



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työelämän laadullisten tekijöiden mittaaminen eräässä poliisiyksikössä

Jokiranta, Juha

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työelämän laadullisten tekijöiden mittaaminen eräässä poliisiyksikössä

Juha Jokiranta
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
3	Keskeiset käsitteet	7
4	Kohdeyksikkö	9
5	Tutkimusmenetelmät	10
6	Teoria.....	12
6.1	Työhyvinvointi.....	12
6.2	Johtaminen	15
6.3	Työelämän laadulliset tekijät	20
6.3.1	Esimestoiminta.....	21
6.3.2	Toimintakulttuuri	21
6.3.3	Osaaminen ja prosessit	22
6.4	Organisaation tuottavuus BSC-viitekehyksessä.....	23
7	Kyselytutkimuksen tulokset	23
7.1	Esimestoiminta	24
7.2	Toimintakulttuuri	29
7.3	Osaaminen ja prosessit	33
7.4	Taustoittavat kysymykset	36
8	Pohdinta.....	39
	Lähteet.....	45
	Liitteet	48

Juha Jokiranta

Työelämän laadullisten tekijöiden mittaaminen eräässä poliisiyksikössä

Vuosi 2016 Sivumäärä 58

Työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävän opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämistä vaativia osa-alueita. Tarkoituksena on kartoittaa työelämän laadullisten tekijöiden nykytilaa kyselytutkimuksen avulla. Kohdeorganisaationa tässä opinnäytetyössä toimii poliisiyksikkö, jossa työskentelen.

Henkilöstötuottavuuden kehittäminen lisää henkilöstön tehokasta työaikaa ja vähentää kustannuksia, jolloin tuottavuus paranee. Tuottavuuden kasvuun päästään keskittymällä tärkeimpien laadullisten tekijöiden eli: esimiestoiminnan, toimintakulttuurin sekä osaamisen ja prosessien kehittämiseen. Henkilöstötuottavuudella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen avulla syntyvää taloudellista kilpailukykyä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään työelämän laadullisten tekijöiden lisäksi ihmisen työhyvinvointia ja johtamista työelämän näkökulmasta. Teorian pohjalta laaditun kyselytutkimuksen avulla mitataan laadullisten tekijöiden tämänhetkistä tilaa kohdeorganisaatiossa.

Laadullisten tekijöiden nykytilaa kartoittamalla pyritään luomaan entistä paremmat mahdollisuudet onnistua henkilöstön hyvinvoinnin ja yksikön tekemän tuloksen kehittämisessä.

Opinnäytetyötä varten laadittu kyselytutkimus on toteutettavissa sellaisenaan missä tahansa poliisin yksikössä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella pohditaan tarvetta jatkotutkimukselle.

Juha Jokiranta

Measuring the Quality Factors of Working Life at an Undefined Police Unit

Year	2016	Pages	58
------	------	-------	----

The objective of this occupational wellbeing oriented thesis is to find sectors in need of development, by mapping out the present state of quality factors of working life. The target-organization is an undefined police unit where I am working at.

Developing the human capital productivity increases the personnel's effective working hours and decreases expenses, leading to higher productivity. The increase of productivity is reached by focusing on the improvement of the most important competences: management, culture of compliance and know-how as well as processes.

The theoretic part of this thesis covers management and the physical and mental side of human being, from the point of view of working life. A survey based on the theory measures the present state of quality factors of working life at the target-organization.

Mapping of the present state of these factors, aims for better occupational wellbeing and better outcome on productivity.

The survey made for this thesis is possible to implement in any national police unit. The results are used to evaluate a possible need for a follow-up thesis.

1 Johdanto

Millainen vaikutus on työelämän laadullisilla tekijöillä tuottavuuteen?

Euroopan ja sen myötä myös Suomen talous on ollut laskusuhdanteinen jo useiden vuosien ajan. Valtiovarainministeriön tuoreimman arvion (2015) mukaan Suomen talouden tila on vakava, BKT:n kasvun ollessa lähellä nollaa. Julkinen talous pysyy alijäämäisenä vuosikymmenen loppuun saakka, joskin mittavat sopeutustoimet pienentävät sitä. Julkinen velka ylittää tänä vuonna 60 prosentin rajan, eikä velkasuhde ole taittumassa lähivuosina, joskin velkasuhteen kasvu hidastuu. Lähes puolet suomalaisista yli 10 henkeä työllistävästä yrityksistä on erittäin heikosti kannattavia. Näissä yrityksissä työskentelee noin 400 000 työntekijää, niiden keskimääräisen käyttökattteen ollessa työntekijää kohti -4 800 € / henkilö / vuosi.

Valtiontalouden ja yksittäisten yritysten ongelmat eivät kuitenkaan johdu pelkästään Euroopan yleisestä taloustilanteesta, tai Kiinan viennin hiipumisesta, vaan nykyinen tilanne on monien yhtälöiden summa. Yrityksmaailmassa tai valtionhallinnossa ei olla osattu hyödyntää kaikkia voimavaroja, eikä työtehoon vaikuttavia tekijöitä ole tunnistettu riittävän hyvin. Lapin Yliopistossa kehitetyn uuden tieteellisen teorian (Kesti ym. 2015) avulla voidaan analysoida sekä yritysten että kuntaorganisaatioiden henkilöstötuottavuutta. Tämän teorian mukaan jokainen organisaatio voi analysoida, kuinka paljon liikevaihtoa ja käyttökattetta voidaan aikaansaada, esimerkiksi vähentämällä sairauspoissaoloja tai parantamalla henkilöstön kokemaa työelämän laatua. Myös Harvardin yliopiston tutkijat ovat löytäneet saman periaatteen heidän uusimmassa tasapainotetun mittariston (BSC) päivityksessään (Kaplan 2006).

Työelämän laadullisilla tekijöillä, yrityksessä tai muussa organisaatiossa, on suora yhteys tuloksellisuuteen. Valtionhallinnon johtamiskulttuuri poikkeaa monilta osin yrityksmaailmasta, eikä sen alaisia toimijoita ohjata yritysten tapaan. Poliisihallinto on hyvä esimerkki siitä, miten yrityksmaailman oppeja voisi hyödyntää sen johtamisessa ja tuottavuuden parantamisessa. Poliisihallinto poikkeaa yrityksistä työn tuloksellisuuden mittaamisen suhteen, koska se ei ole voittoa tavoitteleva organisaatio, jonka tulosta mitattaisiin suoraan rahassa. Tuloksellisuus näkyy muunlaisissa mittareissa kuten esimerkiksi vuotuisessa Sisäasiainministeriön katuturvallisuusindeksissä. Työelämän laadullisten tekijöiden parantamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa myös tämänkaltaiseen tuloksellisuuteen.

Poliisi on tietointensiivinen palveluorganisaatio. Sen mittakaavaltaan suurin ja merkityksellään tärkein resurssi on henkilöstö. Henkilöstömenoihin kuluu 80 % poliisitoimen menoista. Jos mittasuhteet ovat tuotospuolella samat tai edes samansuuntaiset kuin panospuolella, henkilöstön voi ajatella tuottavan noin neljä viidesosaa kaikesta siitä arvonnalisästä, jonka yhteiskunta poliisitoiminnasta saa. Voidaan katsoa, että poliisiorganisaation menestys on välittömällä

tavalla kytköksissä organisaation henkilöstöresurssiin: henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen. (Huotari ym. 2011, 23.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan oman työyhteisöni, eli erään poliisiyksikön, työelämän laadullisten tekijöiden tilaa. Tarkoituksena on selvittää laadullisten tekijöiden nykytila, eikä mitata vielä tässä vaiheessa niiden vaikutusta yksikön tuloksellisuuteen. Opinnäytetyö käsittelee, Lapin yliopiston aikaisemmin mainittua teoriaa soveltaen, laadullisia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin tasoa. Työhyvinvointi näyttäisi olevan avain Suomen tuottavuuden kasvuun. Johdon haasteena on nähdä siinä piilevä tuottavuuspotentiaali, sillä moni saattaa olettaa yrityksen työhyvinvoinnin olevan kunnossa. Vääristynyt kuva johtuu myös mittareista. Hyvinvoinnin sijaan Suomessa mitataan liian usein työpahoinvoinnin puutetta.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työelämän laadullisten tekijöiden nykytilaa omassa työyhteisössäni. Kartoittavalla tutkimuksella pyritään etsimään uusia näkökulmia, sekä selvittämään vain vähän tunnettuja ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2008, 134-135).

Tavoitteena on löytää kehittämistä vaativia osa-alueita sekä selvittää ja luoda pohja mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tavoitteen saavuttamisen kautta pyritään lisäämään mahdollisuutta onnistua työhyvinvoinnin ja yksikön tekemän tuloksen parantamisessa.

Opinnäytetyö tähtää työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän viitekehyksen luomiseen.

3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä, painopisteen ollessa työhyvinvoinnissa ja laadullisiin tekijöihin liittyvässä teoriassa.

Arvomaailma

Arvomaailma on yksilön erilaisten arvojen, arvokkaiden asioiden kokonaisuus. Se määrittää, mikä meille on tärkeää ja keskeistä, mikä vähemmän olennaista. Arvomaailma on perusta toiminnallemme, suuntautumiselle maailmassa ja tärkeä identiteetin osatekijä. (Aamulehti, 2009.)

Hiljainen signaali

Ihmisten hiljaisesta tiedosta kumpuava mielipide tai tuntemus, joka sisältää kehittämiseen tarvittavaa toimintaa ohjaavaa tietoa (Kesti 2013, 155).

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on kokemusperäistä tietotaitoa, jota on usein vaikea tunnistaa tai pukea sanoiksi (Kesti 2013, 155).

Inhimillinen menestystekijä

Organisaation tunnistettu inhimillinen tekijä, jolla on suuri merkitys strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen (Kesti 2013, 155).

Kompetenssi

Mitattu kyvykkyystaso, jolla organisaatio tai yksilö toteuttaa tunnistettua inhimillistä menestystekijää tai sen ominaisuutta (Kesti 2013, 155).

Kyvykkyys

Inhimillisen menestystekijän tavoiteltava ominaisuus, kuten esimerkiksi, ta, toimintakulttuuri, johtaminen ja ydinosaamisen tunnistaminen (Kesti 2013, 155).

Päällystö, alipäällystö ja miehistö

Tässä yhteydessä päällystön edustajalla tarkoitetaan ylikomisariota tai komisariota, alipäällystöllä ylikonstaapelia ja miehistöllä vanhempaa konstaapelia (Valtioneuvosto 2013).

Työn imu

Työn imu on tila, jossa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat tutkimusten mukaan terveempiä ja heillä on parempi työkyky sekä vähemmän eläke- ja eroajatuksia, kuin henkilöillä, jotka eivät koe työn imua. Työn imun on tартtuvaa. Työn imun kokemuksen tuntuun vaikuttavat tarmokkuus, omistautuminen, ja uppoutuminen. (Manka ym. 2010, 10.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Työhyvinvointi ymmärretään useimmiten työssä käyvän henkilön selviytymisenä työtehtävistään. Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan sujuvaa yhteistyötä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken. (Rauramo 2004, 33, 37.)

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys tarkoittaa subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssä. Työtyytyväisyys kuvaa sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, missä työskentelevät eli minkälaista on työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työyhteisössä tai työtehtävässä. (Rauramo 2004, 33.)

4 Kohdeyksikkö

Poliisilain (2014) mukaan, poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.

Poliisi suorittaa lisäksi lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädetty tehtävät sekä antaa jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua. Jos on perusteltua syytä olettaa henkilön kadonneen tai joutuneen onnettomuuden uhriksi, poliisin on ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin henkilön löytämiseksi.

Rikosten esitutkinnasta säädetään esitutkintalaissa (805/2011) ja rikosten esitutkinnassa käytettävistä pakkokeinoista pakkokeinolaissa (806/2011).

Organisaatiosta jossa työskentelen, käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä: eräs poliisiyksikkö. Kohdeyksikkö on perinteisestä poliisityöstä poikkeava erityisyksikkö. Koska opinnäytetyössä käsitellään yksikön sisäisiä asioita, jotka ovat pahimmillaan omiaan haavoittamaan yksikköä ja sen työntekijöitä, ei yksikön nimeä tuoda esiin.

Kohdeyksikön jättäminen yksilöimättä ei vaikuta opinnäytetyön laatuun, tai sillä mahdollisesti saavutettuihin tuloksiin. Tämä opinnäytetyö voisi teoriansa puolesta käsitellä mitä tahansa poliisihallinnon alaista yksikköä, tai valtakunnallista organisaatiota ja opinnäytetyötä varten laadittua kyselytutkimusta voisi soveltaa missä tahansa yksikössä.

Kyselyn toteuttamishetkellä yksikön kirjavahvuus oli 1+3+17 eli yksi päällystön jäsen, sekä kolme alipäällystön ja 17 miehistön jäsentä. Yksikön työntekijämäärä on kasvanut vuoden 2015 aikana muutamalla työntekijällä. Naisten osuus miehistön jäsenistä on ollut kyselyhetkellä 23,5 %. Päällystössä ja alipäällystössä naisia on ollut 0 %. Todellinen miehistön - eli kyselyn kohderyhmän - vahvuus oli 14 henkilöä, johtuen erinäisistä poistumista. Kyselyyn vastasi 93 % kohderyhmästä.

Yksikkö toimii monien muiden yksiköiden tapaan 24/7 -periaatteella, vuoden jokaisena päivänä. Kunkin päivän miehitys on vahvimmillaan kello 08:00-20:00 välisenä aikana ja yksittäisellä työntekijällä on muutama yövuoro kuukaudessa. Työvuororungosta puuttuu säännöllisyys, sekä ennalta-arvaamattomuus ja työvuoroihin saattaa tulla suuriakin muutoksia hyvin lyhyellä varoitusajalla. Työpäivät venyvät usein alku- tai loppupäästä ja ylityökertymä on poikkeuksellisen suurta poliisihallinnon sisällä. Töitä tehdään kolmen viikon jaksoissa ja työvuorolista jul-

kaistaan viikkoa ennen uuden jakson alkamista. Epävarmuus on siis osa arkea. Työskentely kohdeyksikössä vaatii erittäin korkeaa sitoutumisen tasoa itse työntekijältä sekä hänen perheeltä ja muulta lähipiiriltään. Opinnäytetyöhön kuuluvan kyselytutkimukseen mukaan 92 % vastaajista kertoo olevansa erittäin tai melko motivoituneita nykyiseen työhönsä.

Työtä pyritään tekemään pääsääntöisesti pareittain, mutta päivittäisellä tasolla myös yksin. Toisena ääripäänä taas yksittäinen työntekijä voi olla osana satojen henkilöiden tilanneorganisaatiota. Yksikön toimialueena on koko Suomi ja myös kansainvälinen toiminta on osa yksikön perustoimintoja.

Työntekijöihin kohdistuu korkeita odotuksia monien eri tahojen suunnalta ja myös miehistön jäsenet kantavat suurta vastuuta harteillaan. Yksittäiset miehistön jäsenet joutuvat tekemään usein sellaisia päätöksiä, joista muissa yksiköissä vastaisivat alipäällystön tai päällystön edustajat. Työntekijöiden päivittäistä työtä tarkkaillaan ulkopuolisten toimesta ja luottamus heitä kohtaan on jatkuvasti koetuksella. Luottamus on ansaittava. Työn perussisältö koostuu poliisin kenttätoimintaan ja tutkintaan osittain verrattavissa olevista tehtävistä mutta ajoittain ulkomainen toimintaympäristö on nostaa riskien tason erittäin korkealle. Yksikön jäsenet kohtavat työssään ajoittain erittäin stressaavia ja henkisesti raskaita tilanteita, vaikkakin päivittäistehtäviin liittyvät stressitekijät ovat hyvin hallittavissa.

Miehistön jäseniin kohdistuu siis suuria odotuksia ja paineita. Yksikköön pyritään valitsemaan rekrytointivaiheessa ne sopivimmat henkilöt, joiden ominaisuudet vastaavat odotuksia ja jotka pystyvät toimimaan kiitettävällä tasolla sekä yksin, että osana suurempaa ryhmää. Työn sitovuus asettaa haasteita työntekijöille, tarkasteltaessa ajanhallintaa sekä työssä jaksamista, ja arki yksikössä on usein tasapainoilua työn ja perhe-elämän välillä.

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö rakentuu teorian perusteella laaditun kyselytutkimuksen ympärille. Tutkimus on työelämälähtöinen, kvalitatiivinen tutkimus. Sillä kuvataan todellista elämää, jonka todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, koska todellisuus voi muodostua monista eri osa-alueista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä objektiivisuutta, sillä tutkija ja se mitä tiedetään, ovat saumattomasti liittyneinä toisiinsa nähden (Hirsjärvi ym. 2008, 157).

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat Hirsjärven ym. (2008, 160) mukaan seuraavat:

- Tutkimusmateriaali kerätään todellisesta ympäristöstä ja tiedonhankinta on muutenkin kokonaisvaltaista.

- Tutkija hankkii tiedon omiin havaintoihin pohjautuen ja siksi suositaankin usein ihmistä tiedon hankinnan instrumenttina. Täydentävän tiedon hankinnassa voidaan käyttää apuna lomakkeita ja testejä.
- Aineistoa pitää tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, koska tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja.
- Metodeina käytetään sellaisia menetelmiä, joilla tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
- Kohdejoukko on etukäteen mietitty.
- Olosuhteet ja niiden muuttuminen muokkaavat suunnitelmia ja toteutusta.
- Jokainen tapaus on ainutlaatuinen ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti.

Tutkimuskirjallisuuteen alustava perehtyminen suuntaa ja ohjaa tutkimusta sekä auttaa kysymysten asettelussa. Osana tutkimusprosessia, lähdekirjallisuuteen perehtyminen jatkuu tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2007, 105). Tämän tutkimuksen ensisijaisina kirjallisuuslähteinä ovat henkilöstötuottavuuden johtamiseen, sekä hiljaisiin signaaleihin liittyvät teokset. Näiden lisäksi tutkimuksen suunnittelussa on lähteinä käytetty itse tutkimusta ja sen ongelmia käsitteleviä julkaisuja.

Työelämän laadullisten tekijöiden selvittämiseksi toteutettiin kyselytutkimus kohdeorganisaatiossa maaliskuun 2015 aikana. Kysely sisältää 43 kysymystä, jotka pohjautuivat aiheeseen liittyvään teoriaan. Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi on valittiin yksikön miehistötaso, johtamisen näytellessä niin suurta roolia työelämän laadullisten tekijöiden sisällössä.

Tällä perinteisellä - muuttujien suhteita tarkastelevalla menetelmällä - pyritään mittaamaan laadullisten tekijöiden nykytilaa. (Kalliopuska 2005, 117.) Toisena tavoitteena oli luoda pohja mahdolliselle jatkotutkimukselle ja selvittää ylipäätään sen tarvetta. Kyselytutkimus pyrittiin suunnittelemaan huolellisesti ja laadulliset tekijät katettiin ilmiönä sisällöltään riittävästi. Kyselyllä haluttiin tuottaa dataa, joka on ilmaistavissa numeromuodossa. Koska vastaajien perusjoukko on niin pieni, että se on kokonaisuudessaan tavoitettavissa kyselyllä, ei tarvetta otannalle ollut.

Kyselylomakkeen ensimmäinen versio testattiin kolmella työntekijällä, sen varmistamiseksi, ettei väärinymmärryksiä kysymysten tarkoitusten osalta syntyisi. Kahden kysymyksen sanamuotoa muutettiin kyselylomakkeen lopullista versiota varten. Samalla varmistettiin, että esikoodatut vastaukset pystytään taulukoimaan.

Lopullinen kyselylomake pyrittiin pitämään niin yksinkertaisena ja suoraviivaisena kuin mahdollista. Vaikka kysymysten määrä nousi selvitettävien asioiden laajuuden vuoksi varsin kor-

keaksi, olivat kysymykset yksinkertaisia, eikä kukaan vastaajista kokenut kyselyyn vastaamista suullisen palautteen perusteella raskaaksi.

Vastaajien henkilöllisyyteen liittyviä tietoja kysyttiin vain niiltä osin, mikä oli tarpeen vastausten analysoinnissa. Samalla pyrittiin keventämään kyselylomakkeen sisältöä ja madaltamaan vastauskynnystä. Kysely sisälsi vain suljettuja kysymyksiä ja vastauksissa käytettiin pääosin Likert -asteikkoa. Likert -asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä (tai samaa mieltä) ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä (tai eri mieltä). (Heikkilä 2014, 44.)

6 Teoria

Teoriaosiossa käsitellään aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muun teorian kautta työhyvinvointia, johtamista, fyysisyyttä ja psyykkisyyttä sekä teoriaa työelämän laadullisista tekijöistä, joihin kuuluvat; esimiestoiminta, toimintakulttuuri sekä osaaminen ja prosessit. Lopuksi pohditaan organisaation tuottavuutta BSC-viitekehyksessä.

6.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on yhteiskunnassamme ajankohtainen aihe, kun haluamme panostaa kokonaisvaltaisesti yksilön ja yrityksen menestymiseen. Työhyvinvointi on ilmiö, joka koskettaa ja kiinnostaa jokaista työssäkäyvää. Työhyvinvoinnin tarkoituksena on saada työntekijä viihtymään työssään ja jaksamaan virkeänä myös työpäivän jälkeen. Työhyvinvointi on työntekijän, työnantajan ja koko yhteiskunnan etu, jossa jokainen on vastuussa omasta jaksamisestaan. Tätä kautta syntyy menestyminen ja motivaatio. Työhyvinvointia voidaan katsoa ilmiönä, jossa on positiivinen näkökulma kuten työn imu, voimaantuminen sekä työn ilo. Yhä edelleen työhyvinvointia tarkastellaan työpahoinvoinnin, kuten esimerkiksi työuupumuksen, stressin ja poissaolojen kannalta. Silti on tärkeä katsoa työhyvinvointia molemmista näkökulmasta (Virolainen 2012, 9).

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka koostuu fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen olon tilasta. Tänä päivänä psyykkinen, henkinen ja sosiaalinen osa-alue on yhä suuremmissa roolissa. Työhyvinvointia tarkasteltaessa on tärkeä muistaa, että jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa, jonka takia työhyvinvointi on laaja ja kokonaisvaltainen käsitys ihmisestä. (Virolainen 2012, 11.)

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa, joka kuvaa työolosuhteita, fyysistä kuormitusta ja ergonomiaa. Ennaltaehkäisy työkuormituksen, yksipuolisten työasentojen ja olosuhteiden osalta vaikuttaa siten, että vältetään vaivojen syntymiseltä (Virolainen 2012, 17). Psyykkinen työhy-

vinvointi on keskeinen tekijä, joka kuvaa stressiä, työpaineita ja työilmapiiriä. Työn mielekkyydellä sekä työssä viihtymisellä on suuri merkitys psyykkiseen työhyvinvointiin, joka on yhä edelleen hieman jälkijunassa. Kiire on yleisin syy psyykkiseen työpahoinvointiin. Työn, vapaaajan ja levon tasapainoisuus on paras ennaltaehkäisijä. Sosiaalisen työhyvinvoinnin tarkoitus on kohdata yksilö työyhteisössä. Se tarkoittaa sitä, että työasioista voidaan vapaasti keskustella, työntekijöiden välit ovat kunnossa ja työkavereita on helppo lähestyä. Sosiaalinen kohtaaminen lisää positiivista työilmapiiriä (Virolainen 2012, 24). Henkinen työhyvinvointi on osa psyykkistä työhyvinvointia ja sen merkitys on välittämällä ja kohtaamisella. Henkisyys on yksilön kokemusta, jossa voidaan mitata yhteisöllisyyttä ja omaa innostumista. (Virolainen 2012, 26-27.)

Työhyvinvoinnin edistyminen on kiinni yhteiskunnan, organisaation ja yksilön panoksesta. Yhteiskunta luo puitteet lakien säätämällä sekä tukemalla toimintaa. Organisaatio puolestaan noudattaa lakeja, huolehtii turvallisuudesta sekä pyrkii luomaan miellyttävän työpaikan, jossa ihmiset viihtyvät. Yksilön panos koostuu omasta vastuusta huolehtia itsestään hyviä elintapoja vaalien, sekä noudattamalla sääntöjä ja ohjeita työpaikalla. (Virolainen 2012, 12.) Jokaisella työntekijällä, johdosta työntekijätasoon, on hyvin subjektiivinen näkemys työhyvinvoinnista. Se on yksilöllinen käsitys siitä, mitkä asiat parantavat yksilön työhyvinvointia sekä käsitystä siitä, mitkä asiat taas heikentävät sitä (Virolainen 2012,13).

Hyvinvoiva työntekijä kokee työympäristön mielekkäänä, turvallisena, terveellisenä ja hyvinvoivana, jolloin hän omaa positiivisen tunnekokemuksen (Virolainen 2012, 13). Tästä syntyy kokonaisuus, joka näkyy organisaatioiden menestymisenä. Tämä kokonaisuus heijastuu yksilöön merkittävästi ja on tärkeä osa tuottavuutta. (Virolainen 2012, 14.) Tämän päivän haasteena saavuttaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden menestys on työpahoinvointi. Sen yksi tekijä on työstressi, jota aiheuttaa kuormittava työympäristö, epäselvät roolit organisaatiossa, työn varmuuden puute, henkilösuhteet ja organisaatorakenne sekä ilmapiiri. Toisena tekijänä on työuupumus, joka syntyy työn suuresta vaatimustasosta, heikosta työn hallinnasta, työyhteisön konflikteista sekä epäoikeudenmukaisuudesta sekä ristiriidasta. Samoin tekijöinä ovat työn epävarmuus ja epätasa-arvoisuus, ristiriidat sekä univaikeudet. Näiden tekijöiden kautta turvallisuuden tunne järkkyy ja syntyy eripuraa, kun ihminen ei koe tulleen kohdelluksi tasa-arvoisesti. Näiden tekijöiden kautta uni heikkenee ja vähentyy, joka lisää riskejä monin eri tavoin. (Virolainen 2012, 30-42.)

Unettomuus on myös ihmisen oma kokemus, joten se miten ihmiset kokevat nukkuvansa on kokemuksellinen ilmiö, jolloin tulkinnanvara on valtava. Ihmiset jotka kärsivät unettomuudesta kerran viikossa tai harvemmin, 69 % uskoo, että unettomuus vaikeuttaa perhe-elämää. Ihmiset, jotka kärsivät unettomuudesta useamman kerran viikossa, 86 % uskoo, että unettomuus vaikeuttaa perhe-elämää. Ja ihmiset, jotka kärsivät unettomuudesta päivittäin, 90 % uskoo,

että unettomuus vaikeuttaa perhe-elämää. Unettomuus aiheuttaa väsymystä. Se vaikuttaa myös mielialaan sekä keskittymiskykyyn ja motivaatioon. Tällöin elämänlaatu huononee ja paine unettomuudesta kasvaa, joka vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Unettomuus passiivottaa kun taas hyvin nukkuvat ovat aktiivisia eri elämän osa-alueilla. (Partinen ym. 2011, 35-37.)

Tutkimuksen mukaan unettomuus heikentää työtehoa puoleen ja lisää tästä syystä sairauspoissaoloja keskimäärin 7 päivää vuodessa. Nyky-yhteiskunnan sanotaan olevan hereillä koko ajan. Se tarkoittaa sitä, että töitä tehdään 24 tuntia vuorokaudessa. Vuorotyön lisääntyessä normaali rytmi sekoittuu ja asettaa haasteita nukkumiselle ja jaksamiselle. (Partinen ym. 2011, 62.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi johtaminen sekä henkilöstö. Työhyvinvoinnin sisäistäminen kokonaisvaltaisena ilmiönä, investointina ja organisaation arvomaailmana on pohja merkitykselliselle työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näistä asioista huolehtiminen vaikuttaa omalta osaltaan työssä jaksamiseen, tuottavuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Nämä ovat tekijöitä, jotka eivät tule koskaan valmiiksi työhyvinvoinnin osalta, vaan niitä kehitetään jatkuvasti (Virolainen 2012, 105).

Tutkimukset osoittavat, että johdon kiinnostus työntekijöitä kohtaan ihmisinä eikä pelkinä työntekijöinä lisäsi luottamusta työyhteisöissä. Samoin tasavertaisuus johdon ja henkilöstön välillä lisäsi työviihtyvyyttä. (Virolainen 2012, 107.) Työhyvinvointia edistetään johdon sitoutumisella, innostumisella ja viestinnällä. Johtaminen luo täten mahdollisuuden ja toimintaedellytyksen kohti parempaa työhyvinvointia. Tätä kautta syntyy myös yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kouluttautumiseen, mielekkyyden kokemiseen, hyvään esimiestoimintaan sekä keskinäiseen luottamukseen, joka on perusta työhyvinvoinnin lisääntymiselle. Hyvä johtaminen, työn selkeä organisointi, vuorovaikutustaidot, myönteinen yrityskulttuuri sekä selkeät pelisäännöt ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Virolainen 2012, 134-137.)

Proaktiivinen toimintakulttuuri on kokonaisvaltainen näkemys. Se on työhyvinvoinnin ja menestyksen avain tuloksellisuuteen. Proaktiivinen toimintakulttuuri on valmentavaa ja vuorovaikutteista, jossa työntekijään luotetaan ja annetaan vastuuta. Tämä luo pohjan työyhteisön arvomaailmalle, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksille, toimintatavoille, yhteistyölle, avoimelle tiedottamiselle sekä työhyvinvointia edistävälle toiminnalle. Työhyvinvointi on siis osana kokonaisvaltaista menestystä. Työhyvinvointi on myös tietynlainen tulos monen tekijän onnistumisesta. (Kesti 2013, 102-111).

Työhyvinvointi kaikessa yksinkertaisuudessaan, parantaa laadullisesti yksilön panosta työntekijänä. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä tarjoaa työyhteisölle ja koko yritykselle tällöin laadullista tekemistä, joka parantaa yrityksen ja työyhteisön tuottavuutta ja kaikki tämä panostus näkyy tuloksellisuutena (Kesti 2013, 102-106).

6.2 Johtaminen

Johtajaksi ei synnytä, siihen opitaan. Tärkein kysymys on se, haluaako henkilö oppia ja kehittyä johtajaksi. Johtajan tärkein tehtävä on halu johtaa ihmisiä. Suomessa on usein sekoitettu esimiehen ja asiantuntijan rooli. Tämä on omiaan aiheuttamaan vaikeuksia, koska on vaikea olla molempia yhtä aikaa, siten, että aika riittäisi molempien hoitamiseen. Esimiestyö on ammatti, joka on inhimillistä vuorovaikutusta. Esimiehen tehtävä on tukea ihmisiä ja saada heidät motivoitumaan yrityksen tavoitteiden toteuttajiksi. (Järvinen 2009, 139.)

Hyvässä johtamistyössä tarvitaan jämäkkyyttä ja keskustelua. Keskusteleva johtaja antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Jämäkkä johtaja käyttää aktiivisesti valtaa työyhteisön tai yrityksen parhaaksi, joita hän tekee päätöksiä kuulemalla ja kuulematta työyhteisöään riippuen tilanteesta. Yksikään työyhteisö ei toimi ilman johtajaa. Johtajan tehtävä ja velvollisuus on ylläpitää selkeää järjestystä, jotta tavoitteellinen työ on työyhteisössä mahdollista. Motivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen ovat johtajan ja esimiehen tehtäviä. Strategian jalkauttaminen tapahtuu välillisesti esimiesten kautta. Esimiehet ovat keskijohtoa ja tiimien vetäjiä, joilla on vastuu operatiivisesta toiminnasta ja kehittämisestä. (Kesti 2010, 132).

Kaikkien organisaatioiden taloudellisissa ja strategisissa muutoksissa sekä järjestelmissä on oleellista Järvisen (2009, 13-28) mukaan se, että esimies kykenee osoittaa jokaiselle työntekijälle heidän perustehtävänsä. Perustehtävän ymmärrys on kuitenkin haasteellista työyhteisöissä, vaikka se yksinkertaiselta kuulostaakin. Perustehtävä voi muuttua ja siksi on tärkeää seurata jatkuvasti sitä, että jokainen tietää perustehtävänsä. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää tietää miksi jotain tiettyä työtä tehdään, koska on helpompi saada motivoitumaan ja sitoutumaan työntekijät työhönsä heidän tietäessään työnsä merkityksen. Toimiva työyhteisö syntyy kun jokaisella työntekijällä on selkeä organisaation perustehtävä. Perustehtävän ymmärrettyä organisaatio on työntekoa tukeva. Toimivassa työyhteisössä on työntekoa palvelevaa johtamista, selkeitä työjärjestelyitä sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. Samoin yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus ovat toimivan työyhteisön perusta. Johtamisessa oleellista on tunnistaa se, että johtaja johtaa yksilöitä ja ryhmiä. Työyhteisöt koostuvat yleensä tiimeistä ja siihen liittyvät aina ryhmän käyttäytymisen lainalaisuudet, jotka johtajan on hyvä tietää ja tunnistaa. Toimivassa työyhteisössä on kaksi puolta; työn maailma ja sisäinen maailma. Perustehtävän tekeminen vaatii työssä perusrakenteiden ja prosessien kunnossapitoa,

jotta työyhteisö olisi mahdollisimman kehittyvä ja tehokas. Jokaisella on myös muita tarpeita työn lisäksi. Muut tarpeet ja mielenkiintoiset asiat kilpailevat työajasta, jonka seurauksena voi helposti työnteko jäädä sivuun varsinkin silloin, kun työyhteisö ei toimi. (Järvinen 2009, 51-52).

Työyhteisöstä löytyy paljon tietoa, taitoa ja kokemusta. Näiden voimavarojen käyttöönotto perustehtävän toteuttamisessa ovat avainasemassa. Kehittämishankkeiden tarkoituksena on helpottaa ja tehostaa työntekoa. Tämän johdosta johtajan ja esimiehen tärkeä tehtävä on olla tietoinen kehittämishankkeista, jotta ne saadaan maaliin saakka, ettei työntekijät turhaudu jatkuviin hankkeisiin, jotka eivät välttämättä johda mihinkään. Kehittämishankkeissa onnistumisen takaa arvojen ja toimintatapojen uudishenkisyys. Kun kulttuuri työyhteisössä tukee ja kannustaa oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun on kehittäminen helpompaa. Hyvän ohjenuorana olisi hyvä pitää sellaista ajatusta että kehittämistyö otetaan käytäntöön jos ylin johto kokee sen välttämättömäksi hyvin perustein, joiden kautta kaikki ymmärtävät sen tarkoituksen. (Järvinen 2009, 121.)

Tärkeimmät asiat hyvin toimivassa organisaatiossa ovat työelämän laatu sekä henkilöstön hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen. Kun johto välittää henkilöstöstään ja huolehtii koko organisaation kompetensseista, on mahdollisuus menestyä. Kompetensseista tärkeimmät ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Näitä kuvataan organisaatiossa systeemiälykkyydeksi. (Kesti 2010, 9-44.)

Henkilöstön hiljainen tieto on erittäin arvokasta, koska heillä on usein tieto siitä, miten asioita tulisi kehittää. Johtajien ja esimiesten täytyy osata riittävästi henkilöstötuottavuudesta, jonka kautta he luovat toimivat menetelmät asioiden läpiviemiseen tai muutokseen. Tätä kautta työntekijälle syntyy luottamus ja tunne siitä että heistä välitetään. Näin heillä on myös kokemus siitä, että heitä kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Tämän avulla syntyy myös työmotivaatio ja tyytyväisyys työtä kohtaan. (Kesti 2010, 9-44.)

Strategisessa henkilöstötuottavuuden johtamisessa on hyvä tiedostaa, että esimerkiksi sadan hengen organisaatiossa voidaan olettaa työajan jakautuvan seuraavanlaisesti: poissaolot 10%, koulutus ja kehittäminen 1 %, uusien työntekijöiden perehdyttäminen 5 %, lomat 11 %, muu työaika (mm. turha työ) 23 % ja tehokas työ 50 %. Systemaattisella toiminnan kehittämisellä voidaan vähentää sählystä ja turhaa työtä kahdella prosentilla vuodessa. Se tarkoittaa työajan nousua 52 prosenttiin ja muu työaika pienenee 21 prosenttiin. Tällainen tuottavuuden nousu tarkoittaa kahta henkilövuotta tehokasta työaikaa eli neljän kokeneen työntekijän lisäresurssia. (Kesti 2010, 9-44.)

Haasteina organisaatioiden kehittämisessä on seitsemän keskeistä sudenkuoppaa. Ensimmäisenä on se, että vain 20 prosenttia työyhteisöistä kykenee kehittymään omatoimisesti ja 80 prosenttia ei siihen pysty. Toisena työpaikalla näkyy ilmiö, missä sähläämiseen on aikaa, mutta kehittämiseen sitä ei ole. Kolmantena ongelmakeskeisyys organisaatioissa näkyy siten, että kehittämiseen käytetty aika pilataan virheiden analysoinnilla. Neljäntenä sudenkuoppana on johdon näkemyksen poikkeaminen liian paljon henkilöstön näkemyksestä. Viidentenä haasteena ammattitaidottomuus muutosjohtamisessa. Kuudentena haasteena on oppimisen estyminen syyllistämisen takia. Seitsemäntenä sudenkuoppana kehittämiselle on se, ettei esimiehillä ole riittävästi valtaa tehdä tuottavuutta ja työviihtyvyyttä parantavia toimenpiteitä. (Kesti 2010, 9-44.)

Työyhteisöjen hiljainen tietotaito on erittäin arvokasta organisaation kehittämiseksi ja oppimiseksi. Sitä kokemusta pitää vaalia ja arvostaa. Vaikka tietotaito on aina yksilöllistä, sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä tulee yhteisöllistä tietoa ja kokemusta. Oppiva organisaatio kirjaa aina kehittämisajatukset muistiin. Niistä parhaimpia käytetään toteutukseen. Haastavan tästä tekee se että työntekijöiden emotionaalinen älykkyys, yksilöiden tunteet ja siihen liittyvät tulkinnat hankaloittavat oppivaa organisaatiota. Tunne usein voittaa järjen. Silti molemmat ovat hyviä eikä toinen ole toistaan parempi. (Kesti 2010, 67-77.)

Hiljaisella tiedolla on myös toinen puoli. Se voi vaikuttaa haitallisesti, jos työyhteisö on oppinut selittelemään esimerkiksi töiden hoitamatta jääneisyyttä kiireellä. Erilaiset kootut selitykset ovat aina haitaksi organisaation kehitykselle. Tutut tavat ovat juurtuneet syväälle, joten on hyvä tiedostaa, että niistä poisoppiminen on haasteellista. Silti jokainen työntekijä ja työyhteisö tietää hiljaisella tiedollaan mikä on organisaatiolle hyväksi. Oppiva organisaatio saa tehokkaasti rakentuvan kehittämiskulttuurin toimimaan siten, että johto antaa riittävästi esimiehille valtaa toteuttaa kehittämistoimenpiteet. (Kesti 2010, 67-77.)

Ihminen tekee usein päätöksensä tunteella ja perustelee päätöksensä järjellä. Psykofyysinen kokonaisuus ihmisessä kertoo ihmisen olevan kokonaisvaltainen, niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Ne nivoutuvat ja kietoutuvat yhteen. Tunteet vaikuttavat meillä muistiin, viesteihin reagoimiseen sekä tulkintoihin. Näin meistä tulee inhimillisiä, ajattelevia yksilöitä. Esimies on aina työntekijöille auktoriteetti, jonka toimintaa peilataan jatkuvasti. Ihmisen tiedostamaton puoli pystyy tulkitsemaan ja matkimaan esimiehen toimintaa. Viestinnän avulla ilman sanoja yksilö osaa jo lukea tilanteita. Työntekijän yksilölliset mielipiteet ovat usein tunnesidonnaisia. Sosiaalisessa todellisuudessa niitä vertaillaan ryhmän jäsenten kesken, josta syntyy yhteinen todellisuus. Ihmisen ei ole helppoa suhtautua uusiin asioihin aina hyväksymällä ne heti ja kyynisyys onkin luonnollista. Uusia asioita on hyvä kyseenalaistaa ja terve epärointi on voimavara, kun tehdään viisaita päätöksiä. Silti kyyninen asenne on usein organisaatioissa tuhon tie. Huipputiimissä on useampi huippuyksilö ja heikosti suoriutuvassa tiimissä taas päinvastoin

useampi uudistumista ja kehitystä vastustava kyynikko. Kyvykäs ihminen haluaa haasteita ja onnistumisia. Onnistumisen takana on myös virheitä ja epäonnistumisia, joista on opittu ja kehitys menee siten eteenpäin. (Kesti 2010, 67-82.)

Tämän päivän työelämässä haasteena on kasvava määrä asiakkaita, mutta vähentynyt resursien käytettävyys. Tällöin esimiesten työ ajautuu helposti operatiivisen toiminnan järjestelyihin ja sijaisten hakemiseen. Tällöin työyhteisöjen toiminnalliseen kehittämiseen ei jää aikaa vaan työstä syntyy tulipalojen sammuttelua. Ratkaisemattomat ongelmat ja kiire laskevat tuottavuutta. Tästä syntyy kiireorganisaatio, joka vain suorittaa. Menestys ruokkii menestystä. Se tarkoittaa tutkimusten mukaan sitä, että menestys syntyy kun positiivista kokemusta on kolminkertaisesti enemmän kuin negatiivista. Silti negatiiviset asiat käsitellään älykkäässä työyhteisössä toisia kunnioittaen. Huipputiimi koostuu kahdesta tekijästä. Siitä, että yksilö ja ryhmä saa yhtä paljon huomiota sekä toiseksi vastauksia ja kysymyksiä käsitellään yhtä paljon. (Kesti 2010, 67-88.)

Dissonanssi eli ristiriita syntyy kun ihmisten mielipiteet aiheuttavat epätasapainon. Marko Kestin teoria kuvaa miten eri voimat vaikuttavat toisiinsa kun ryhmään tulee uusi asia tai tekijä, joka murtaa tasapainotilaa. Dissonanssiteoriassa kuvataan neljä eri ryhmää; esimiehet, mukautujat, mielipidevaikuttajat ja kyynikot. Ryhmän jäsenistä kaikkia tarvitaan ja kaikilla on tärkeä rooli. Kyynikot ovat ryhmän ne, jotka suhtautuvat asioihin varauksella. He ovat negatiivisesti suhtautuvia, jotka kyseenalaistavat ja vastustavat ehdotuksia tai päätöksiä. Silti kyynikot ovat ryhmän kehittymiselle ja toiminnalle tärkeitä ihmisiä. Heidän kauttaan syntyy keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, joka on hyväksi päätöksenteolle. Uudet näkökulmat tuovat uutta ajateltavaa ja hyvässä organisaatiossa näistä tulevat ajatukset hiovat kehitystä vieläkin toimivammaksi. Kyseenalaistaminen ja rakentava keskustelu on siis tärkeää. Tässä ryhmässä on myös kyynikkoja, jotka voivat olla kehityksen tielläkin. Tällöin negatiivinen asenne, joka on voimakkaasti tunnesidonnainen, estää ryhmän kehittymisen. Tässä ryhmässä voi olla rakentavia kyynikkoja ja hajottavia kyynikkoja. Mielipidevaikuttajat taas ovat asiantuntijoita, joita työntekijät arvostavat. Heillä on halu kehittää ja vaikuttaa asioihin aktiivisesti. Tämä ryhmä tunnetaan nopeista tilanneanalyseistä ja rakentavista keskusteluista. Heidän mielipidettä kuunnellaan ja arvostetaan. Mukautujia on tässä ryhmäjaossa yleensä määrällisesti eniten. Tämä ryhmä myötäilee ryhmän ilmapiiriä ja kallistuu usein enemmistön puolelle. He ovat herkkiä aistimaan tunne- ja mielipideilmapiiriä. Tällaiselle ryhmälle on ominaista, että kaikkien jäsenet haluavat ylläpitää ryhmän tasapainoa. He pitävät toisistaan ihmisinä, vaikka ajattelevatkin asioista eri tavalla. Kaikkia siis tarvitaan. Esimiehen tärkeä tehtävä on ottaa huomioon jokaisen mielipide. Erilaisten asioiden esittäminen riippuu siitä, miten esimies ja mielipidevaikuttaja suhtautuvat asioihin. Tämä dissonanssiteoria ryhmässä osoittaa, että ongelmat ja esitykset vaativat aikaa, rakentavaa keskustelua sekä erilaisten näkemysten arvostamista. (Kesti 2010, 89-95.)

Jack Welch on luonut teorian, jota Kesti lainaa omissa teoriassaan. Welch arvioi organisaatiossa olevan 20 prosenttia asiantuntijoita, 70 prosenttia kohtuullisesti suoriutuvia työntekijöitä ja kymmenen prosenttia alisuoriutujia. Welchin teoria puoltaa myös Kestin sovellettua dissonanssiteoriaa. Siinä asiantuntevia mielipidevaikuttajia olisi 20 prosenttia, mukautujia 70 prosenttia ja kyynikkoja kymmenen prosenttia. Mahdollisuus kehittyä huipputiimiksi vaatii useita huippuja eikä yhtään hajottavaa kyynikkoa, kun taas kaksi kyynikkoa voi heikentää kehittymistä, erityisesti silloin jos ryhmässä ei ole yhtään asiantuntevaa mielipidevaikuttajaa. Jos taas esimies on asiantunteva mielipidevaikuttaja on mahdollisuus kehittyvään organisaatioon todennäköistä. Kun taas uutta vastustava kyynikko esimiehenä, ei todennäköisesti kykene kehittämään tiimiä. (Kesti 2010, 95-97.)

Innovatiivinen ja uudistuva organisaatio tarvitsee miehiä ja naisia - erilaisia ihmisiä. Työntekijä viettää aikaa työyhteisössä valveillaolostaan noin 25 prosenttia. Työntekijä on ihminen, joka on sidoksissa ympäristöönsä ja reagoi elämän erilaisiin asioihin, kuten psykofyysinen ihminen tekee. Tämän takia eri tekijät vaikuttavat myös työpaikalla, jossa organisaatio koostuu juurikin erilaisten ihmisten erilaisista elämästä ja niiden kulusta. Organisaatio on siis haasteellinen ja vaikea systeemi. Silti se on suuri mahdollisuus älykkäänä systeeminä, joka parhaimmillaan on tuottavaa ja innovatiivista. Tätä kautta on mahdollista luoda positiivinen kierre ja taata menestys. Kaiken taustalla on siis kannustava esimies, joka osaa ottaa huomioon työntekijän työyhteisön jäsenenä sekä yksilönä, psykofyysisenä kokonaisuutena. (Kesti 2010, 78-98.)

Kesti viittaa teorioissaan myös psykologien, Robert Yerkesin ja John Dodsonin tutkimukseen, jonka mukaan ihmisen kokema stressi ilmenee käänteisen U-käyrän tavoin. Se tarkoittaa sitä, että stressi vaikuttaa suorituskykyyn ja niiden suhde luo U-käyrän. Ihminen vailla aktiviteetteja on myös vailla suorituskykyä ja stressiä. Ihmisen aktivoitua suorituskyky nousee ja paineiden lisääntyessä haitallinen stressi kasvaa. Tällainen stressi on sellaista, ettei aika ja osaaminen riitä suorittamaan tehtävää ja siitä seuraa toimintakyvyn lasku. Stressin lisääntyä merkittävästi, toimintakyky lamaantuu, jolloin korkea stressitaso nostaa aivojen kortisolitasoa sekä häiriinnyttää muistia ja oppimista. Käänteisen U-käyrän teoria on kehitetty jo 1900-luvulla mutta vasta reilu kymmenen vuotta sitten se on saanut vahvistusta todistaen stressihormonin yhteyden suorituskykyyn. Suorituskyvyn ja kompetenssin yhteys toisiinsa on pystytty mittaamaan. Suorituskyky on fyysisesti mitattava suoritusten määrä, kun taas kompetenssi on henkilön oma näkemys kyvystä suoriutua. Kompetenssin avulla hän on siis kyvykäs arvioimaan omaa onnistumistaan, verraten tilannetta aiemmin koettuun. U-käyrä osoittaa täten tämänhetkisen tilanteen sekä kehittymisen suunnan. Yksilöt reagoivat suorituskykyyn ja omaan arvioon suorituskyvystä hyvin eri tavoilla. Tärkeintä on tiedostaa ajoissa, onko työntekijä liian kuormittunut vaiko tylsistynyt vailla riittävää haastetta. Tällöin jokaises-

ta työntekijästä on sekä organisaatiolle, että hänelle itselleen optimaalinen hyöty ja ilo. Näin innovatiivisuus ja tuottavuus kasvavat. Organisaation kulttuurin vahvistaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä yritysjohdossa. Sen avulla yritysjohdolla on mahdollisuus luoda työntekijöille puitteet suhtautua jatkuviin muutoksiin positiivisesti. Ilmapiirin ymmärtäminen ja sen tiedostaminen ovat avainasemassa tasapainoisessa työyhteisössä, jossa reagoidaan ajoissa tiedottamalla ja keskustelemalla. Valpolan (2004, 224) mukaan onnistumiseen tarvitaan yhteinen tavoite, joka hyväksytään ja joka sisäistetään. Työntekijät ovat valmiita työskentelemään yhteisten asioiden hyväksi, kun tavoitteet ovat selkeitä ja järkeenkäyviä. (Kesti 2010, 101-110.)

Jatkuvan muutoksen takia myös kompetenssin on kehityttävä. Tasapainoinen kehittäminen on vuorovaikusta, jossa johto ohjaa ja työntekijät tähtäävät vaikutusmahdollisuuksien kautta tavoitteisiin. Johtaminen lienee organisaation tärkein kompetenssi. Organisaation visio, missio ja toiminta-ajatus määrittävät sen kautta. Visio on tulevaisuuden tahtotila, missio se miksi organisaatio on olemassa ja toiminta-ajatus eli strategia taas vision saavuttamisen suunnitelma. Tällä tavoin pyritään varmistamaan organisaation menestyminen. Kuilu johdon ja työntekijän väliin syntyy usein asenteesta suhtautua toisiinsa eli luottamuksesta. Tutkimukset osoittavat, että tyypillinen kuilu syntyy kun lähiesimies tulkitsee muutaman työntekijän näkemyksen ja keskijohto kuuntelee muutamia lähiesimiehiä ja tulkitsee nämä johdolle. (Kesti 2010, 101-131).

6.3 Työelämän laadulliset tekijät

512 eaa. kirjoitetussa sotataidon kirjassa Sun Tzu, perehdytään organisaation toimintaan sodan voittamiseksi. Armeija saattoi kehittää itsestään puolustuksellisesti voittamattoman, mutta armeijan menestyminen hyökkäyksissä riippui oikeasta strategiasta ja johtamisesta. Armeijaa on mahdollista johtaa tehokkaasti sen organisaation avulla. Organisaation avulla monien johtaminen on sama asia, kuin harvojen johtaminen. Sotapäälliköt suunnittelivat tilanteeseen sopivan strategian, jonka upseeristo toteutti tilanteeseen sopivalla taktiikalla. Upseerit kuuntelivat alaistensa tuntemuksia ja toimivat hyvän yhteishengen rakentajina. Jo tuolloin menestyvät sotapäälliköt tiesivät, että menestyminen perustuu sen jäsenten hyväntahtoiseen, oikeudenmukaiseen kohteluun sekä luottamuksen osoittamiseen. Yksimielinen armeija palvelee johtajiaan iloiten; ”iloitessaan vaikeuksien voittamisesta, ihmiset unohtavat kuoleman.” (Sunzi Bing Fa 512 eaa., 9-76.)

Organisaation inhimilliset menestystekijät, eli esimiestoiminta, toimintakulttuuri sekä osaminen ja prosessit, vaikuttavat eniten tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Inhimillisen menestystekijän tunnistaminen antaa mahdollisuuden sen kehittämiseksi ja siitä tulee osa organisaation kyvykkyyttä eli kompetenssia. Jokaisen organisaation strategiassa tulisi olla

mukana osio, joka käsittelee inhimillisten voimavarojen kehittämistä ja organisaation tuottavuuden varmistamista.

6.3.1 Esimiestoiminta

Johtaminen lienee organisaation tärkein kompetenssi, sillä se määrittää organisaation mission, vision ja toiminta-ajatuksen. Jylhän ym. (1998, 158) mukaan johtamistyön ydin on eräänlainen johtamisen kehys, jonka puitteissa johtaja toimii roolissaan. Henkilöstön suorituskyky tavoitteiden saavuttamiseksi lähtee johdon strategiasta ja sen ymmärrettävästä viestinnästä organisaatioon. Viestintä ei kuitenkaan ole vain teknistä toteutusta vaan huomattavasti monimutkaisempi tapahtuma. Henkilöstö tekee jatkuvasti tulkintoja viestinnästä sen mukaan, miten teitä kohdellaan. Samalla tavalla toteutettu ja samansisältöinen viesti voi saada positiivisen tai negatiivisen vastaanoton. Kun henkilöstö kokee, että heistä välitetään, halutaan johdon viestintä tulkita positiivisella tavalla. Vastaavasti, jos henkilöstö kokee kohtelun olevan epäasiallista, on tulkinta helposti negatiivinen ja toivottua muutosta vastustava. (Kesti 2010, 125-126.)

Onnistumisen varmistaminen lähtee siitä, että johto välittää aidosti työntekijöistään. Ei riitä, että sanotaan henkilöstön olevan tärkein voimavara. Johdon käytös ja toiminta ratkaisevat, sillä korulauseet ovat onttoja, mikäli takana ei ole aitoa tunnetta. Ihminen on emotionaalisesti erittäin älykäs ja hyvä tulkitsemaan sanatonta viestintää ja näkemään tekojen ja sanojen välisiä ristiriitoja. Henkilöstöstä välittämisen pitää näkyä käytännössä esimerkiksi työterveyshuollon kattavuudessa, henkilöstön liikuntaharrastusten tukemisessa, koulutusmahdollisuuksissa sekä työtiloissa ja -välineissä. Lisäksi on osoitettava, että johto arvostaa työntekijöitä ja heidän työtään. (Kesti 2010, 126.)

Organisaation tuottavuuden kehittäminen on parasta aloittaa esimiestoiminnasta, sillä se on ensimmäinen tuottavuusvirran patoportti. Tuottavuutta parantava esimiestoiminta vaatii rohkeutta ja aktiivisuutta keskustella työyhteisön ja toiminnan kehittämishaasteista yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiestoiminta on viimekädessä kollektiivinen kyvykyys, jota pitää kehittää yhdessä kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. Esimiesten kouluttamisella voidaan parantaa valmiuksia, mutta onnistuminen vaatii positiivista ja rakentavaa vuorovaikutusta alaisten kanssa. (Kesti 2013, 86-87.)

6.3.2 Toimintakulttuuri

Valmentava ja vuorovaikutteinen esimies saa ryhmänsä toimimaan yhteen niin, että jokainen yksilö voi osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä luo pohjan proaktiiviselle toiminta-

kulttuurille, jossa valtaa ja vastuuta voidaan jakaa työntekijöille. Työntekijät saavat tukea sekä esimiehiltä että työtovereilta. (Kesti 2013, 102.)

Kun työntekijät vastaavat itse omasta työsuorituksestaan, heistä tulee yrittäjän kaltaisia vastuunkantajia. Tämä edellyttää että heillä on myös riittävästi valtaa sovittujen tehtävien hoitamisessa. Vallan ja vastuun tasapainotilan aikaansaaminen on erittäin haastava tehtävä organisaatiolle. (Kesti 2013, 103.)

Kun työpaikalla on yhteinen arvopohja, on siellä turvallista tehdä työtä. Ihmiset pyrkivät luonnostaan omaksumaan työyhteisössä vallitsevan arvomaailman omaan ajatteluunsa ja toimintaansa. Työyhteisöön muodostuu automaattisesti oma arvomaailma. Jokainen työntekijä tekee työssään useita päätöksiä päivässä. Kun tietoisesti tai tiedostamatta tuntee tehtyjen päätösten noudattavan vallitsevaa arvomaailmaa, työnteko tuntuu mielekkäältä ja turvalliselta. (Kesti 2013, 104.)

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työmenetelmiin sekä toimintatapojen kehittämiseen parantavat henkilöstön työkykyä. Yleinen ongelma organisaatioissa on se, että työntekijät eivät uskalla ottaa esille mieltä painavia seikkoja, eikä sovittuja asioita hoideta loppuun. Jotta työyhteisö oppii ratkaisemaan ongelmiaan, sen toimintakulttuuria on kehitettävä hyvän esimiestoiminnan avulla. Hyvin tuottavissa organisaatioissa sovitaan toimintatavoista, joilla varmistetaan joustava ja sujuva työn tekeminen. (Kesti 2013, 106-107.)

6.3.3 Osaaminen ja prosessit

Organisaation oppiminen on tullut haastavammaksi, sillä uuden osaamisen hyödyntäminen dynaamisessa organisaatorakenteessa on vaikeampaa. Perinteiset oppimismenetelmät toimivat sellaisinaan enää harvoin. Muuttunut toimintatapa vaatii osaamisen siirtämisen lisäksi jatkuvaa uusien toimintatapojen kehittämistä. Siksi organisaation osaamisen kehittäminen vaatii nykyorganisaatioissa myös toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä. Keskusteleva ja yksilöitä arvostava toimintakulttuuri mahdollista yksilöiden osaamisen hyödyntämisen. Työntekijöitä motivoi se, että heillä on mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan. Näin yksilöiden osaamisesta voidaan rakentaa organisaatiolle vahva kompetenssi. Jotta henkilöstön osaamisesta saadaan kilpailutekijä, ei pelkkä henkilöstön kouluttaminen riitä, vaan on huolehdittava mahdollisuuksista hyödyntää uutta osaamista. Kun tunnistetaan organisaation perustehtäviin ja tuleviin mahdollisuuksiin liittyviä kompetensseja, niin voidaan vahvistaa niihin liittyvää yksilöiden osaamista. (Kesti 2013, 121.)

Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on organisaation kehittymiselle oleellinen asia. Kouluttajan. Kouluttajan kannalta vaikuttavuus tarkoittaa sitä, miten paljon oppilas on hyötynyt

saamastaan koulutuksesta ja miten tyytyväinen hän on ollut koulutukseen. Organisaation kannalta taas koulutettavan tyytyväisyys koulutukseen ei kerro vielä riittävästi sen vaikuttavuudesta. Henkilöstön kouluttaminen on organisaatiolle investointi, jonka odotetaan parantavan kompetensseja ja tuottavuutta. Siksi koulutuksen vaikuttavuuden mittaamisessa pitää varmistaa paitsi osaamisen lisääntyminen myös mahdollisuudet hyödyntää uutta osaamista (Kesti 2013, 122).

6.4 Organisaation tuottavuus BSC-viitekehyksessä

Jotta onnistumista voidaan arvioida, on mitattava tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Tuloksellisuutta mitataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Useasti määrälliset mittarit ovat helpompia valita kuin laadulliset. Määrä ja laatu ovat toisiinsa suhteessa niin, että tietyn pisteen jälkeen määrän lisääminen heikentää laatua. Tuloksellisuutta pitää mitata, mutta tasapainoisesti ohjaten määrän ja laadun tasapainotilaan. (Kesti 2013, 107-108.)

Tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä inhimillisiä menestystekijöitä organisaatiossa. Tuottavuuden nousu näkyy tasapainotetussa tuloskorttimittaristossa. BSC-mittariston tärkein näkökulma on organisaation kasvu ja kehitys. Tasapainotettu tulostimittaristo tulee rakentaa sekä toimintaa ohjaavaksi että tavoiteltuja tuloksia mittaavaksi jotta sillä pystytään ohjaamaan itse toimintaa, eikä ainoastaan seuraamaan asioiden toteutumista viiveellä. Tulostimittaristolla on pystyttävä vaikuttamaan suoraan niihin asioihin, jotka synnyttävät toivottuja tuloksia. Toimintaa ohjaavat mittarit siis liittyvät suoraan inhimillisiin menestystekijöihin, joilla on kytkös tavoiteltaviin tuloksiin. Kun tiedetään organisaation henkilöstömäärä, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja liikevaihto, voidaan arvioida inhimillisten menestystekijöiden kehittämisen todennäköiset vuosisäästöt. (Kesti 2013, 28.)

7 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyön osana toteutetun kyselytutkimuksen tuloksia. Olennaista osaa näyttelevä kyselytutkimus on toteutettu kevään 2015 aikana omassa työyhteisössä ja siihen vastasi 13/14 työntekijästä. Kyselytutkimuksen lopullinen versio muodostui 43 kysymyksestä. Kysymykset jakautuivat seuraavaan neljään eri osa-alueeseen:

1. Esimiestoiminta
2. Toimintakulttuuri
3. Osaaminen ja prosessit
4. Taustoittavat kysymykset

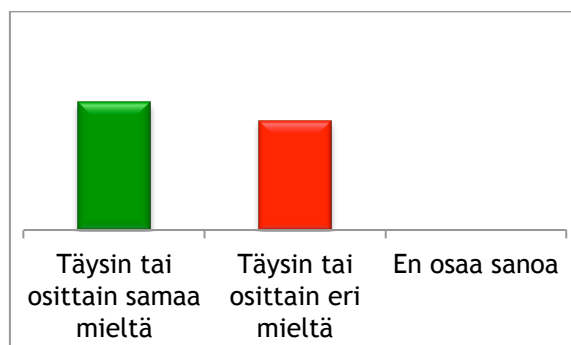
Kysymyksiin vastaamisessa sovellettiin Likert -asteikkoa jonka vastausvaihtoehdot ovat ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”en osaa sanoa”, ”osittain eri mieltä” sekä ”täysin eri mieltä”.

Vastauksista on laadittu pylväsdiagrammit jotka esitetään kuvioina seuraavassa. Vastausten tulkitsemisen sekä luettavuuden takia kuvat muodostuvat kolmesta pylväästä. Negatiiviset ja positiiviset tulokset on kuvattu yksinä pylväinä, eikä vastausten painotuksiin ole kiinnitetty kuvioissa huomiota.

Jokaisen osa-alueen kysymysten tulokset on avattu kirjallisesti kuvion jälkeen ja tulokset esitetään prosentteina.

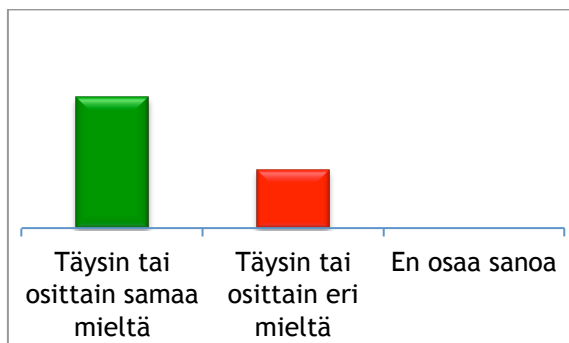
Määrällisesti pienestä vastaajajoukosta johtuen, laskennalliset prosenttiluvut saattavat osittain toistua vastausten tuloksissa.

7.1 Esimiestoiminta



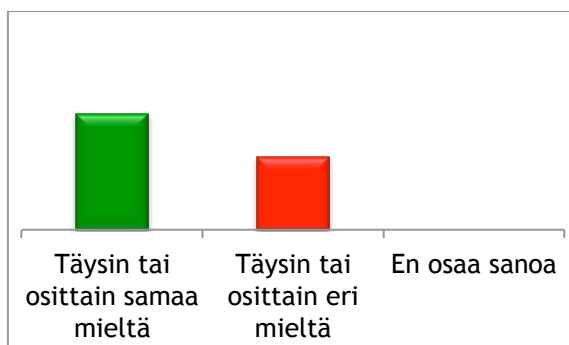
Kuvio 1 Yhteistyö esimiesten kanssa on vuorovaikutteista ja valmentavaa

54 % vastaajista kokee yhteistyön esimiesten kanssa olevan vuorovaikutteista ja valmentavaa.
46 % vastaajista on eri mieltä.



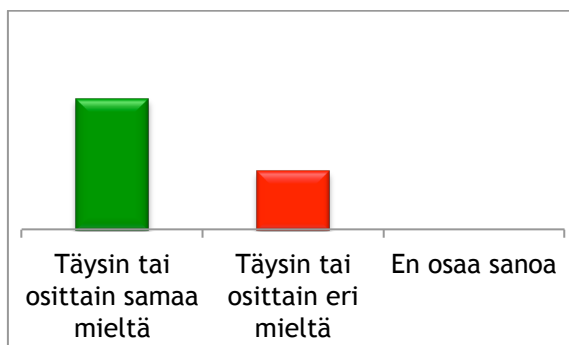
Kuvio 2 Esimieheni ovat läsnä ja osallistuvat riittävästi päivittäistoimintaan

69 % vastaajista kokee esimiesten olevan läsnä ja osallistuvan riittävästi päivittäistoimintaan. 31 % vastaajista on eri mieltä.



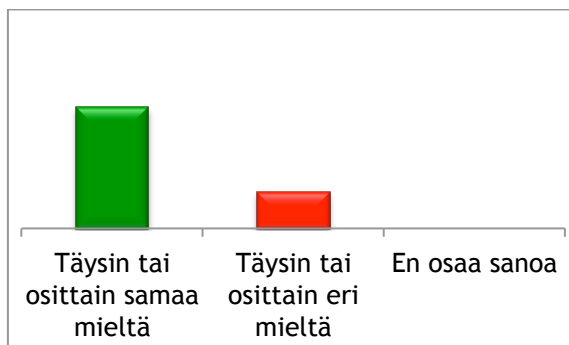
Kuvio 3 Esimieheni kohtelevat minua oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti työntekijänä

62 % Vastaajista kokee esimiesten kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti työntekijänä. 38 % vastaajista on eri mieltä.



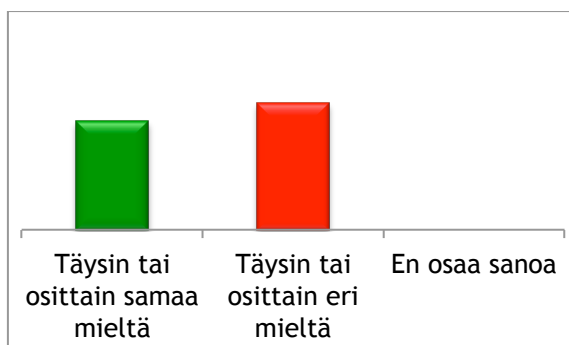
Kuvio 4 Luotan esimiehiini

69 % vastaajista kokee luottavansa esimiehiinsä. 31 % vastaajista on eri mieltä.



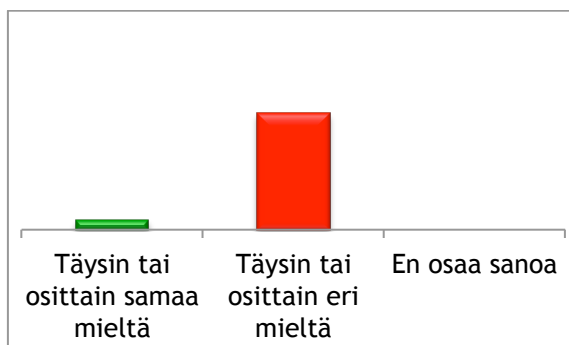
Kuvio 5 Minulle asetettujen työtehtävien vaatimus vastaa osaamistasoani

77 % vastaajista kokee heille asetettujen työtehtävien vaatimusten vastaavan heidän osaamistasoaan. 23 % vastaajista on eri mieltä.



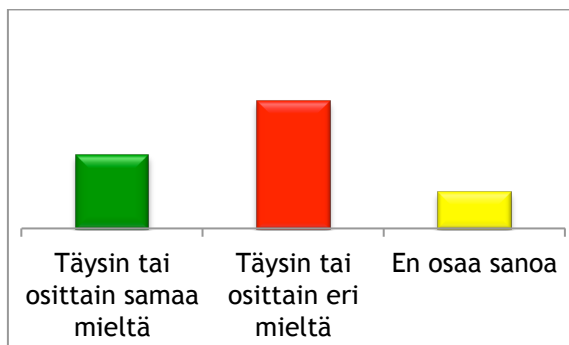
Kuvio 6 Minulle ja yksikölleni asetetut tavoitteet ovat selkeät

46 % vastaajista kokee heille ja yksikölle asetetut tavoitteet selkeiksi. 54 % vastaajista on eri mieltä.



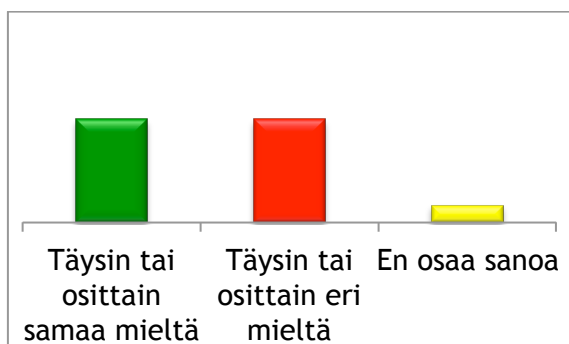
Kuvio 7 Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi

8 % vastaajista kokee kehityskeskustelut hyödyllisiksi. 92 % vastaajista on eri mieltä.



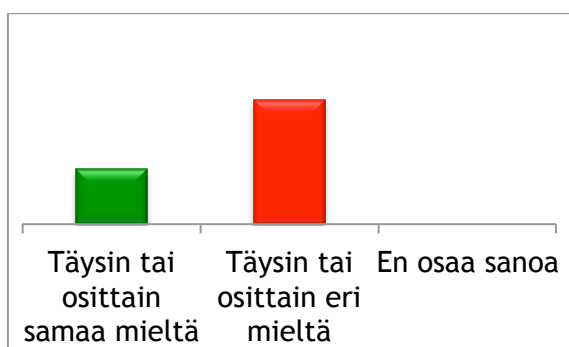
Kuvio 8 Esimieheni kannustavat minua omaehtoiseen itseni kehittämiseen

31 % vastaajista kokee esimiesten kannustavan heitä omaehtoiseen itsensä kehittämiseen. 54 % vastaajista on eri mieltä ja 15 % vastaajista ei osaa sanoa.



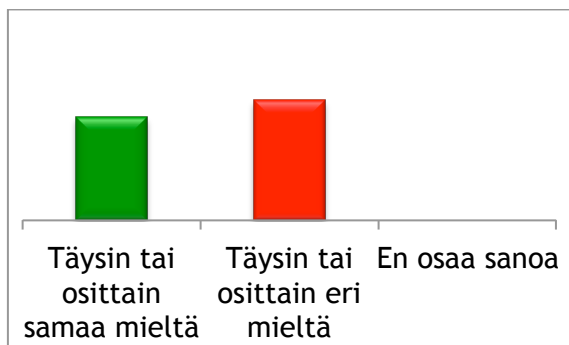
Kuvio 9 Saan kannustavaa palautetta

46 % vastaajista kokee saavansa kannustavaa palautetta. 46 % vastaajista on eri mieltä ja 8 % vastaajista ei osaa sanoa.



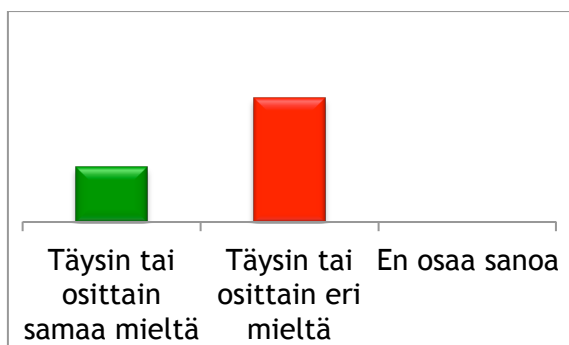
Kuvio 10 Esimieheni ovat hyviä vastaanottamaan palautetta

31 % vastaajista kokee esimiesten olevan hyviä vastaanottamaan palautetta. 69 % vastaajista on eri mieltä.



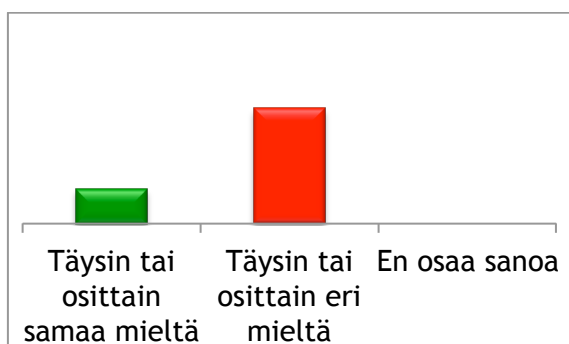
Kuvio 10 Työyhteisössämme vallitsee hyvä ryhmähenki esimiesten ja alaisten välillä

46 % vastaajista kokee että työyhteisössä vallitsee hyvä ryhmähenki esimiesten ja alaisten välillä. 54 % vastaajista on eri mieltä.



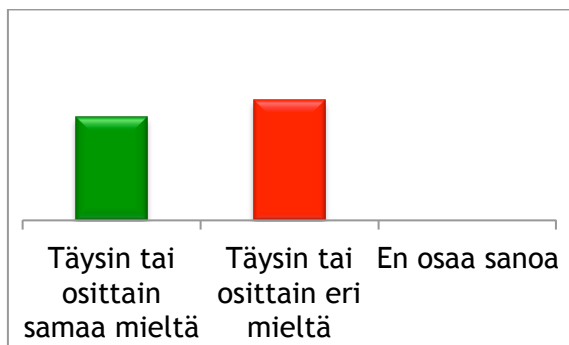
Kuvio 11 Työyhteisöni ennakoi toimintaympäristön muutoksia riittävän ajoissa ja reagoi niihin

31 % vastaajista kokee työyhteisön ennakoivan toimintaympäristön muutoksia riittävän ajoissa ja reagoivan niihin. 69 % vastaajista on eri mieltä.



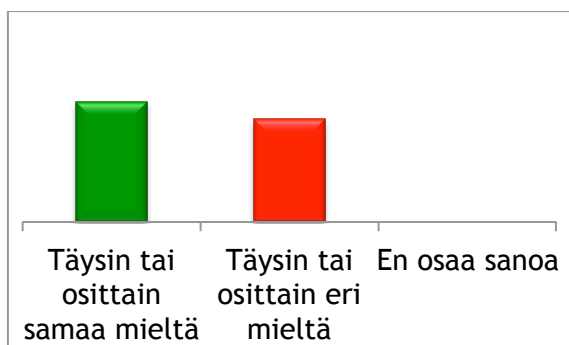
Kuvio 12 Tiedottaminen ja tiedon jakaminen toimivat työyhteisössäni

23 % vastaajista kokee tiedottamisen ja tiedon jakamisen toimivan työyhteisössä. 77 % vastaajista on eri mieltä.



Kuvio 13 Ongelmat ja ristiriidat nähdään mahdollisuuksina kehittyä

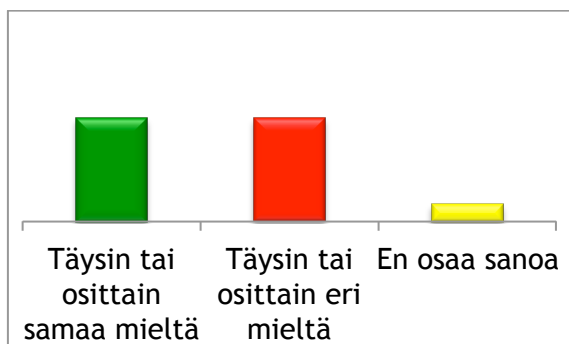
46 % vastaajista kokee että ongelmat ja ristiriidat nähdään mahdollisuuksina kehittyä. 54 % vastaajista on eri mieltä.



Kuvio 14 Esimieheni toimivat hyvinä esimerkkeinä alaisilleen

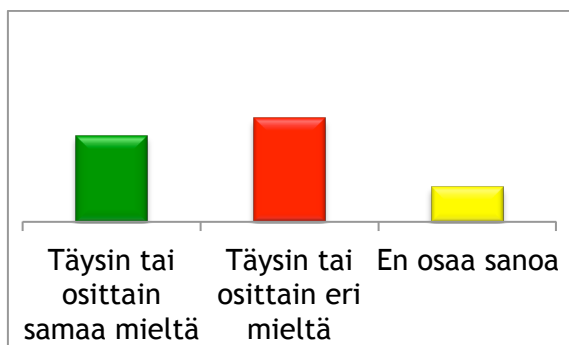
54 % vastaajista kokee esimiesten toimivan hyvinä esimerkkeinä alaisilleen. 46 % vastaajista on eri mieltä.

7.2 Toimintakulttuuri



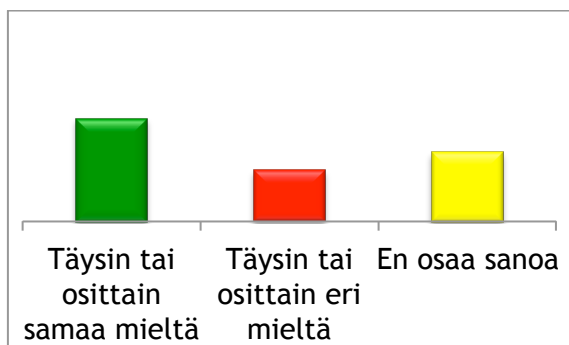
Kuvio 15 Työyhteisössämme vallitsee yhteinen arvomaailma

46 % vastaajista kokee että työyhteisössä vallitsee yhteinen arvomaailma. 46 % vastaajista on eri mieltä. 8 % vastaajista ei osaa sanoa.



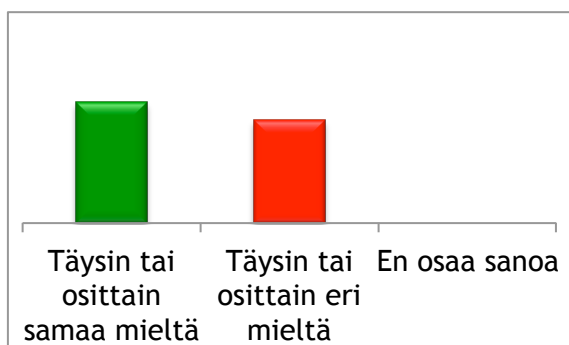
Kuvio 16 Tiedän mikä työyhteisömme visio on

38 % vastaajista kokee tietävänsä työyhteisön vision. 46 % vastaajista on eri mieltä. 16 % vastaajista ei osaa sanoa.



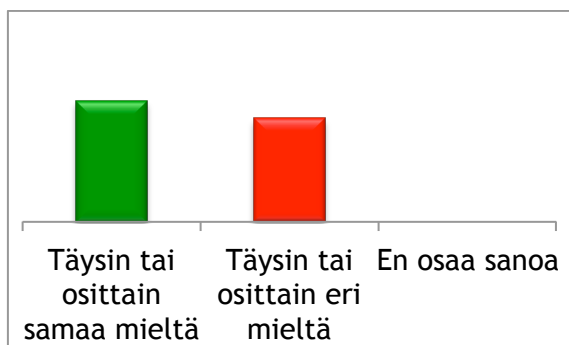
Kuvio 17 Työyhteisömme arvomaailma tukee visiota

46 % vastaajista kokee työyhteisön arvomaailman tukevan visiota. 23 % vastaajista on eri mieltä. 31 % vastaajista ei osaa sanoa.



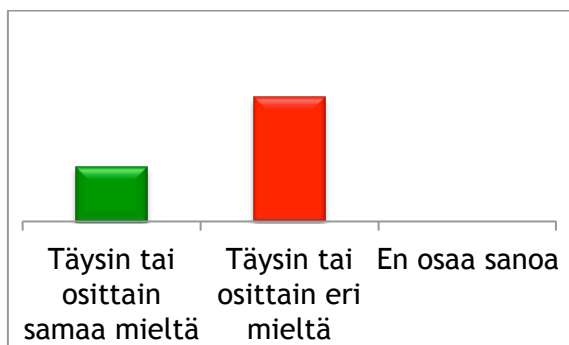
Kuvio 18 Henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä toimintatapojen kehittämiseen

54 % vastaajista kokee että henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä toimintatapojen kehittämiseen. 46 % vastaajista on eri mieltä.



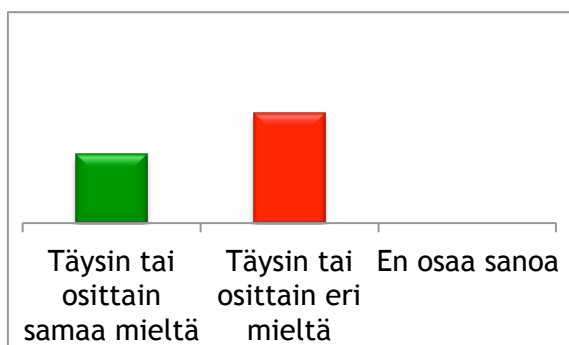
Kuvio 19 Työyhteisössämme on yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet

54 % vastaajista kokee että työyhteisössä on yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet. 46 % vastaajista on eri mieltä.



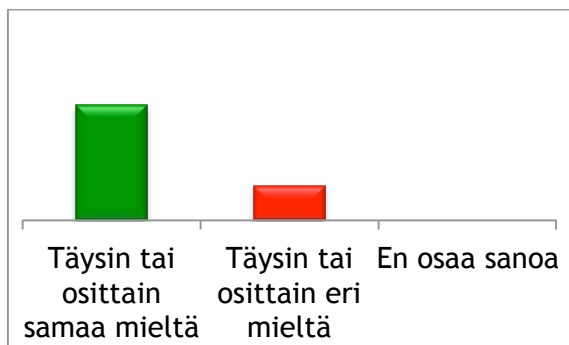
Kuvio 20 Toimintatapamme ovat yhdessä sovitut ja niitä päivitetään jatkuvasti

31 % vastaajista kokee toimintatapojen olevan yhdessä sovitut ja että niitä päivitetään jatkuvasti. 69 % vastaajista on eri mieltä.



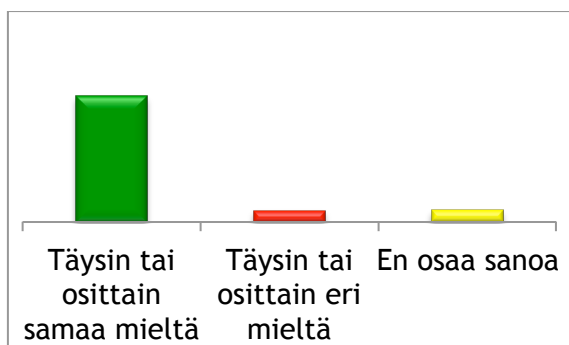
Kuvio 21 Toimintamme tuloksellisuutta mitataan

38 % vastaajista kokee toiminnan tuloksellisuutta mitattavan. 62 % vastaajista on eri mieltä.



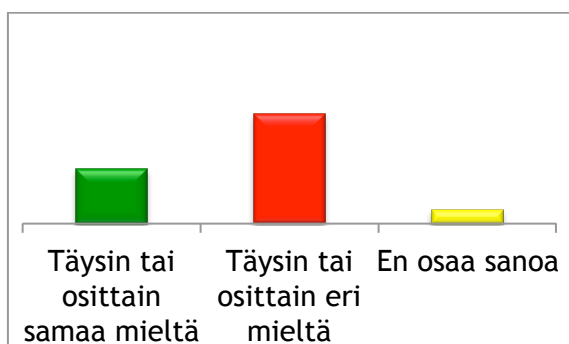
Kuvio 22 Miehistön työskenteleminen ryhmänä on hyvällä tasolla

77 % vastaajista kokee että miehistön työskenteleminen ryhmänä on hyvällä tasolla. 23 % vastaajista on eri mieltä.



Kuvio 23 Yhteistyö eri ryhmien (ryhmät 1-3) välillä on hyvällä tasolla

85 % vastaajista kokee että yhteistyö eri ryhmien välillä on hyvällä tasolla. 7,5 % vastaajista on eri mieltä. 7,5 % vastaajista ei osaa sanoa



Kuvio 24 Työyhteisössämme kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen

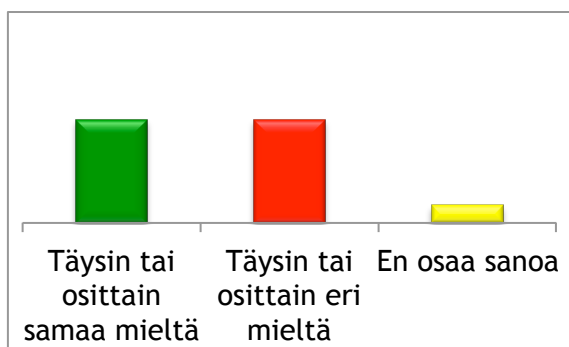
31 % vastaajista kokee että työyhteisössä kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. 61,5 % vastaajista on eri mieltä. 7,5 % vastaajista ei osaa sanoa.



Kuvio 25 Toimintakulttuuria mitataan ja kehitetään säännöllisesti

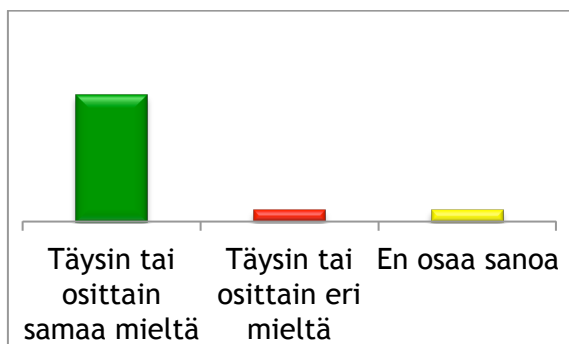
15 % vastaajista kokee että toimintakulttuuria mitataan ja kehitetään säännöllisesti. 85 % vastaajista on eri mieltä.

7.3 Osaaminen ja prosessit



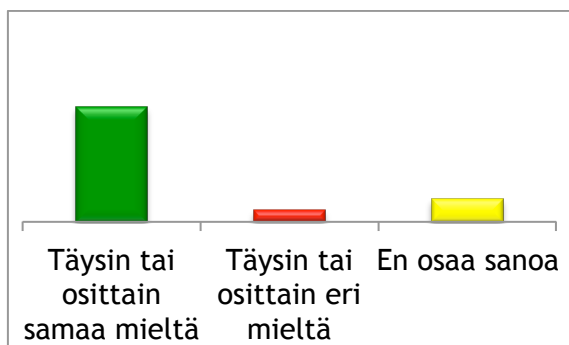
Kuvio 26 Työyhteisön keskeiset osaamisalueet tunnistetaan

46 % vastaajista kokee että työyhteisön keskeiset osaamisalueet tunnistetaan. 46 % vastaajista on eri mieltä. 8 % vastaajista ei osaa sanoa.



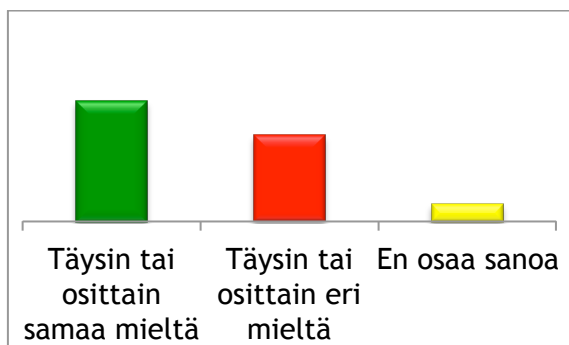
Kuvio 27 Asiakkaiden tarpeet tunnistetaan riittävän hyvin

85 % vastaajista kokee että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan riittävän hyvin. 7,5 % vastaajista on eri mieltä. 7,5 % vastaajista ei osaa sanoa.



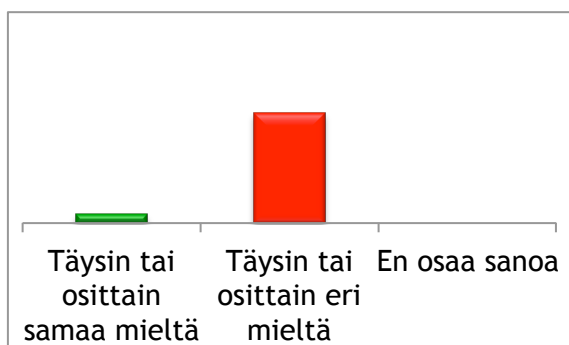
Kuvio 28 Työyhteisön osaaminen vastaa asiakkaiden tarpeita

77 % vastaajista kokee työyhteisön osaamisen vastaavan asiakkaiden tarpeita. 8 % vastaajista on eri mieltä. 15 % vastaajista ei osaa sanoa.



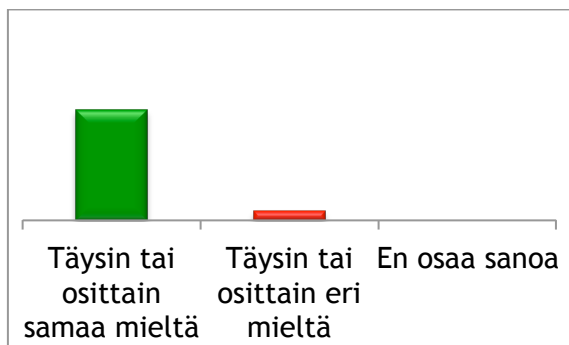
Kuvio 29 Asiakkaiden tarpeita selvitetään ja niitä päivitetään riittävän usein

54 % vastaajista kokee että asiakkaiden tarpeita selvitetään ja niitä päivitetään riittävän usein. 38 % vastaajista on eri mieltä. 8 % vastaajista ei osaa sanoa.



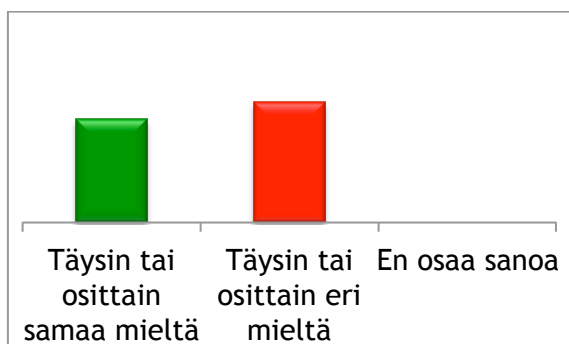
Kuvio 30 Koulutusta on määrällisesti riittävän paljon

8 % vastaajista kokee että koulutusta on määrällisesti riittävän paljon. 92 % vastaajista on eri mieltä.



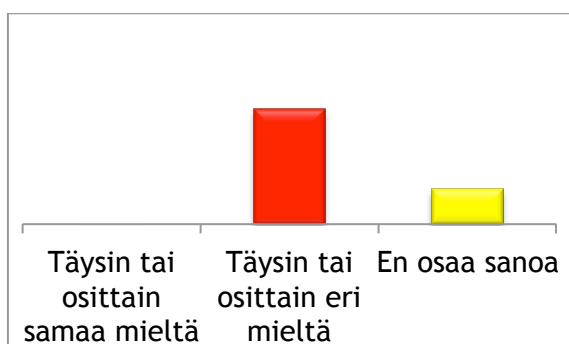
Kuvio 31 Koulutus on laadukasta

92 % vastaajista kokee koulutuksen olevan laadukasta. 8 % vastaajista on eri mieltä.



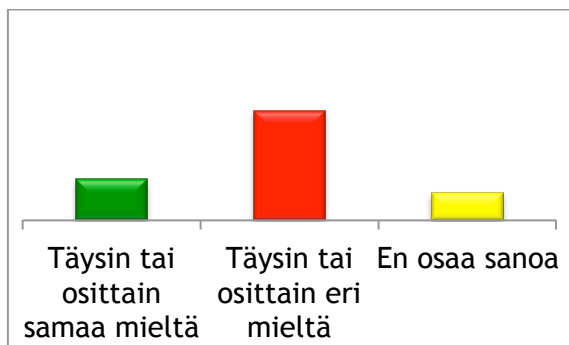
Kuvio 32 Koulutuksen sisältö on riittävän laaja-alaista

46 % vastaajista kokee koulutuksen sisällön olevan riittävän laaja-alaista. 54 % vastaajista on eri mieltä.



Kuvio 33 Työyhteisössämme mitataan koulutuksen vaikuttavuutta

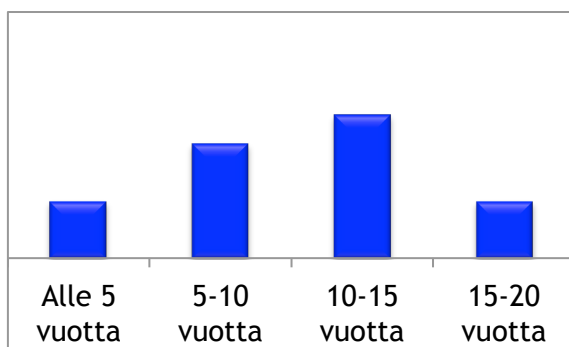
0 % vastaajista kokee että koulutuksen vaikuttavuutta mitataan. 77 % vastaajista on eri mieltä. 23 % vastaajista ei osaa sanoa.



Kuvio 34 Työyhteisössämme mitataan koulutettavien tyytyväisyyttä koulutuksen laatuun

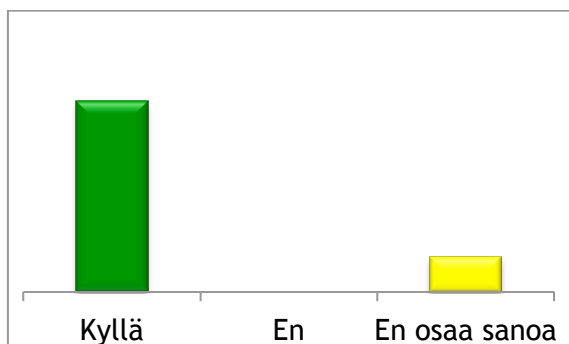
23 % vastaajista kokee että työyhteisössä mitataan koulutettavien tyytyväisyyttä koulutuksen laatuun. 62 % vastaajista on eri mieltä. 15 % vastaajista ei osaa sanoa.

7.4 Taustoittavat kysymykset



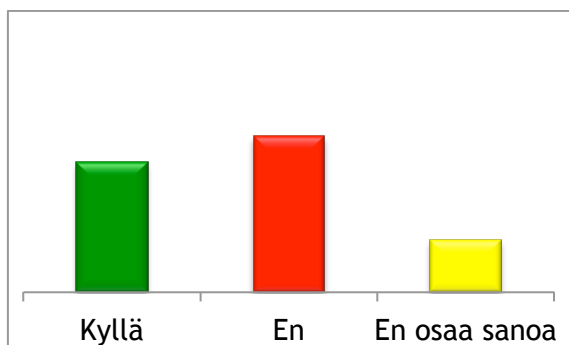
Kuvio 35 Miehistön virka-ikä

15 % vastaajista on virka-ikänsä alle 5 vuotta. 31% vastaajista 5-10 vuotta. 39 % vastaajista 10-15 vuotta. 15 % vastaajista 15-20 vuotta.



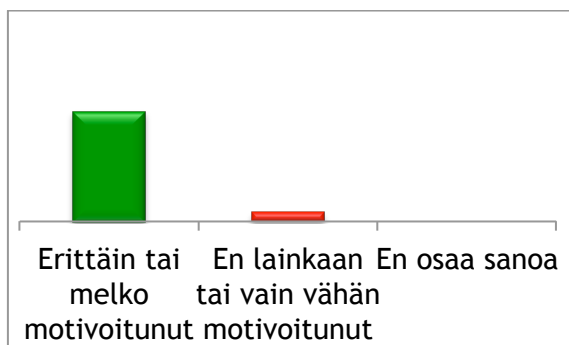
Kuvio 36 Näetkö itsesi tämän yksikön palveluksessa kahden vuoden kuluttua?

85 % vastaajista näkee itsensä yksikön palveluksessa kahden vuoden kuluttua. 15 % vastaajista ei osaa sanoa.



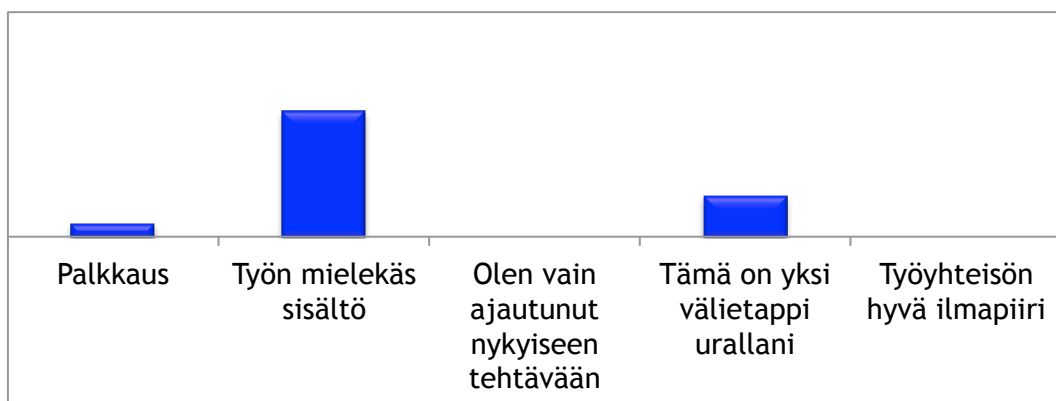
Kuvio 37 Näetkö itsesi tämän yksikön palveluksessa kahdeksan vuoden kuluttua?

39 % vastaajista näkee itsensä yksikön palveluksessa kahdeksan vuoden kuluttua. 46 % vastaajista on eri mieltä. 15 % vastaajista ei osaa sanoa.



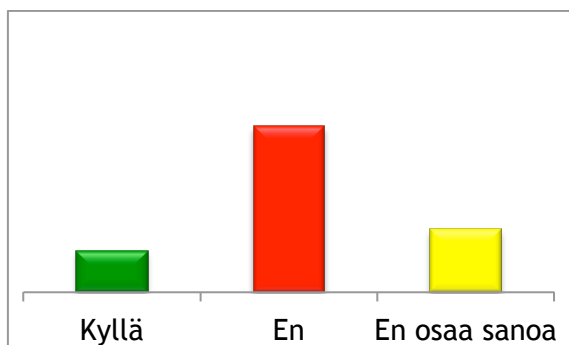
Kuvio 38 Miten motivoitunut olet nykyiseen työhösi?

92 % vastaajista kokee olevansa erittäin tai melko motivoitunut työhönsä. 8 % vastaajista ei koe olevansa lainkaan motivoitunut tai on vain vähän motivoitunut työhönsä.



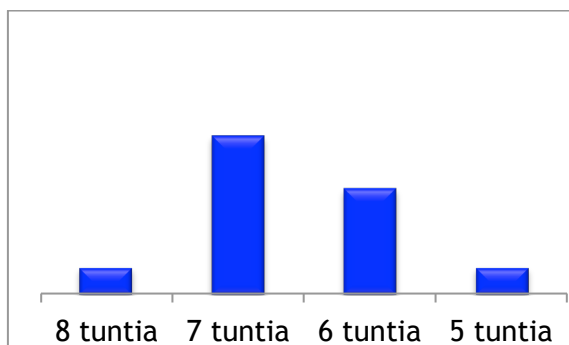
Kuvio 39 Mikä seuraavista motivoi sinua työskentelemään yksikössämme?

8 %:a vastaajista motivoi palkkaus. 69 %:a motivoi työn mielekäs sisältö. 23 % kokee että kyseessä on yksi välietappi heidän urallaan.



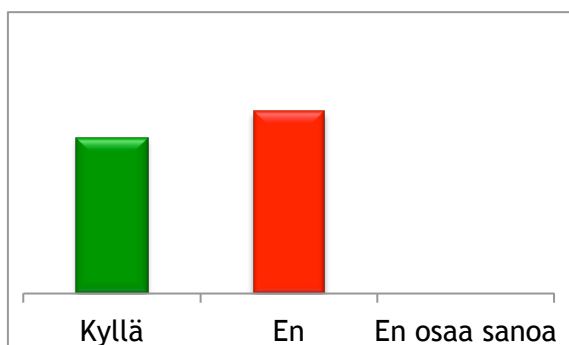
Kuvio 40 Koetko työvuorot raskaiksi?

15 % vastaajista kokee työvuorot raskaiksi. 62 % vastaajista on eri mieltä. 13 % vastaajista ei osaa sanoa.



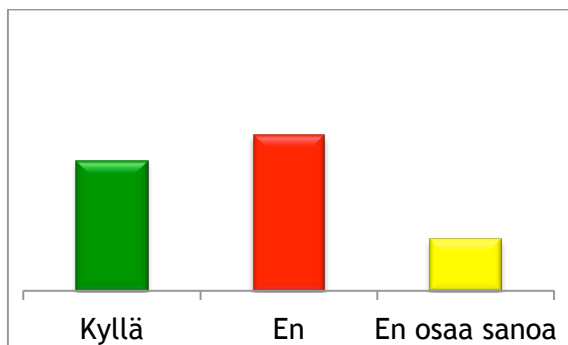
Kuvio 41 Kuinka monta tuntia nuket keskimäärin työpäivää edeltävänä yönä?

7 % vastaajista nukkuu keskimäärin 8 tuntia työpäivää edeltävänä yönä. 44 % vastaajista nukkuu 7 tuntia. 32 % vastaajista nukkuu 6 tuntia. 7 % vastaajista nukkuu 5 tuntia.



Kuvio 42 Koetko saavasi riittävän määrän unta työpäivää edeltävinä öinä?

46 % vastaajista kokee saavansa riittävän määrän unta työpäivää edeltävinä öinä. 54 % vastaajista on eri mieltä.



Kuvio 43 Herättyäsi aamulla, koetko itsesi levänneeksi?

38 % vastaajista kokee itsensä levänneeksi herättyään aamuisin. 46 % vastaajista on eri mieltä. 16 % vastaajista ei osaa sanoa.

8 Pohdinta

Clients do not come first.

Employees come first.

*If you take care of your employees,
they will take care of the clients.*

- Richard Branson

Suomen talouden tila on ollut haastava jo useiden vuosien ajan ja valtion leikkaustoimet ovat heijastuneet väistämättä myös poliisihallintoon. Varsinkin nykyisessä tilanteessa, jossa resursseja vähennetään, tulisi työtehoa saada kasvatettua, taaten samalla henkilöstölle paremmat olosuhteet, ammattilaisten pitämiseksi tehtävissään. Minulle on syntynyt vahva usko tätä opinnäytetyötä tehdessäni, että työelämän laadullisten tekijöiden tilalla on suora vaikutus tuloksellisuuteen.

Tämän työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehittämistä vaativia osa-alueita, kartoittamalla työelämän laadullisten tekijöiden nykytilaa työyhteisössäni sekä selvittää ja luoda pohja mahdolliselle jatkotutkimukselle. Opinnäytetyö oli onnistunut asetetun tavoitteen suhteen ja tutkimuksessa saadut tulokset ovat merkittäviä tutkitussa työyhteisössä.

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä, oma kiinnostukseni painottui työelämän laadullisten tekijöiden mittaamisen ohella työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmiin. Opinnäytetyöprosessin sisäistämisen lisäksi, olen joutunut perehtymään syvällisesti johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin teorioihin. Uskon, monien asiantuntijoiden tavoin, työntekijöiden hyvinvoinnin olevan yksi tärkeimpiä tekijöitä organisaation menestykselle.

Virolaisen (2012, 49) mukaan työpaikalla ja itse työtehtävillä on suuri merkitys työviihtyvyyden kokemiseen. 8 % suomalaisista kokee olevansa ihannetyössään, ja yli 35-vuotiaista 46 % kokee, että työn tulisi muuttua vain melko vähän, jotta sitä voisi sanoa ihannetyöksi. Mikä sitten on tilanne kohdeorganisaatiossa, eli omalla työpaikallani?

Työntekijöiden motivaatio yksikössä on kauttaaltaan korkealla tasolla. 92 % vastaajista on erittäin tai melko motivoituneita ja päällimmäisenä syynä tälle on, kyselytutkimuksen perusteella, työn mielekäs sisältö. Työn mielekäs sisältö motivoi useimpia, kun taas esimerkiksi työyhteisön hyvä ilmapiiri ei motivoi yhtään vastaajista. Vertailukohtana Auli Airilan tuore väitöskirja (2015), jonka mukaan suomalaisten palomiesten työn imuun vaikuttavaksi tärkeimmäksi tekijäksi osoittautuivat työkaverit.

Työntekijöiden vaihtuvuus on matala, tarkasteltaessa tilannetta parin vuoden päähän, mutta kahdeksan vuoden kuluttua jo 46 % henkilöstöstä on hakeutunut muihin tehtäviin. Vaihtuvuutta käsiteltäessä, on tärkeä muistaa että kyseessä on ihmisten kokemus kyselytutkimuksen tekohetkellä ja vaihtuvuusluvut voivat olla vuoden päästä jo eri tasolla. Positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Koulutus ja asema organisaatiossa vaikuttavat koettuun työtyytyväisyyteen. Korkeasti koulutetut ja organisaatiossa korkeammassa asemassa olevat henkilöt ovat tyypillisesti tyytyväisempiä työhönsä (Virolainen 2012, 49). Työelämän laadullisilla tekijöillä on suora vaikutus vaihtuvuuteen ja sitä kautta myös tulokseen.

Motivaatiotekijöiden ja mahdollisesti korkean vaihtuvuuden lisäksi huolenaiheeksi nousee työntekijöiden vireystila työtehtävillä. Vastaajat saavat työvuoroja edeltävinä öinä keskimäärin kuusi tuntia unta ja yli puolet heistä kokee unen määrän riittämättömäksi. Vain alle 40 % vastaajista kokee aamuisin olonsa levänneeksi, pitkää työvuoroa ja mahdollisesti usean päivän työputkea aloittaessaan. Työn ominaispiirteet huomioon ottaen, työntekijän alhainen vireystila voi olla omiaan aiheuttamaan korkeita riskejä työntekijälle itselleen, hänen kollegoilleen sekä ulkopuolisille. Yksikössä tehtävä työ on fyysisesti kuormittavaa joten työyhteisöä on tarkasteltava myös fyysisestä näkökulmasta. Kehon tilalla on merkittävä vaikutus mieleen ja päinvastoin. Fyysisellä puolella stressitekijät ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen määrittelevät paljon myös työssä jaksamista. Stressin vaikutus työmuistin toimivuuteen sekä keskittymiskykyyn, ovat oleellisia tekijöitä työssä jaksamiselle. Eräiden tutkimusten mukaan n. 60 % sairauspoissaoloista johtuu stressistä (Virolainen 2012, 31).

Kone Oyj:n entisen toimitusjohtajan, Matti Alahuhdan (2015,17) mukaan johtajuudessa oleellisinta on kuunteleminen, ymmärtäminen, kannustaminen sekä vastuun, palautteen ja ajan antaminen. Alahuhdan mukaan johtajuus on nöyrää työtä, tavoitteena saada koko työyhteisö kulkemaan samaan suuntaan. Positiivista yksikössä tapahtuvassa esimiestyössä on se että suu-

rin osa vastaajista luottaa esimiehiin ja kokee esimiesten olevan läsnä riittävästi. Joka toisen vastaajan mukaan esimiehet toimivat hyvinä esimerkkeinä alaisilleen. Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Eräiden arvioiden mukaan johtamistyylin muutos on tärkein yksittäinen työhön liittyvä tekijä, joka ennustaa heikkenemistä tai paranemista työntekijöiden työkyvyssä. Tutkimusten mukaan erityisesti keskitason tai alemman tason suoranaisten esimiesten johtamistyyllillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja heidän kokemaansa stressiin. (Virolainen 2012, 106.) Suurin osa vastaajista kokee osaamisensa vastaavan heille määrättyjä työtehtäviä vaikkakin vain puolet heistä kokee heille asetetut tavoitteet selkeiksi. Työn vaatimusten ja työn hallinnan tulisi olla sopusoinnussa yksilön työhyvinvoinnin takaamiseksi (Virolainen 2012, 83).

Miehistötasolla ryhmähenki koetaan 77 % vastaajista mukaan hyväksi, eikä eri ryhmien välisessä yhteistyössä nähdä juurikaan ongelmia mutta vain 46 % vastaajista kokee esimiesten ja alaisten välillä vallitsevan ryhmähengen hyväksi. Organisaatioilmapiiri heijastaa organisaation normeja, asenteita ja arvoja. Ilmapiiriin vaikuttavat henkilöstön, ja erityisesti ylimmän johdon, käyttäytyminen sekä menettelytavat. (Virolainen 2012, 184.) Myös esimies- ja alais- tasojen välisessä vuoropuhelussa on havaittavissa kehittämisen tarvetta koska vain alle puolet työntekijöistä saa esimiehiltään kannustavaa palautetta ja noin 70 % kokee että esimiehet ovat huonoja heille annetun palautteen vastaanottamisessa. Ihmisen kohtaamisen näkökulmasta katsottuna reflektiivisyydellä on suuri merkitys.

Poliisihallinnossa merkittävän osan palkkaa muodostaa niin kutsuttu ”henkilökohtainen palkanosa” eli esimiehen kullekin alaiselle määrittämä prosentuaalinen lisä peruspalkkaan. Tätä työsuorituksen tasoon perustuvaa palkanosaa päivitetään kerran vuodessa käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Keskustelun tarkoituksena on antaa esimiehelle ja alaiselle mahdollisuus arvioida kulunutta vuotta yhdessä ja suunnitella alaisen seuraavaa vuotta ja asettaa tavoitteita. Vastaajajoukosta yli 90 % kokee keskustelut hyödyttömiksi. Luku on erittäin huolestuttava, ottaen huomioon keskusteluiden merkityksellisyyden työntekijän arkeen. Vain joka kolmas kokee saavansa kannustusta omaehtoiseen itsensä kehittämiseen, kuten aikuisopiskeluun. Huolestuttavaa on myös se että lähes 40 % kokee etteivät esimiehet kohtele heitä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Tasa-arvo on yksi osa työhyvinvointia. Epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti niin yksilön kuin myös koko organisaation työhyvinvointiin. Tasa-arvo työpaikalla ei tarkoita sitä, että kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samalla täysin samalla tavalla. Luonnollisesti asema, työtehtävien vaativuustaso ym. vaikuttavat palkkaukseen, uralla etenemiseen ja työtehtäviin. (Virolainen 2012, 39.)

Tiedottaminen ja tiedon jakaminen on saanut yksikön arjessa melko paljon kritiikkiä ja kyselytutkimuksen tulokset tukevat vallitsevaa ilmapiiriä. Vain alle neljäsosa työntekijöistä kokee tiedottamisen ja tiedon jakamisen toimivaksi. Keskeisin viestinnän kanava on oma lä-

hiesimies. Esimiehen vuorovaikutusviestintä on paras tapa sitouttaa työntekijät ajankohtaisiin asioihin. (Kesti 2013, 140.) Juholin (2007) on esittänyt kymmenen tekijää hyvän, tehokkaan ja tuloksia tuottavan työyhteisöviestinnän tunnusmerkeiksi. Oleellista on yhdessä tapahtuva, tavoitteellinen, ennakoiva ja proaktiivinen, avoin asioiden käsittely sekä kaikkien mahdollisuus osallistua, vaikuttaa, oppia ja kehittyä. Juholinin mukaan vuorovaikutteinen viestintä motivoi ihmisiä, luo innovaatioita, edistää hyvinvointia ja lisää työn iloa. Hyvällä vuorovaikutukseen perustuvalla työyhteisöviestinnällä voidaan edistää myös sosiaalista vastuullisuutta.

Yhdessä tekeminen toimii miehistötasolla päivittäisessä arjessa mutta vastausten perusteella yksikön asema, tavoitteet ja suunta vaikuttavat varsin epäselviltä. Yksikön rooli palveluita tuottavana valtiollisen organisaation osana antaa paljon anteeksi mutta mikäli kyseessä olisi taloudellista tulosta tekevä yritys, vaikuttaisi sen tulevaisuus suunnan puuttuessa epävakaalta. Työyhteisössä vallitseva kokemus yhteisestä arvomaailmasta jakaa vastaajajoukon täysin kahtia ja yli 60 % vastaajista ei tiedä yksikön visiota. Alle puolet heistä kokee arvomaailman tukevan visiota. Suuri osa vastaajista kokee päämäärät ja tavoitteet yhdessä sovituiksi mutta lähes 70 % kokee ettei toimintatavoista sovita yhdessä, eikä niitä päivitetä riittävän usein. Suurin osa vastaajista kokee ettei toiminnan tuloksellisuutta tai toimintakulttuuria mitata ja kehitetä riittävästi.

Yli 60 % vastaajista kokee ettei työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen kiinnitetä riittävästi huomiota. Positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavana seikkana kuitenkin mainittakoon että selvästi yli puolet kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Tutkimuksen mukaan työssä erittäin hyvin viihtyvät työntekijät löytyvät useimmin organisaatioista, joissa tuottavuus on huipputasoa. On aika selvää, ettei huipputasolle päästä, jos työntekijät eivät viihdy työssä. (Kesti 2013, 112.) Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy työhyvinvoinnin näkeminen kokonaisvaltaisena ilmiönä, mikä on monen tekijän summa. Toiseksi johtamiseen liittyy työhyvinvointiin panostamisen näkeminen investointina siinä muutkin liiketoimintainvestoinnit. (Virolainen 2012, 105.)

Työyhteisön keskeisiä osaamisalueita ei tunnisteta riittävän hyvin eikä asiakkaiden tarpeita selvitetä ja päivitetä riittävästi. Lisäksi kyselytutkimuksen koulutukseen liittyvä osio nostaa esiin ristiriitoja; 92 % vastaajista kokee koulusta järjestettävän liian vähän mutta samaan aikaan 77 % kokee työyhteisön osaamisen vastaavan asiakkaiden tarpeita. Saatu koulutus koetaan sisällöltään liian suppeaksi ja ammattimaisuus puuttuu koulutuksen vaikuttavuuden sekä laadun seurannan osalta. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on organisaation kehittämiseksi oleellinen asia. Henkilöstön kouluttaminen on organisaatiolle investointi, jonka odotetaan parantavan organisaation kompetensseja ja tuottavuutta. (Kesti 2013, 126.)

Koulutuksen vähäinen määrä on puhututtanut henkilöstöä jo pitkään. Kyselytutkimus puoltaa väitettä kuitenkin vain osittain, koska tutkimuksen perusteella henkilöstö kokee olevansa riittävän ammattitaitoista. Koulutus ei ole nykyisessä muodossaan tarpeeksi ammattimaisesti järjestettyä, siihen liittyvän mittaamisen ollessa lähes olematonta.

Virolaisen (2012, 192-193) mukaan työhyvinvointi ei ole pelkästään työpahoinvointiin, stressaaviin tilanteisiin tai työuupumiseen puuttumista. Esimiehen lisäksi henkilöstöllä on oleellinen rooli hyvinvoinnin edistämässä. Hyvinvoivissa työyksiköissä esiintyy oman työn hyvin tekemisen lisäksi työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja. Hyvinvoivien työyksiköiden työntekijöillä on selkeästi enemmän keinoja vaikuttaa sekä johtamisen laatuun että omien perustehtävien tekemiseen. Lisäksi hyvinvoivien työyksiköiden työntekijät arvioivat onnistuneensa paremmin johtamisen tukemisessa kuin heikommin voivien työyhteisöjen työntekijät. Useat tutkimukset ovat osoittaneet organisaatioilmapiirin ja työssä menestymisen välisen yhteyden organisatorisella ja organisaation yksikkötasolla (Virolainen 2012, 187).

Kohdeorganisaatiossa työskentelemisessä vaikuttaa kyselytutkimuksen perusteella olevan paljon hyvää. Esimiehet ovat riittävästi läsnä ja työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä sisältöön. Yleinen työnkuva motivoi henkilöstöä ja motivaation taso on korkea, huolimatta työn kuormittavasta luonteesta. Organisaatiolla on myös paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, jota pystyttäisiin käyttämään, kehittämällä työelämän laadullisia tekijöitä, kuten työhyvinvointia, johtamista ja tiedottamista. Lisäksi yksikön yhteinen suunta kaipaisi selkeyttämistä ja yhdessä sopimista.

Tämän opinnäytetyön sekä työelämään pohjautuvien havaintojeni perusteella uskon, että hyvinvoiva työyhteisö muodostuu hyvinvoivista työntekijöistä. Niin esimiehenä, kuin alaisenakin toimimisessa on tärkeintä tuntea oma itsensä. Kuten joku viisas on joskus todennut; ”toista ei voi johtaa ellei näe häntä, ja häntä ei voi nähdä ellei ensin näe itseään”. Itsensä johtaminen perustuu oman itsensä tuntemiseen niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Psyykkisestä näkökulmasta katsottuna oman identiteetin ymmärtäminen sekä oman minuuden ja historian tuoman persoonan tunnistaminen, vaikuttavat suurelta osin johtajuuteen.

Millä temperamentilla olen varustettu? Minkälaista historiaa kannan mukana kokemuksina? Millä motivaatiolla teen itse töitä? Mitkä arvot minua ohjaavat?

Ymmärtämällä temperamentin merkitys, on johtajan helpompi nähdä rikkautena työyhteisössä olevien yksilöiden tapa reagoida. Erilaisten temperamenttien ymmärtäminen takaa edellytykset työyhteisön kehittymiselle.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna elämänkaaren, vuorovaikutuksen ja ryhmässä toimimisen merkitys korostuu. Elämänkaareissa on tärkeä ymmärtää että työyhteisössä on eri

elämänkaarella olevia ihmisiä, kuten innokkaita kehittäjiä, vastustajia sekä tutun ja turvallisen ylläpitäjiä. Ikä ja elämäntilanne vaikuttavat meissä. Media Planetin tutkimuksen (2015) mukaan hyvä työnantaja huolehtii työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan joka elämänkaaren vaiheessa. Työhyvinvointi on lopputulos, eikä suinkaan itsestäänselvyys. Vuorovaikutuksen rooli on merkittävä kehittyvässä työyhteisössä. Hyvässä vuorovaikutuksessa arvomme ja taustamme vaikuttavat kykyymme kohdata toinen ihminen.

Työkyky on tärkeässä roolissa mitä tahansa työtä tehdessä mutta se korostuu varsinkin kohdeyksikön työntekijöiden arjessa. Mitä työkyky sitten on? Työkyky on aina haasteellinen tekijä, koska siinä on mitattavissa vain ilmiö työkyvystä ja loppu on kokemusta, jossa tuntemuksilla on vaikutusta.

Opinnäytetyön tulokset nostivat esiin jatkotutkimuksen aiheina johtamisen, työhyvinvoinnin ja tiedottamisen kehittämisen kohdeorganisaatioissa. Kahdella erillisellä tutkimuksella saavutettaisiin laajempaa ja syvällisempää tietoa organisaation kehittämisen hyödyntämiseksi. Opinnäytetyön yhteydessä kehitetty kyselytutkimus olisi toteutettavissa myös muissa poliisihallinnon yksiköissä ja kyselystä tulisi luoda erillinen versio esimiesasemassa toimiville. Opinnäytetyön tavoitteena tai tarkoituksena ei ollut alun alkaenkaan tarjota kehitysideoita johdon käyttöön, vaan selvittää laadullisten tekijöiden nykytila. Tutkimustulokset ovat organisaation johdon hyödynnettävissä, heidän niin halutessaan.

Tämä työ kasvatti, opetti ja pysäytti. Joudun itsekin johtamaan itseäni hakemalla mieleeni tasapainon elämän eri osa-alueilta, kuten perhe, työ, harrastukset, ystävät jne. Vaikka maailma on muuttunut, ihmisen perustarve tulla nähdyksi ja kuulluksi ei ole juurikaan muuttunut. Tyytyväinen työntekijä on siis hyvä työntekijä ja työ on vain työtä.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet:

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Juva: Bookwell.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huotari, V., & Vuorensyrjä, M. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1998. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kalliopuska, M. 2005. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010 Työn iloa ja imua - Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.

Partinen, M., Huovinen, M. 2011. Unikoulu aikuisille. Juva: Bookwell.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Oy Edita Ab.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sunzi Bing Fa 512 eaa. Sodankäynnin taito. Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen 2005. Helsinki: Gaudeamus.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhtein. Juva: WS Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet:

Valtiovarainministeriö 2015. VM Taloudellinen katsaus. Tulostettu 19.12.2015.

<http://vm.fi/julkaisu?pubid=7103>

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment. Lapin Yliopisto. Tulostettu 20.10.2015.

http://file.scirp.org/pdf/TI_2015011316304482.pdf

Kaplan, R.S. 2006. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business School Case N9-106-068. Harvard Business School, Boston. Tulostettu 17.5.2015.

http://file.scirp.org/pdf/TI_2015011316304482.pdf

Kesti, M. 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. Ilmarinen. Viitattu 2.9.2015.

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/>

A 19.12.2013/1080. Valtioneuvoston asetus poliisista. Viitattu 23.3.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 22.07.2011/872. Poliisilaki. Viitattu 19.12.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex.

<http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Aamulehti 2009. Arvomaailma - mitä se mahtaakaan olla? Viitattu 3.1.2016.

<http://aamulehdenblogit.ning.com/profiles/blogs/arvomaailma-mitae-se>

Branson, R. 2014. Richard Branson: Companies Should Put Employees First. Viitattu 11.1.2016.

<http://www.inc.com/oscar-raymundo/richard-branson-companies-should-put-employees-first.html>

Airila, A. 2015. Väitöskirja: Work characteristics, personal resources, and employee well-being: a longitudinal study among Finnish firefighters. Helsinki. Viitattu 3.3.2016.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153495/workchar.pdf?sequence=1>

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1. Viitattu 19.6.2015.

http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf

MediaPlanet 2015. Avoimuudella työhyvinvointia. Viitattu 10.5.2016.

<http://www.terveenatyossa.fi/hyvinvointi/avoimuudella-tyohyvinvointia>

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	48
----------------------------	----

Tämä kyselylomake on osa Juha Jokirannan turvallisuusalan tradenomin tutkinnon opinnäytetyötä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu anonyyminä. Tavoitteena on selvittää työyhteisömme laadullisten tekijöiden tulosten vaikutus työtehoon ja työn tulokellisuuteen.

Esimiestoiminta:

Yhteistyö esimiesten kanssa on vuorovaikutteista ja valmentavaa.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimieheni ovat läsnä ja osallistuvat riittävästi päivittäistoimintaan.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimieheni kohtelevat minua oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti työntekijänä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Luotan esimiehiini.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Minulle annettujen työtehtävien vaativuus vastaa osaamistasoani.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Minulle ja yksikölleni asetetut tavoitteet ovat selkeät.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimieheni kannustavat minua omaehtoiseen (työn ulkopuoliseen) itseni kehittämiseen.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Saan kannustavaa palautetta.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimieheni ovat hyviä vastaanottamaan palautetta.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisössämme vallitsee hyvä ryhmähenki esimiesten ja alaisten välillä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisöni ennakoi toimintaympäristön muutoksia riittävän ajoissa ja reagoi niihin.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Tiedottaminen ja tiedon jakaminen toimivat työyhteisössäni.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Ongelmat ja ristiriidat nähdään mahdollisuutena kehittyä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimieheni toimivat hyvänä esimerkkinä alaisilleen.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Toimintakulttuuri

Työyhteisössämme vallitsee yhteinen arvomaailma.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Tiedän mikä työyhteisömme visio on.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisömme arvomaailma tukee visiota.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä toimintatapojen kehittämiseen.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisössämme on yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Toimintatapamme ovat yhdessä sovitut ja niitä päivitetään säännöllisesti.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Toimintamme tuloksellisuutta mitataan.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Miehistön työskenteleminen ryhmänä on hyvällä tasolla.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Yhteistyö eri ryhmien välillä on hyvää.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisössämme kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Toimintakulttuuria mitataan ja kehitetään säännöllisesti.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Osaaminen

Työyhteisön keskeiset osaamisalueet tunnistetaan.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Asiakkaiden tarpeet tunnistetaan riittävän hyvin.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisön osaaminen vastaa asiakkaiden tarpeita.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Asiakkaiden tarpeita selvitetään ja niitä päivitetään riittävän usein.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Koulutusta on määrällisesti riittävän paljon.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Koulutus on laadukasta.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Koulutuksen sisältö on riittävän laaja-alaista.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisössämme mitataan koulutuksen vaikuttavuutta.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Työyhteisössämme mitataan koulutettavien tyytyväisyyttä koulutuksen laatuun.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Osittain eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Taustoittavat kysymykset

Virka-ikäsi vuosina?

1. Alle 5 vuotta
2. 5-10 vuotta
3. 10-15 vuotta
4. 15-20 vuotta

Näetkö itsesi tämän yksikön palveluksessa kahden vuoden kuluttua?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

Näetkö itsesi tämän yksikön palveluksessa kahdeksan vuoden kuluttua?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

Miten motivoitunut olet nykyiseen työhösi?

1. Erittäin tai melko motivoitunut
2. En lainkaan tai vain vähän motivoitunut
3. En osaa sanoa

Mikä seuraavista motivoi sinua työskentelemään yksikössämme?

1. Palkkaus
2. Työn mielekäs sisältö
3. Olen vain ajautunut nykyiseen tehtävään
4. Tämä on yksi välietappi urallani
5. Työyhteisön hyvä ilmapiiri

Koetko työvuorot raskaiksi?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

Kuinka monta tuntia nukut keskimäärin työpäivää edeltävänä yönä?

1. 8 tuntia
2. 7 tuntia
3. 6 tuntia
4. 5 tuntia

Koetko saavasi riittävän määrän unta työpäivää edeltävinä öinä?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

Herättyäsi aamulla, koetko itsesi levänneeksi?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa.