottaa niistä. Lähes kaikissa organisaatioissa on johtoryhmä tai -ryhmiä, jotka voivat tehdä päätöksiä ryhmänä. Johtoryhmän työskentely on tärkeä päätöksentekorakenne, joka voi palvella työyhteisöä erilaisten asioiden ratkaisijana. On oleellista, että yksittäinen työntekijä tuntee omat vaikutuskanavansa ja mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä.

Johtajat, olipa kyseessä koko organisaation johtaja tai lähiesimies, luovat työskentelyllään osaltaan johtamiskulttuuria, joka näkyy työntekijöille monenlaisina rakenteina: toimintamalleina ja -tapoina, pelisääntöinä, velvoitteina, ohjeina ja rajoitteina. Onnistuneen työyhteisön työn kannalta riittävä johtajien ja toimintojen pysyvyys on tarpeen, jotta työilmapiiri pääsee kehittymään ja säilyy turvallisena ja yksittäistä työntekijää tukevana. Johtajuus on työyhteisössä niin keskeinen asia, että sen toiminta herättää ja synnyttää herkästi voimakkaita tunteita, mikä olisi syytä huomioida arjen johtamistyössä (Kallasvuo 2012, 101).

### 3.5.1 Pelisäännöt

Pelisääntöjä organisaatiot tarvitsevat kuvaamaan sitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Sääntöjen tulee olla työntekoa tukevia, yksinkertaisia ja niiden tulee koskea kaikkia. Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät selkeät toimintaohjeet entistäkin tärkeämmiksi. Työntekijöillä tulee olla selkeät ohjeet, miten toimitaan ja tämän lisäksi hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeä asia toimivan työyhteisön saavuttamiseksi (Järvinen 2001, 27–38).

Mastermark Brands Oy:n kyselyyn vastanneista neljä oli täysin samaa mieltä siitä, että yrityksessä noudatetaan pelisääntöjä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, viisi ei samaa eikä eri mieltä, yksi jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä. Pelisääntöjen päivitys sekä tarkistus yrityksessä ovat varmasti paikallaan, koska

prosentuaalisesti suurin osa vastanneista oli pelisäännöistä eri mieltä tai heillä ei ollut asiasta mielipidettä lainkaan (kuvio 7).

### 3.5.2 Muutoksen hallintavalmiudet

Erilaiset muutokset ovat olennainen osa jokapäiväistä elämäämme. Organisaatioissa muutokset ovat erityisen merkityksellisiä esimiehille, joiden pitää ymmärtää sekä johdon luomat muutosnäkökymät, että osata kertoa niistä selkeästi alaisilleen.

Ihmiset kokevat organisaatiossa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla. Joidenkin on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. He pystyvät helposti olemaan osuutta organisaatiota tai tarttumaan uuteen tehtävään innostuneesti. Toiset taas eivät selviä pienistäkin muutoksista – ainakaan ilman vahvaa tukea.

Muutos lähtee monesti liikkeelle siitä, että tunnustetaan uusi asia tai tarve toiminnassa, tai virhe tai epäkohta ja siihen halutaan tarttua. Usein tarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Oli muutos iso tai pieni, se on aina haaste, ja onnistunut muutos tarvitsee esimiehen lisäksi sitoutuneen johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan (Ponteva 2010, 9-10).

Mastermark Brands Oy:n kyselyssä muutoksen hallintavalmiuksista täysin samaa mieltä ei ollut yhtään vastaajaa. Viisi oli jokseenkin samaa mieltä siitä että, muutoksen hallintavalmiudet ovat hyvät, kuusi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme oli jokseenkin eri mieltä. Yksi ei ollut vastannut tähän kohtaan lainkaan. Kyselyyn vastanneista moni oli valinnut kohdan ”ei samaa eikä eri mieltä” (kuvio 7).

### 3.5.3. Organisaation toiminnan suunnitelmallisuus

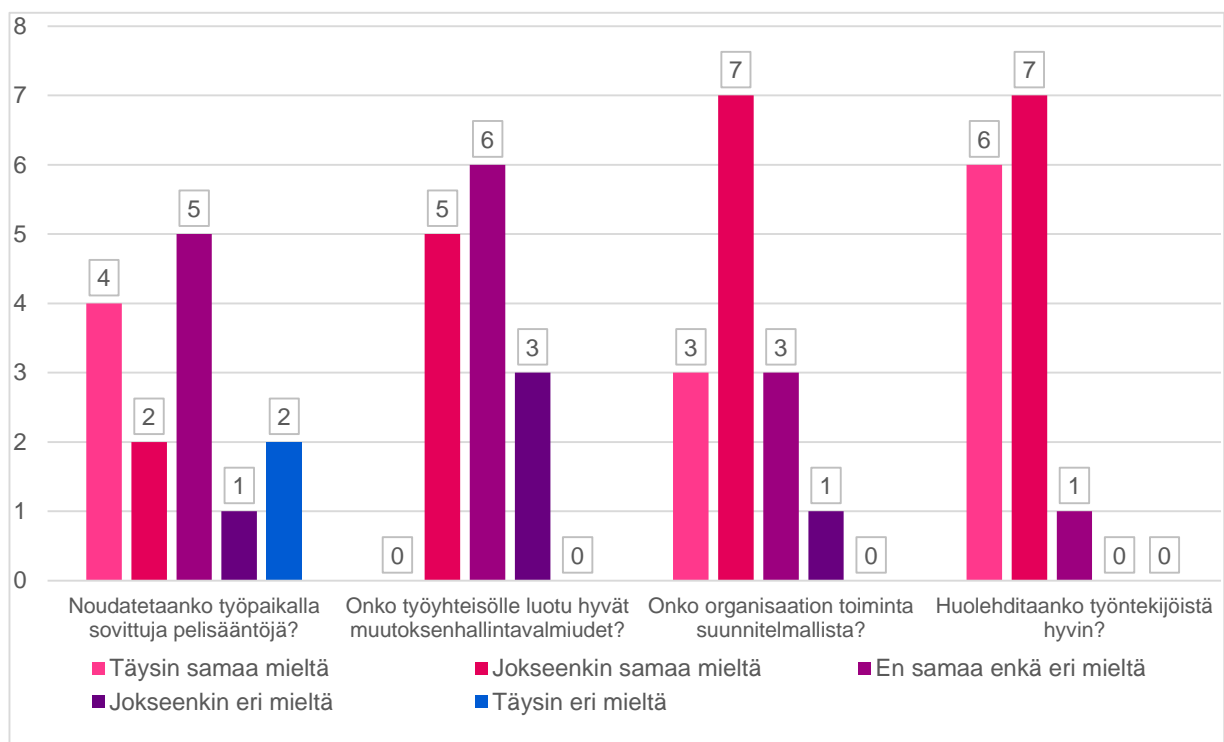
Organisaation toiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat strategisen johtamisen kannalta ydintaitoja. Esimiehen ja johdon tulee pystyä analysoimaan

yrittäjien toimintaa, joka käytännössä tarkoittaa liikeidean ja organisaation perustehtävän perusteellista ymmärtämistä, ja sen täsmentämistä, miten yritys menestyy tänään ja tulevaisuudessa (Aarnikoivu 2010, 72).

Mastermark Brands Oy:n henkilöstökyselyn mukaan työntekijät kokivat organisaation toiminnan pääosin suunnitelmalliseksi. Täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä seitsemän, ei samaa eikä eri mieltä kolme ja jokseenkin eri mieltä yksi vastaaja. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta (kuvio 7).

### 3.5.4 Työntekijöistä huolehtiminen

Mastermark Brands Oy:n kysely osoitti, että henkilöstö kokee heistä pidettävän hyvää huolta työpaikalla. Täysin samaa mieltä oli kuusi vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä seitsemän ja yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 7).



Kuvio 7. Organisaation johtoon ja esimiestyöhön liittyvät asiat

### 3.5.5. Tasa-arvo sukupuolten ja ikäryhmien välillä

Suomalainen työelämä on jakautunut voimakkaasti sukupuolten mukaan mies- ja naisaloihin, mikä näkyy myös työpaikoilla. Tasa-arvo voidaan käsittää sukupuolten tasa-arvon lisäksi eri-ikäisten, eri työntekijäryhmien ja erilaisissa perhetilanteissa olevien tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena kohteluna.

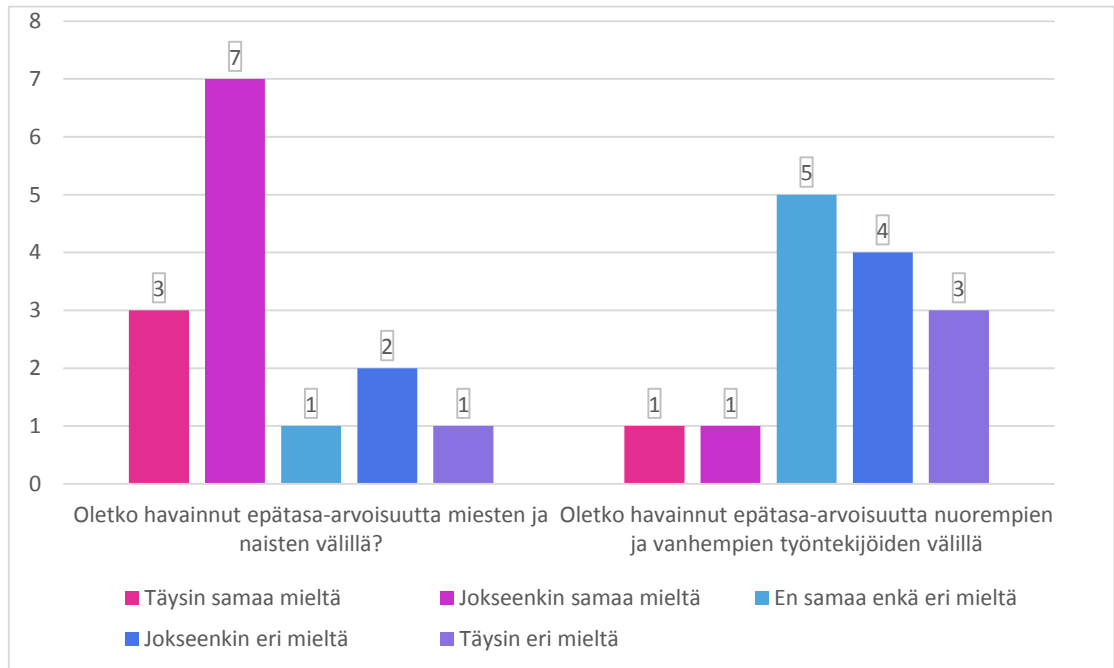
Ikäystävällisyydellä tarkoitetaan sellaisia työyhteisön käytäntöjä, joilla lisätään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyys tarkoittaa niin ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä tukevia käytäntöjä, kuin nuorempienkin työntekijöiden tarpeiden huomiointia. Ikäystävällisen työyhteisön keskeisenä haasteena on onnistunut ikäintegraatio eli se, miten saadaan eri-ikäiset työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä, ja miten jakaa ns. hiljaista tietoa. Ikäystävällisyys on keino lisätä työntekijöiden sitoutumista sekä työssä jatkamista ja jaksamista. Ikäystävälliseksi luonnehditussa työyhteisössä ihmiset haluavat jatkaa ammatissaan pidempään kuin niissä, jotka kokevat työyhteisönsä vähemmän ikäystävälliseksi. (Työterveyslaitos 2013).

Mastermark Brands Oy:n kyselystä käy ilmi, että naisten ja miesten välistä epätasa-arvoisuutta on havaittu työyhteisössä. Asiasta täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä seitsemän vastaajaa, ei samaa eikä eri mieltä yksi vastaaja, kaksi jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä asiasta. Tarkemmin kyselylomakkeita tarkasteltua kävi ilmi, että kaikki täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä olleet työntekijät olivat naisia. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä olleet vastaajat olivat miehiä. Naiset kokevat selvästi epätasa-arvoisuutta työyhteisössään. Tasa-arvosuunnitelman luominen olisi erittäin hyvä keino luoda pelisäännöt mm. palkkaukseen, tehtävien luokitukseen, miesten ja naisten sijoittumiseen erilaisiin tehtäviin, sekä kaikille tasapuoliset mahdollisuudet koulutukseen.

Kyselyn mukaan nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä epätasa-arvoisuutta oli havaittu huomattavasti vähemmän. Täysin samaa mieltä oli yksi



vastaaja, jokseenkin, samaa mieltä yksi, viisi ei ollut samaa eikä eri mieltä, neljä jokseenkin eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä asiasta.



Kuvio 8. Tasa-arvo sukupuolten ja ikäryhmien välillä

### 3.5.6. Mastermark Brands Oy:n luoma työnantajakuva

Työnantajakuvaan organisaatio pystyy itse vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla kiinnostunut henkilöstöstä. Parhaimmillaan positiivinen työnantajakuva edistää uusrekrytointia sekä nykyisen henkilöstön sitoutumista. Henkilöstöstä huolehtiminen on yritykselle rahanarvoinen panostus, sillä jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan (Helsilä 2009, 126).

Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikyselystä käy selvästi ilmi, että henkilöstöllä on erittäin positiivinen työnantajakuva. Viiden vastaajan mielestä työnantajakuva on erittäin myönteinen ja seitsemän mielestä myönteinen. Yksi vastanneista ei osannut sanoa mielipidettään.

Vastaajilta pyydettiin tarkennusta siitä, mikä on vaikuttanut mielikuvaan työnantajasta. Vaikuttaviksi asioiksi nousivat:

- tapa johtaa
- ihmisläheinen ja vastuullinen suhtautuminen henkilöstöön
- omat kokemukset
- työntekijöistä välittäminen
- joustavuus
- kannustava esimies
- luottamus työntekijöihin
- jokainen saa itsenäisesti suunnitella työnsä
- eriarvoisuus
- eri pelisäännöt eri henkilöiden välillä

### 3.6 Yhteenveto selvityksestä

Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikyselyn perusteella voidaan päätellä työyhteisön työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla ja henkilöstön kokevan työyhteisönsä toimivan pääsääntöisesti hyvin.

Henkilöstön mielestä Mastermark Brands Oy on erinomainen työnantaja ja sen myötä myös työnantajakuva on erittäin positiivinen. Henkilöstö nosti positiiviseksi asiaksi esimerkiksi tavan johtaa, sekä kannustavat esimiehet, jotka ovat avainasemassa toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön luomisessa. Mastermark Brands Oy:tä luonnehditaan myös inhimilliseksi työpaikaksi, mistä luultavasti juontuu kokemus siitä, että yritys on kuin perheyritys. Henkilöstöllä on myös vahva kokemus siitä, että heistä välitetään.

Kyselyssä nousi myös esiin muutamia selkeitä epäkohtia, kuten eriarvoisuus ja pelisääntöjen erilaisuus eri ihmisten välillä. Niihin tulee suhtautua vakavasti ja miettiä tarkkaan, kuinka asiat saadaan korjattua.

Työyhteisössä on erityisen tärkeää kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että työyhteisössä kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet. Esimerkiksi joustavuutta ei pidetä oikeudenmukaisen esimiehen ominaisuutena, vaan jämäkkyyttä ja tasapuolisuutta. Luotaessa tasavertaista työyhteisöä esimiehen toiminta on avainasemassa.

## 4 KEHITTÄMISAJATUKSIA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN JA TYÖYHTEISÖTAITOIHIN

### 4.1 Työhyvinvointisuunnitelma ja työhyvinvointityö

Työhyvinvoinnin tulee sisältyä oleellisena osana organisaation strategiaan, sen yhtenä menestystekijänä. Tällöin työhyvinvointia tarkastellaan osana strategista toimintaa, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä. Työhyvinvointityö nähdään tulevaisuutta ennakoivana ja laaja-alaisena toimintana. Siihen voivat sisältyä mm. henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen, työolo- ja ympäristöasiat. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on avainasemassa henkilöstön hyvinvointia edistettäessä.

Työhyvinvointisuunnitelma voidaan rakentaa useammalle vuodelle. Päivitys tapahtuu vuosittain. Työhyvinvointisuunnitelman perustana ovat siis organisaation strategia, siinä esitetyt arvot, menestystekijät, painopistealueet ja visio. Työhyvinvointisuunnitelman aluksi on hyvä määritellä organisaation käsitys työhyvinvoinnista. Työhyvinvointisuunnitelma on tarkoitettu työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelemiseksi ja sitä voidaan käyttää eri osa-alueiden kehittämistyössä. Suunnitelma voi olla ensimmäinen askel organisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kokonaiskehittämiselle (Suonsivu 2011,68).

Mastermark Brands Oy:n olisi erittäin hyödyllistä alkaa rakentaa työhyvinvointisuunnitelmaa. Tämän prosessin etuna työhyvinvointityö tulisi nostetuksi strategiatason asiaksi, jota yrityksen ylin johto tukee. Prosessin myötä myös yrityksen eri toimijoiden, sekä henkilöstön kesken muodostuu selkeä käsitys ja ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, sekä toiminta- ja vaikuttamistavoista. Työhyvinvointisuunnitelmassa tulee huomioida esimerkiksi työntekijöiden esiintuoma töiden ruuhkautuminen. Tulee selvittää ruuhkautumiseen johtavat syyt ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, joita voi esimerkiksi olla lisätyövoiman palkkaaminen sesonkiaikoina tai sairaspoissaolojen aikana. Jos resurssien lisääminen ei ole mahdollista kannattaa miettiä töiden uudelleen järjestelyjä ja rytmittämistä. Työnkierto on

hyvä tapa sesonkiaikojen ulkopuolella tutustuttaa henkilöstö eri työtehtäviin, jolloin valmius sijaistamiseen paranee ja työn mielekkyys kasvaa monipuolisten työtehtävien ansiosta.

Työhyvinvointityötä suunniteltaessa ja organisoitaessa lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä. Työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Sisältöön saadaan lisäaineksia työterveyshuolto- ja työsuojeluraporteista, kehityskeskusteluista, ilmapiirikartoituksista, henkilöstökyselyistä, asiakaspalautteista ja lähtöhaastatteluista. Työhyvinvointityö jaetaan pitkän ja lyhyen ajan tavoitteiksi esimerkiksi organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla. Tärkeää on päättää, ketkä toimivat työhyvinvointityön keskeisinä toimijoina, työryhmänä – kuinka usein kokoonnutaan, sekä miten kokoontumiset ajoitetaan ja laaditaan sisällöltään yrityksen ja muun toiminnan kannalta järkevästi (Suutarinen 2010, 33 -36).

#### 4.2 Tasa-arvosuunnitelma

Työnantajien, joiden palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on vuosittain laadittava tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnittelua käynnistettäessä on työyhteisön kesken tarpeen keskustella seuraavista kysymyksistä: Mitä työpaikalla ymmärretään tasa-arvolla, millainen työyhteisön jäsenten mielestä on tasa-arvoinen työpaikka, sekä mihin tasa-arvon edistämiseksi ja tasa-arvosuunnittelulla pyritään.

Tarkoitus on, että tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetään sellaisia toimenpiteitä, jotka kunkin työpaikan oman tilanteen ja olosuhteiden kannalta ovat tasa-arvon edistämiseksi tärkeitä. Siksi tasa-arvosuunnitelman tulee perustua työpaikan tasa-arvotilanteen selvittämiseen. Selvitys on osa tasa-arvosuunnittelun tietopohjan kokoamista. Tasa-arvosuunnitelman ja sen pohjaksi laadittavan selvityksen tulee kattaa työnantajan koko henkilöstö ja suunnitelmaan tulee tarpeen mukaan sisällyttää koko henkilöstöä koskevia toimenpiteitä.

Tasa-arvolain mukaan osana tasa-arvotilanteen selvittämistä tulee tehdä erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista

Tasa-arvosuunnittelu on prosessi, joka jatkuu yrityksessä suunnitelman laatimisen jälkeenkin. Tavoitteena on, että sovitut toimenpiteet toteutuessaan muuttuvat osaksi työpaikan arkea. Se on viesti, että yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin (Tasa-arvoaltuutettu 2013).

Mastermark Brands Oy on henkilöstömäärältään niin pieni yritys, ettei laki velvoita sitä tekemään tasa-arvosuunnitelmaa. Kysely osoitti kuitenkin erittäin selvästi, että epätasa-arvoa koetaan naisten ja miesten välillä. Kyselyn vastauksissa tuli myös mielikuva pelisääntöjen erilaisuudesta eri työntekijöille. Vastausten kautta muodostui kuva, että pelisääntöjen noudattaminen on riippuvainen työntekijän sukupuolesta. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta asiaa kannattaa lähteä rakentavasti ratkaisemaan ja selvittää millainen on tasa-arvoinen työpaikka Mastermark Brands Oy:n työyhteisön jäsenten mielestä ja mitä he ylipäänsä mieltävät kuuluvan tasa-arvoon. Tämän selvityksen voisi hyvin tehdä esimerkiksi uuden kyselyn muodossa. Tasa-arvokyselyn pohjalta on hyvä luoda avoin keskustelukulttuuri kyselyn esiintuomista asioista esimerkiksi työnohjauksen avulla.

#### 4.3 Osaamiskartoitus henkilöstön osaamisesta

Työpaikan osaamiskartoituksen avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan, havaita sen kehittämiskohteita ja visioida tulevaa. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi. Vasta, kun osaaminen on tunnistettu, on sitä mahdollista hyödyntää ja kehittää. Osaamiskartoituksen tuloksena syntyy niin sanottu osaamiskartta. Osaamiskarttaan voidaan kuvata kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa jo on olemassa ja/tai osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartta on väline, jonka avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa.

Osaamista voidaan kuvata usealla tavalla. Voidaan kuvata organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista (osaaminen nyt) tai määritellä organisaation strategisia tulevaisuuden menestystekijöitä ja niiden edellyttämää osaamista (osaaminen tulevaisuudessa). Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, mitä strategian vaatimaa osaamista on ja mitä ei ole. Sen perusteella organisaatio voi kehittää omaa osaamistaan tarvittavalla tavalla tai hankkia osaamista ulkopuolelta (Sosiaaliportti 2013).

Mastermark Brands Oy:n tulisi koota henkilöstön koulutus ja osaaminen erityiseen rekisteriin, joka on yrityksen johdon käytössä. Näin ollen Mastermark Brands Oy:lla on tiedossaan oman yrityksensä osaajat ja yritys pystyy rekrytoinnin selkeyttämiseksi määrittelemään mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.

Mastermark Brands Oy:n kyselyssä henkilöstö nosti esiin kaikille tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet. Osaamiskartoitusta tehtäessä pystytään konkreettisesti näkemään koulutuksen tarve, sekä luomaan toimintatavat yrityksen tarjoamista koulutusmahdollisuuksista.

#### 4.4 Työnohjaus

Työnohjaus on työssä kehittymisen ja työn kehittämisen väline. Se on työhön, sen tavoitteisiin ja toimintastrategioihin, työyhteisöön ja työrooleihin liittyvien kysymysten tutkimista yhdessä työnohjaajan kanssa. Ohjauksessa käsitellään yhdessä työhön liittyviä asioita, joita ohjattava tai ohjattavat tuovat esille. Työnohjaus edistää ammatillista kasvua, yhteistyövalmiuksia ja työroolien selkiytymistä. Se on yksi tehokkaimmista keinoista parantaa sekä johdon, että henkilöstön valmiuksia vastata työelämän ajankohtaisiin haasteisiin. Sen teho perustuu siihen, että työskentely tapahtuu ohjattavan ehdoilla. Ohjattavan oma motivaatio kehittämiseen on työskentelyn lähtökohta (Suonsivu 2011,91).

Työnohjausta suunnittelevat usein yhteistyössä työnohjaaja, ohjattava(t) sekä työnantaja, joiden kaikkien tavoitteet pyritään sovittamaan yhteen. Työnohjaus suunnitellaan ja toteutetaan tapauskohtaisesti. Kyse on oppimisprosessista, jonka pituuteen vaikuttavat kunkin prosessin tavoitteet. Ohjauksen säännöllisyys

on tärkeää. Ryhmätyönohjauksessa saman alan asiantuntijat ja työntekijät peilaavat omia työkäytäntöjään ja ajatuksiaan, oppivat toinen toisiltaan, sekä tukevat toisiaan suunnitelmissa ja tavoitteissa (Kärkkäinen 2002, 81).

Työnohjaus ei ole perehdytystä eikä työnopastusta. Se ei ole koulutusta, kuten kurssit tai opetus. Se ei myöskään ole terapiaa, vaikka sillä usein on voimavaroja kasvattavia työsuojelullisia vaikutuksia (Suonsivu 2011, 92).

Mastermark Brands Oy:n kyselyn mukaan työroolit ja tehtävät olivat erittäin hyvin sisäistetty, mutta muutokset ja muutoksen hallintavalmiudet koettiin epäselviksi. Nostin työnohjauksen kehitysjatukseksi, koska lähdetessä rakentamaan uusia prosesseja työhyvinvointisuunnitelman ja tasa-arvosuunnitelman avulla, kohdataan useita muutoksia. Uskon, että tässä tilanteessa Mastermark Brands Oy:n kaltainen pieni työyhteisö saa voimavaroja sekä perspektiiviä työnohjauksesta.

#### 4.5 Työtehtävien rytmittäminen ja ajankäyttökulttuuri

Mastermark Brands Oy:n kyselyssä kävi erityisesti ilmi, että työt ruuhkautuvat aika-ajoin lähes kaikilla työntekijöillä.

Työelämässä ei voida enää luvata rauhallista ja alati tasaista työtahtia. Tämän vuoksi pitää löytää uudenlaisia tapoja rytmittää työtä ja edistää samalla työhyvinvointia.

Työn tarpeita palveleva rytmittäminen sisältää yksilöllisten työtehtävien rytmittämisen. Tämä tarkoittaa suurien tehtävien ja tavoitteiden jakamisen osatehtäviin ja osatavoitteisiin, jolloin työn hallinta säilyy. Koko työyhteisön kannattaa rytmittää työyhteisössä tehtävä työ. Työn yhteinen rytmittäminen vaatii yhteistä keskustelua ja yhteisiä pelisääntöjä.

Aika- ja paikkariippumattomuus sekä informaatioteknologia kannettavine työ- ja kommunikaatiovälineineen antaa hyvät mahdollisuudet rytmittää työ- ja vapaa-aika työntekijän haluamalla tavalla. Töihin voi tulla esimerkiksi ruuhka-aikojen ulkopuolella. Työn voi myös jakaa informaatioteknologian avulla toimistossa ja



kotona tehtäviin osiin, jolloin voi olla enemmän myös perheen parissa (Kärkkäinen 2002, 89).

Henkilöstön kiireentuntu on lisääntynyt niin työ- kuin yksityiselämässään. Työpaikalla selviä ajanhukkaajia ovat informaatiotulva, epäselvä vastuunjako, tehottomat kokoukset, turhat puhelut, joutavat sähköpostit, huono informaatio sekä heikot vuorovaikutustaidot. Organisaatioissa tulisi tarjota ajanhallintaan koulutusta, jonka tavoitteena on tehostaa yksilön työajan käyttöä ja antaa välineitä tehokkaaseen ajanhallintaan. Koulutuksen sisältöä ovat vastuunjaon selkiyttäminen, ongelmanratkaisutekniikat, tehokkaat kokouskäytännöt ja -välineet sekä vuorovaikutustaidot. Ajanhallinnassa on viime kädessä kyse työn muutoksenhallinnasta.

Yksilön on hyvä muistaa, että hänen on helpointa vaikuttaa omaan ajankäyttöön ja sitä kautta koko työpaikan ajankäyttökulttuuriin (Kärkkäinen 2002, 97).

#### 4.6 Työyhteisöviestintä

Kyselyn tuloksista sekä avoimista kysymyksistä nousee esille, että henkilöstö on tyytymätön Mastermark Brands Oy:n tiedonkulkuun eli työyhteisöviestintään. Viestinnän tehtävänä on huolehtia töiden sujumisesta. Viestinnällä tarkennetaan tavoitteita ja toimintatapoja, haetaan uusia ideoita ja toteutetaan muutoksia, annetaan palautetta ja arvioidaan onnistumisia. Samalla rakennetaan ihmissuhteita ja yhteisiä näkemyksiä. Ilman viestintää ei ole työyhteisöä, yhteisen tavoitteen eteen työskentelevää joukkoa (Kuusela 2013, 52).

Esimiehen tehtävänä on järjestää aikaa tiimeille, koska työyhteisössä tarvitaan aikaa ja rakenteita myös yhteistyötä varten. Niitä ovat toistuvat palaverit ja kokoukset. Keskeistä työyhteisöviestinnän näkökulmasta on se, miten asiat eri palavereissa kirjataan ja miten niistä tiedotetaan työyhteisöissä. Usein asioista keskustellaan ja tehdään päätöksiä, mutta päätösten toimeenpano ja niistä aiheutuvien seurausten tarkistaminen ovat erityisen haasteellisia. Päätösten toimeenpano ja niiden seuranta edellyttävät selkeitä toiminnan rakenteita ja vastuiden määrittelyä. Palavereihin ja kokouksiin liittyvät myös sopimukset siitä,

miten asiat ja tilanteet dokumentoidaan. Selkeät esityslistat, muistiot ja kirjaamistavat vaativat erityisosaamista. On tärkeää, että kaikilla kokoukseen osallistujilla on mahdollisuus valmistautua kokouksiin ja palavereihin (Kallasvuo 2012, 102).

Kehitysehdotukseni Mastermark Brands Oy:lle on selkeyttää tiedonkulkua ja tehostaa palaverikäytäntöä. Palaverikäytäntöä voidaan helposti tehostaa vähentämällä palaverien määrää sekä tekemällä esityslista palaverin asioista, joka toimitetaan jokaiselle osallistujalle etukäteen. Mastermark Brands Oy:n tulee luoda yhteiset pelisäännöt palavereihin, jolloin tiedetään miten asiat dokumentoidaan ja mitkä asiat kuuluvat palavereihin. Työyhteisöviestinnässä ratkaisu löytyy työyhteisöstä ja uskon että avoimella keskustelulla ja sitä kautta selkeiden pelisääntöjen luomisella pystytään parantamaan tiedonkulkua. Jokaisella työntekijällä itsellään on myös vastuu tiedonkulusta ja sen eteenpäin viemisestä.

#### 4.7 Mastermark Brands Oy:n henkilöstön kehitysajatuksia

Työhyvinvointikyselyssä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä Mastermark Brands Oy:n työntekijöiltä työyhteisön ilmapiiriä ja toimivuutta kehittäviä toimenpiteitä.

Mastermark Brands Oy:n työntekijöille yksi tärkeimmistä asioista on työntekijän sekä hänen mielipiteidensä arvostaminen. Työyhteisössä seurataan tarkoin ketä esimies/johto arvostaa. Arvostuksen voi huomata esimerkiksi seuraavista asioista: Kuka saa esimieheltä huomiota, kenen mielipiteistä ja näkemyksistä esimies on kiinnostunut, kenestä esimies kertoo positiivisia asioita muille ja kuka saa tärkeät tehtävät. Arvostuksen osoittamisessa on siis pitkälti kyse siitä kenet nostetaan esille asiantuntijana ja millaiset vaikutusmahdollisuudet hänelle annetaan. Esimies osoittaa arvostuksensa myös sillä, että kaiken kiireen ja tekemisen keskellä hän osoittaa huomanneensa toisen työn ja sille annetaan huomiota (Kuusela, 2013).

Mastermark Brands Oy:n henkilöstön mielestä tärkeitä ovat myös yhteiset pelisäännöt ja ne nousivat useasti esille kyselyssä. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta näkisin tärkeänä tarkistaa yhteiset pelisäännöt eri tilanteisiin.

Työntekijöiden kanssa yhteistyössä tulee käydä pelisäännöt läpi ja luoda työyhteisöön varmuus siitä, että pelisäännöt koskevat kaikissa tilanteissa kaikkia työntekijöitä.

Mastermark Brands Oy:n henkilöstö toi esiin kyselyssä tärkeänä asiana myös tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet kaikille. Mielestäni koulutusmahdollisuudet liittyvät pelisääntöihin, jolloin yritys määrittelee koulutus budjetin, jota noudatetaan. Koulutukset voidaan myös liittää osaamisrekisteriin, jolloin pystytään seuraamaan henkilöstön kouluttautumista ja osaamisen karttumista.

Henkilöstö toivoo yhteisiä harrastuksia työajan ulkopuolelle, ja he kokevat sen parantavan yhteishenkeä. Mastermark Brands Oy voisi kannustaa henkilöstöä liikkumaan ja virkistäytymään vapaa-ajalla esimerkiksi jakamalla Smartumin liikunta- ja kulttuurisetelitä. Liikunta- ja kulttuurisetelit kannustaisivat yhteiseen toimintaan sekä myös antaisivat jokaiselle mahdollisuuden yksilölliseen valintaan.

## 5 YHTEENVETO

Työyhteisön hyvinvointi liittyy tavalla tai toisella hyviin esimiestaitoihin ja henkilöstöjohtamiseen. Kiteytettynä hyvät esimiestaidot tarkoittavat henkilöstön kanssa vuorovaikutuksessa olemista niin, että yrityksen perustehtävä tulee suoritettua parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on mahdollistaa työyhteisötaitojen kehittyminen. Esimies voi kehittää työyhteisötaitoja esimerkiksi kuuntelemalla henkilöstön kehitysajatuksia, sekä olemalla tasapuolinen ja oikeudenmukainen.

Työhyvinvointi voidaan määritellä seuraavasti: ihminen voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään. Työhyvinvointi ei pysy samanlaisena koko työssäolon ajan, vaan se vaihtelee useita kertoja työuran aikana. Työhyvinvoinnista voidaankin sanoa sen olevan enemmän prosessi kuin lopputulos. Usein työhyvinvointia murentavat asiat, jotka voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Niitä ovat tiivistetysti vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, tunnetulkkauksitaidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työntekijien ja työntekijöiden kannattaa siis panostaa työhyvinvointiin erityisen paljon harjoittelemalla yhdessä työyhteisötaitoja.

Hyvien työyhteisötaitojen vaikutukset näkyvät konkreettisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä ja työhyvinvoinnin kasvuna.

Työilmapiiri-/henkilöstökysely on erinomainen väline saada kuva organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Tulosten perustalta voidaan lähteä kehittämään työyhteisötaitoja. Lähdetessä kehittämään työyhteisötaitoja voidaan lähtökohtana pitää yhteisiä pelisääntöjä ja yrityksen perustehtävää.

Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta esimiestyöstä ja puheeksi ottamisen rohkeudesta, ”ihmisiksi olemisesta” ja työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittämisestä. Hyvinvoiva työntekijä osaa työyhteisötaidot, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään (Suutarinen 2010, 116).

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aarnikoivu, H.2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kallasvuo, A.; Koski, A.; Kyrönseppä, U.; Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Porvoo: Ws Bookwell Oy.

Ponteva, P. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L.(toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Vartia, M.; Gröndahl, M.; Joki, M.; Lahtinen, M.; Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Mastermark Brands Oy. Viitattu 20.5.2013.

[www.mastermarkbrands.fi/yritys](http://www.mastermarkbrands.fi/yritys)

Sosiaaliportti. Osaamiskartoitus. Viitattu 19.8.2013.

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 15.5.2013.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet\\_muutokset/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx)Liitteenä

Työterveyslaitos. Muuttuva työelämä. Viitattu 10.5.2013 [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_ty\\_oelama/tasaarvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_ty\\_oelama/ikaystavallisyys](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_ty_oelama/tasaarvo_ja_monimuotoinen_ty_oelama/ikaystavallisyys)

Tasa-arvovaltuutettu. Viitattu 10.5.2013

<http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa-arvosuunnitelma>

## Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointikysely

**Hyvä vastaanottaja!**

Olet juuri vastaanottanut Mastermark Brands Oy:n työhyvinvointia koskevan kyselylomakkeen. Haluan tiedustella Sinulta kyselyn muodossa työhyvinvointiisi sekä työyhteisön hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa restonomi-opinnoissa

koulutusohjelmassa palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Teen opinnäytetyötä henkilöstöjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista.

Vastaamalla kyselyyn pääset vaikuttamaan omaan ja työyhteisösi työhyvinvointiin.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Kyselyn voit palauttaa oheisessa kirjekuoressa Heidän huoneessa olevaan laatikkoon. Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Tuija Järvi

Opiskelija / Turun AMK

## Mastermark Brands oy

### Työhyvinvointikysely

1. Sukupuoli
  - Mies
  - Nainen
  
2. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa?
  - alle 2 vuotta
  - 2-5 vuotta
  - 6-10 vuotta
  - yli 11 vuotta
  
3. Onko työllesi on määritelty selkeät tavoitteet?
  - Täysin samaa mieltä
  - Jokseenkin samaa mieltä
  - En samaa enkä eri mieltä
  - Jokseenkin eri mieltä
  - Täysin eri mieltä
  
4. Tiedätkö, mistä olet vastuussa työssäsi?
  - Täysin samaa mieltä



- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Oletko työmääräsi sopiva?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Jakautuuko työmäärä tasaisesti työntekijöiden kesken?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Ruuhkautuvatko työt?

- Ei
  - Kyllä, mistä katsot sen johtuvan \_\_\_\_\_
- 
- 

9. Koetko työsi mielekkääksi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Saatko riittävästi palautetta tekemästasi työstä?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Koetko, että työtäsi arvostetaan?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Koetko, että sinua kuunnellaan työyhteisössäsi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Saatko apua työtehtäviin työyhteisöstä?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Ovatko työn vaikuttamismahdollisuudet riittävät?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Antaako organisaatiosi mahdollisuuden kehittää osaamistasi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Jaetaanko työyhteisössä osaamista työntekijöiden kesken?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten välillä työpaikallasi?

- Täysin samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä työpaikallasi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Onko työyhteisön ilmapiiri kannustava?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Noudatetaanko työpaikallasi sovittuja pelisääntöjä?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

22. Tehdäänkö työyhteisössäsi yhteistyötä muiden jäsenten kanssa?

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

23. Toimiiko vuorovaikutus työyhteisössä avoimesti?

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

24. Toimiiko työyhteisön tiedonkulku?

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

25. Selvitetäänkö ristiriitatilanteet ja konfliktit työyhteisössä rakentavasti?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

26. Onko työyhteisöllesi luotu hyvät muutoksen hallintavalmiudet?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

27. Huolehditaanko työntekijöistä työpaikallasi hyvin?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

28. Onko organisaation toiminta suunnitelmallista?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

29. Millainen työnantajakuva sinulla on Mastermark Brand Oy:stä?

- Erittäin myönteinen
- Myönteinen
- En osaa sanoa
- Kielteinen
- Erittäin kielteinen

Mikä on vaikuttanut mielikuvaasi? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

30. Mitkä ovat omasta mielestäsi tärkeimmät työyhteisön ilmapiiriä ja toimivuutta kehittäviä toimenpiteitä? \_\_\_\_\_

---

---

---

---