

Wilhelmiina Torikka

HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TULOSTEN TUTKINTA JA  
ANALYSOINTI

Case Oras Oy - Osasto X

Tuotantotalouden koulutusohjelma  
2018

# HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TULOSTEN TUTKINTA JA ANALYSOINTI

Torikka, Wilhelmiina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
huhtikuu 2018  
Sivumäärä: 41  
Liitteitä: 1

Asiasanat: Työhyvinvointi, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, kyselytutkimus

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja analysoida henkilöstötutkimuksen tuloksia Oras Oy:n yhdellä osastolla. Osaston tutkimustulokset olivat vuonna 2017 olleet hieman heikommalla kuin muiden osastojen tulokset, joten opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä nämä tulokset johtuivat ja miten voitaisiin toimia henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi. Oras Oy on Raumalla toimiva talotekniikan vesikalusteita valmistava yritys.

Henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttavat niin monet asiat, että kaiken tutkiminen yhdessä opinnäytetyössä olisi hyvin hankalaa. Tämän vuoksi opinnäytetyön pääpainoksi on rajattu henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät esimiestyön näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin, esimiestyön ja organisaatiokulttuurin kannalta. Esimiestyötä käsitellään osuudessa johtamisen ja osastojohtamisen osalta erikseen.

Työn tutkimuksellisessa osiossa käsitellään edellistä henkilöstötutkimusta kohdeyrityksessä. Työn tutkimus tehtiin teettämällä osaston henkilöstölle tutkimuskysely, jonka avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksellisessa osiossa esitetään myös vastaukset ja analyysi suoritetusta tutkimuskyselystä

Työn lopussa esitetään mahdollisia keinoja käyttää tuloksia muutostoimenpiteisiin, jotta saavutettaisiin haluttu tavoitetulos tulevissa henkilöstötutkimuksissa opinnäytetyön aiheen kattamalta osalta. Mahdolliset muutostoimenpiteet on luotu avuksi osastolla aloittaneelle uudelle esimiehelle, eivätkä niinkään suoriksi muutostoimenpiteiksi vanhoihin toimintatapoihin.

# INVESTIGATING AND ANALYZING THE RESULTS OF THE PERSONNEL SURVEY

Torikka, Wilhelmiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in industrial management engineering

April 2018

Number of pages: 41

Appendices: 1

Keywords: Well-being at work, supervisory duties, organizational culture, survey

---

The purpose of this thesis was to investigate and analyze the results of the personnel survey at one department in Oras Ltd. The survey results of the department were a little lower than the other departments result in 2017. The aim of this study was to solve, why the results were like that and what could be possible ways to improve employee satisfaction. Oras Ltd provides sanitary fittings and it's located in Rauma.

There are so many factors that affects the employee satisfaction, that it is very hard to research everything in one thesis. Because of the extent is so massive I have limited things that affect the employee satisfaction from the supervisor's perspective as the priority on this thesis.

The theory of the thesis contains factors that affect the employee satisfaction in well-being at work, supervisory and organizational cultures perspectives. Under the supervisory is also presented leadership and department leadership separately.

The empirical part of the thesis contains latest personnel survey in the target company. The empirical research of the thesis was done by arranging a research poll to the employees of the department, which was used to find the answers to the research questions. The empirical part also contains the answers and the analysis of the research poll.

The end of the thesis contains possible ways to use the results in the changes to reach the target in the employee satisfaction in future personnel surveys in the subjects that were included in this thesis. Possible changes have been created to guide the new supervisor in the department and not as straight ways to work.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS .....	6
3	HENKILÖSTÖTYYYTYVÄISYYS.....	8
3.1	Työhyvinvointi.....	9
3.2	Esimiestyö.....	12
3.2.1	Johtaminen .....	13
3.2.2	Osastajohtaminen .....	17
3.3	Organisaatiokulttuuri .....	21
4	VUODEN 2017 HENKILÖSTÖKYSELY .....	23
4.1	Toteutus.....	24
4.2	EES2017 tulokset.....	25
4.2.1	Suomen työntekijänormiin (2017) verrattuna hyvin onnistuneet aihealueet .....	26
4.2.2	Suomen työntekijänormiin (2017) verrattuna heikosti sujuneet aihealueet .....	26
4.3	Kohdekysymykset.....	27
5	TUTKIMUSOTE JA –MENETELMÄT.....	28
6	TUTKIMUSKYSELYN TULOKSET JA MUUTOSTOIMENPIDE- EHDOTUKSET.....	30
6.1	Tutkimuskyselyn vastaukset .....	31
6.2	Kyselytulosten mahdollinen käyttö muutostoimenpiteissä.....	36
7	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksenä toimii Oras Oy, joka on pohjoismaiden johtava talotekniikan vesikalusteiden valmistaja. OrasGroup on konserni, joka omistaa kaksi brändiä Oraksen ja Hansan ja OrasGroupin omistaa Oras Invest Oy, joka on suomalainen perheyritys. OrasGroupilla on tehtaita Suomessa, Saksassa, Tšekissä ja Puolassa. Yrityksen konttorit sijaitsevat Suomessa ja Saksassa. Opinnäytetyössä keskitytään Oraksen Rauman toimipisteen yhteen osastoon, jonka henkilöstötutkimuksen tulokset, ovat olleet odotuksia heikommat.

Opinnäytetyön pohjana on toiminut vuoden 2017 EES-henkilöstötutkimus yrityksen osastolla, jonka raportin tulokset eivät olleet Oras Oy:n muiden osastojen taseisia ja jotkin asiat jäivät jopa reilusti alle Suomen työntekijänormin (2017). Päädyin tutkimaan aihetta, sillä se on hyvin ajankohtainen yrityksessä ja se on hyvin tärkeässä roolissa henkilöstötyytyväisyydessä.

Opinnäytetyön aloituksen jälkeen keskitetyn koneistuksen esimies oli saanut työpäivän Oras Oy:n toiselta osastolta ja hänen tilalleen vaihtuu uusi esimies opinnäytetyön aikana, joten opinnäytetyön aihetta ja tavoitteita on hieman muutettu alkuperäisestä enemmän ajankohtaan sopivammiksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstötyytyväisyyttä osastolla ja toimia täten ohjeistuksena uudelle esimiehelle asioista, jotka ovat toimineet osastolla ja joissa voisi olla parantamisen varaa.

## 2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mistä huonot tulokset henkilöstötutkimuksessa johtuvat, jotta henkilöstötyytyväisyyttä voitaisiin nostaa ja näin saada henkilöstötutkimuksen tulokset vastaamaan tavoiteltua tasoa. Työn tavoitteena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat alentavasti osaston henkilöstötyytyväisyyteen ja luoda muutostoimenpide ehdotuksia, joilla osaston henkilöstötyytyväisyyttä voitaisiin nostaa.

Tavoite:

Luoda kehitystoimenpide-ehdotuksia, joiden avulla henkilöstötutkimustulosta voitaisiin parantaa.

Tutkimuskysymys:

Miten henkilöstötutkimustulos saadaan tavoitteeseen?

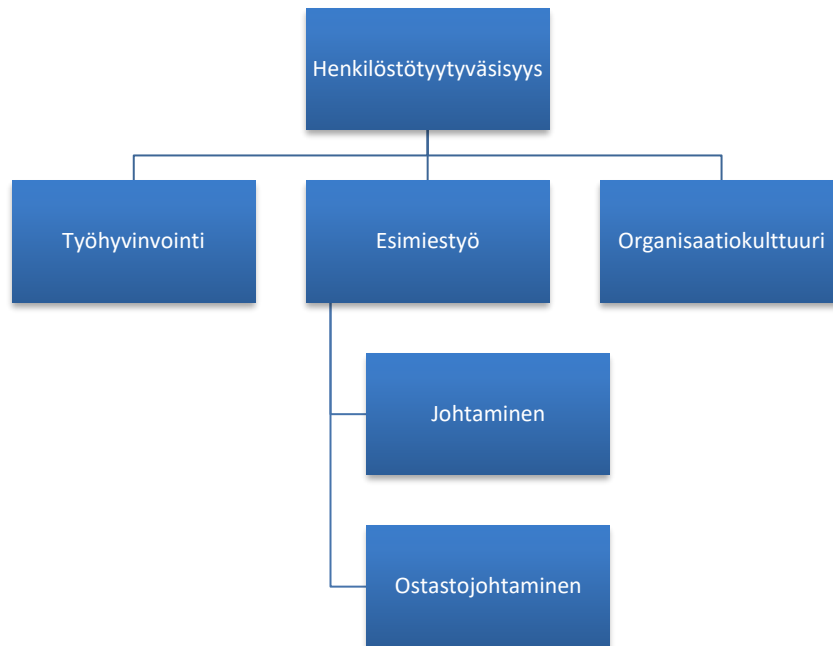
Alakysymykset:

Mitkä kysymykset laskevat henkilöstötutkimustulosta?

Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstötutkimustulokseen?

Millaisilla muutoksilla olisi mahdollista päästä tavoitteeseen?

Alakysymyksien pohjalta saadaan opinnäytetyöhön liittyviksi käsitteiksi (kuvio 1 käsitteellinen viitekehys) henkilöstötyytyväisyys, joka on osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuriin liittyy vahvasti myös esimiestyö, mutta esimiestyöhön keskittään henkilöstöjohtamisen sekä osastojohdamisen osalta. Opinnäytetyön tietoperustassa ei kuitenkaan käsitellä organisaatiokulttuuria keskeisenä käsitteenä vaan keskittään sen vaikutukseen ja suhteeseen henkilöstötyytyväisyyden tasoon.



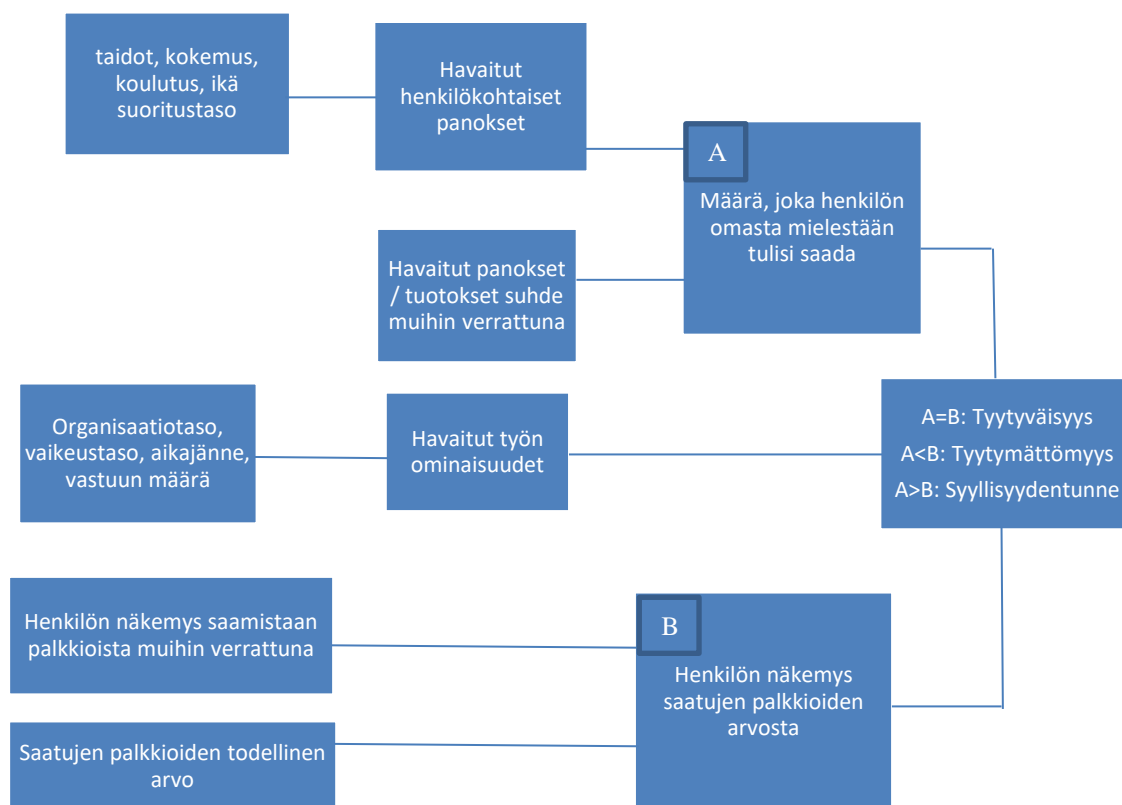
Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

Opinnäytetyön alustavana tutkimuksena on tutkittu vuoden 2017 EES-henkilöstötutkimuksen tuloksia, jonka pohjalta on päädytty tutkimaan viitekehysten mukaisia aiheita. Työn alustava tutkimus on esitelty tarkemmin kappaleessa 3, ennen suoritettua tutkimusta, vasta teorian jälkeen. Tällä tavoin on selkeämpää tutkimusta tarkasteltaessa se, miksi kyseisiin kohtiin on perehdytty enemmän ja mitä tutkitut aihealueet EES-henkilöstötutkimuksesta ovat olleet.

### 3 HENKILÖSTÖTYTYTYVÄISYYS

Henkilöstötyytyväisyys käsitteenä kattaa laajalti erilaisia suuria ja pienempiäkin käsitteitä. Opinnäytetyön kannalta näistä tärkeimmiksi olen valinnut käsitteellisessä viitekehyksessä esittämäni aiheet. Henkilöstötyytyväisyys vastaa hyvin suurelta osalta työtyytyväisyyttä, joten opinnäytetyössä on tutkittu henkilöstötyytyväisyyttä työtyytyväisyyden näkökulmasta.

Juuti esittää kirjassaan Organisaatiokäyttäytyminen (1999, 23-24) Lawlerin määrittelemän työtyytyväisyysmallin, joka perustuu odotusarvoteoriaan. Odotusarvoteorian ajatuksena on se, että henkilön työtyytyväisyys määräytyy sen mukaan, mitä hän saa ja mitä hänen tulisi omasta mielestään saada. Olen esittänyt Lawlerin odotusarvoteoriaan pohjautuvan työtyytyväisyysmallin kuviossa 2.



Kuvio 2. Lawlerin työtyytyväisyysmalli (Juuti 1999, 23)



Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavat kuitenkin monet muutkin asiat, jotka jäävät Lawlerin mallissa huomioimatta. Käsittelen henkilöstöntyytyväisyyttä seuraavissa kappaleissa työhyvinvoinnin ja esimiestyön kannalta.

### 3.1 Työhyvinvointi

Henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti työhyvinvointi. Työhyvinvointi edistää työtyytyväisyyttä ja näin ollen henkilöstön tyytyväisyyttä. Työterveyslaitos määrittelee, että työhyvinvointia on työ, joka on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös organisaation johtaminen ja työntekijöiden ja työyhteisöjen kokemus työn palkitsevuudesta ja mielekkyydestä sekä kuinka hyvin työ tukee heidän elämäntilanteensa. (Kehusmaa 2011, 14.)

Työhyvinvointi heijastuu todella monissa asioissa arjessa. Hyvinvoiva ihminen jaksaa tehdä ja toimia hyvin paljon pidempään ja paremmin kuin ihminen joka ei voi hyvin. Hyvinvointi heijastuu suoraan asiakkaisiin ja työtovereihin ja vähentää poissaoloja. Hyvinvoiva työyhteisö luo positiivista energiaa ympärilleen ja se edistää tehokkuutta, tuottavuutta ja halua oppia ja kehittää toimintaa. (Salminen 2006, 133.)

Työhyvinvoinnin tekijöitä ovat yksilö, työ, ryhmähenki, esimies ja organisaatio. Yksilön työhyvinvointitekijöihin vaikuttavat elämäntilanteen hallinta, kasvumotivaatio sekä terveys ja fyysinen kunto. Työhön liittyviä työhyvinvointitekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet, kannustearvo ja ulkoiset palkkiot. Ryhmähenkeen vaikuttavat vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus ja esimiehen osalta työhyvinvointia edistävät osallistuva ja kannustava johtaminen. Organisaation vaikutus työhyvinvointiin perustuu organisaation tavoitteellisuuteen, joustavaan rakenteeseen, jatkuvaan kehittymiseen ja toimivaan työympäristöön. Näitä kaikkia ei ole aina pidetty vaikuttavina tekijöinä työhyvinvointiin vaan edelleen monesti työhyvinvointia tutkitaan vain työn fyysisen rasituksen mukaan ja jätetään ulkopuolelle työn mielekkyys ja motivaatio. (Kehusmaa 2011, 14-15; Chen & Cooper 2014, 94-95.)

Työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti kuvata Maslowin tarvehierarkian avulla. Maslowin tarvehierarkia etenee alimmalta tasolta ylöspäin fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet ja henkisyys ja sisäinen draivi. Työhyvinvoinnissa näitä portaita vastaavat terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen, työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus, työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit, oman osaamisen/ammattitaidon arvostus ja oman työn arvostus, oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen sekä omat arvot ja ihanteet. (Ojala & Ahonen 2003, 20-22.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksia tuottavuuteen tarkastellaan usein vain välittömien kustannusten kannalta. Tällaisia tarkkailun kohteita ovat usein sairauspoissaolot ja eläkekustannukset, jotka tietenkin ovat suuria kustannuseriä, mutta pitäisi myös huomata työhyvinvoinnin vaikutus välillisiin talousvaikutuksiin, kuten työn tuottavuuteen ja laadun paranemiseen sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntymiseen. Henkilöstötyytyväisyys korreloi asiakastyytyväisyyden kanssa, jolloin se vaikuttaa palvelun laatuun. Johtamisen ja osaamisen kehittäminen vuorostaan vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen. Suurimmat merkitykset työhyvinvointiin on työyhteisön toimivuudella, lähiesimiehen taidoilla, vuorovaikutuskyvyllä, työntekijöiden välisillä suhteilla ja jokaisella työntekijällä itse. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin omalla toiminnallaan. toimimalla esimerkiksi reilusti ja avoimesti. (Kehusmaa 2011, 81-83.)

Suomalaisen työmoraalin johdosta sairauspoissaoloja on vähemmän verrattuna muihin pohjoismaihin, mutta kuitenkin työkyvyttömyyseläkkeelle jääetään useammin jo ennen 50:n vuoden ikää. Suomalaisen työmoraalin johdosta ihmiset uupuvat ja palavat loppuun huomattavasti aikaisemmin ja herkemmin, kuin muissa verratuissa maissa, jolloin 50 vuoden iän jälkeen pyritään pääsemään enneaikaiselle eläkkeelle. (Ojala, ym. 2003, 36-37.)

Hyvä työyhteisö on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Juha Hakala on määritellyt, että hyvä työyhteisö koostuu seuraavista asioista: sinne on mukava tulla, ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä, työyhteisö sallii erilaisuudet, työntekijät ovat vähän poissa, työntekijöiden vaihtuvuus on pientä, suhteet esimiehiin ovat

hyvät, työstä annetaan palautetta, työnjako on selkeästi määritelty, kohtuullinen työ-  
määrä, oikeudenmukainen työnjako, omaa ammattitaitoaan pystyy kehittämään, yh-  
teistoiminnan ja sosiaalisen kanssakäymisen tulee olla luontevaa sekä kiusaamista ei  
sallita. (Kehusmaa 2011, 110.)

Usein työhyvinvointia tutkittaessa keskitytään pääasiallisesti vain alaisten hyvinvoin-  
tiin. Useimmin hyvinvointi kuitenkin lähtee esimiehestä, jolloin esimiehen voidessa  
hyvin, myös alaiset voivat hyvin. Esimiehen hyvinvointiin vaikuttaa tänä päivänä hy-  
vin monet asiat, sillä alaiset vaativat esimiehiltään usein paljon enemmän nykyään  
kuin ennen ja tietenkin esimiehen työhön vaikuttaa ylemmän johdon ja oman esimie-  
hen asettamat vaateet hänen työnsä onnistumisesta. Usein myös muutosprosessit kuor-  
mittavat esimiehiä hyvin suuresti, sillä keskijohdon esimiehiin ja heidän alaistensa toi-  
mintaan liittyvät muutosprosessit on suunniteltu niin, että ne tulevat valmiina pakettina  
niin kutsutusti suoraan pöytään, jolloin muutos tulisi tehdä kuten määrätty, eivätkä he  
itse pääse vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun. Kaikki tämä ajaa helposti esimie-  
hen siihen tilanteeseen, että ei ole aikaa tehdä kaikkea ja oma henkilökohtainen kestä-  
vyys on melkein tiensä päässä, jolloin esimies ei pysty antamaan kaikkeansa organi-  
saatiolleen. Esimiehen hyvinvoinnin ollessa heikkoa, voi esimies huomaamattaan ra-  
kentaa muuria itsensä ja alaistensa välille, jolloin horjutetaan esimiehen ja alaisten vä-  
listä luottamusta ja tiedonkulkua. Esimiehen hyvinvointi vaikuttaa myös alaisten in-  
novointiin ja muutoshalukkuuteen, sekä usein esimies joka ei voi hyvin, perustelee  
asioita 'ylemmän johtoportaana päätöksillä', eikä toimi enää omana persoonanaan.  
(Salminen 2006, 222-225.)

Henkilöstötyytyväisyys ja hyvä työhyvinvointi ovat halutun työpaikan tekijöitä. Halu-  
tun työpaikan kriteereitä ovat muun muassa mielekäs työ, innostava ilmapiiri, palaute,  
organisaation kulttuuri ja arvot, oman työn kehitettävyyden, työajat, elämäntilanteen  
huomioiminen työajoissa ja työssä, jatkuvan oppimisen mahdollisuus, työnantajan  
maine ja palkka. Oman arvon ja ammatti-identiteetin kasvatusmahdollisuus työmark-  
kinoilla on erityisesti tulevan työntekijäsukupolven nuorille merkittäviä asioita työ-  
paikkaa etsiessä. Nuorista noin kaksi kolmasosaa on ainakin melkein tyytyväisiä palk-  
koihinsa, jolloin organisaatioiden tulisi huomata kehittää enemmän työhyvinvointia ja  
organisaation arvoja houkutelakseen nuoria osaajia. (Ojala, ym. 2003, 33-34.)

## 3.2 Esimiestyö

Tutkimuksen kannalta on rajattava esimiestyöhön keskityttäviä aihealueita hieman. Esimiestyö itsessään on niin laaja käsite, että siihen perehtymällä ja sitä tutkimalla voisi kirjoittaa kokonaisen opinnäytetyön, jonka vuoksi olen tutkimuksen luonteeseen liittyen rajannut hieman keskittymistäni esimiestyöstä. Opinnäytetyön teoria ja tutkimuksellinen osio keskittyvät esimiestyöstä vahvasti johtamiseen ja osastajohtamiseen, jotka olen ottanut tärkeimmiksi tutkimuksen aiheiksi itse esimiestyön alta.

Esimiestyön toiminta voidaan jakaa kolmeen tärkeään asiaan, joita Aarnikoivu (2016, 34) siteeraa kirjassaan esimiestyön ”pyhänä kolminaisuutena”. Näiden kolmen asian tulisi näkyä arjessa. Esimiehen tulisi asettaa tavoitteita ja määrittää mittareita, valmentaa alaisiaan ja arvioida heidän suorituksiaan. (Aarnikoivu 2016, 34.)

Esimies on tärkeä henkilö sekä yrityksen että alaisen kannalta. Esimiehen merkitys yritykselle on edustaa yritystä alaisille, toteuttaa yrityksen strategiaa, vastata muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä, vastata tavoitteiden toteutumisesta ja toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta, valvoa toimintaa ja reagoida poikkeamiin, ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa ja välittää oman ryhmänsä näkemyksen ylemmälle johdolle. Alaisten kannalta esimiehen merkitys on edustaa heitä organisaatiossa ylöspäin, auttaa näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa, luoda puitteet työntekemiseen ja työssä onnistumiseen, antaa palautetta, tukea, innostaa ja motivoida, kehittää työyhteisöä, sen toimintaa ja informaationkulkua, auttaa kehittymään työssä ja ammatissa, tukea kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä sekä hankkia työhön tarvittavia resursseja. (Salminen 2006, 24-25.)

Aarnikoivu mainitsee kirjassaan (2016, 35) myös esimiehen ”pyhään kolminaisuuteen” liittyvän V10-malli, jota hän kutsuu esimiehen ”kymmeneksi käskyksi”. Esimiehen V10-malliin kuuluvat valmenna, välitä, vaadi, vaihda, viritä, vahvista, vastuuta, viesti, vuorovaikuta ja voimaannuta. Esimiestyö on helpompaa ja toimivampaa aina, jos esimiehellä itsellään on selvyys omasta esimiesroolistaan ja tuo sen esille. Selkeä esimiesrooli syntyy määritellyistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, selkeistä työtehtävistä ja vastuista sekä yhteisistä tavoitteista. Tärkeää on myös johtaa esimerkeillä ja

panostaa henkilöstön kehitykseen. Vuorovaikutusta ei tulisi koskaan unohtaa esimies-työssä. Epäselvä esimiesrooli ajaa turvattomuuden tunteeseen ja epäluottamukseen, jolloin työyhteisössä liikkuu paljon huhuja, tieto ei kulje, yhteistyö ei onnistu, pakoillaan vastuita ja työyhteisö on yleiseltä olemukseltaan toivoton. (Viitala 2004, 75; Aarnikoivu 2016, 35-40.)

Hyvän esimiehen tapoihin uskotaan vahvasti liittyvän hyvään vanhemmuuteenkin liittyvät perussäännöt. Kun joku alaisista tekee työnsä hyvin ja onnistuu muissa arkipäiväisissä asioissa, niistä täytyy kiittää ja on muistettava myös sanoa ole hyvä. Virheitä on myöskin turha alkaa piilottelemaan tai syyttämään muita vaan on seisottava omien tekojen takana ja pyytää anteeksi virheistä, sillä esimiehetkin ovat ihmisiä ja jokainen ihminen tekee virheitä. Jos esimies antaa alaisensa ymmärtää, että hänkin on oppivainen ja ihminen siinä missä muutkin, on yhteistyö esimiehen ja alaisten välillä huomattavasti helpompaa ja jos alaiset eivät ole johonkin tyytyväisiä he todennäköisesti tuovat sen esille helpommin. Epämiellyttävät yllätykset ja pitämättömät lupaukset ovat asioita, joilla esimies voi helposti pilata hyvän esimies-alainen suhteen. Epämiellyttäviä yllätyksiä ja pitämättömiä lupauksia on kuitenkin helppo kitkeä pois lupaamalla vain asioita, jotka ovat mahdollista toteuttaa ja pyrkiä tiedottamaan asioista muutoin kuin yhtäkkisesti. Epäjohtonmukaisuus, liian vaativat aikarajat ja tavoitteet ovat asioita, joilla esimiehen on mahdollista kitkeä kaikki motivaatio alaisiltaan. Luottamusta voi synnyttää henkilöstön sisällä ja esimies-alainen suhteessa helposti olemalla sitä mitä itse on, eikä väitä, että osaa ja tietää asioita, joita ei tosiasiasa tiedäkään, jättää sallimatta juonittelun osaston sisällä ja antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä asiat eri tavoin kuin itse haluaisi vaikka tietäkin heidän epäonnistuvan siinä. Vapaus toteuttaa itseään työpaikalla luo luottamusta esimieheen, sillä esimieheen luotetaan vasta sen jälkeen, kun hän luottaa alaisiinsa. (Peeling & Hyypiä 2006, 30-39.)

### 3.2.1 Johtaminen

Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde ja huono johtaminen on yleisin syy työpaikan vaihtoon. Johtamisen suureen merkitykseen työhy-

vinvoinnissa voidaan keskittyä johtajavalinnoissa ja johtajuusvalmennuksessa. Nykypäivänä johtajan tulee hallita ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja enemmän kuin ennen. (Ojala, ym. 2003, 122-123.)

Yleisesti tärkeää hyvinvoivan henkilöstön johtamiselle on vuorovaikutus. Ihmisen luontoon kuuluu toimia käskyjä vastaan, mutta mielipiteitä osaamme tuoda esille hyvin. Tällöin hyvinvoivan johtamisen perustan, on osata kuunnella alaisiaan, eikä vain käskä heitä. Usein alaisten ja esimiehen käsitykset siitä, mitä on onnistunut työ ovat hyvin erilaiset, jolloin on erittäin tärkeää, että työhön liittyvistä tavoitteista ja päämääristä keskustellaan, sekä niihin liittyvistä mittareista ja kriteereistä sovitaan yhdessä. (Juuti & Vuorela 2002, 18-20; Peltonen 2008, 23.)

Lähiesimiehen työ on asioiden johtamista, managementtia, sekä ihmisten johtamista, leadershipiä. Muutosjohtamisessa on kyettävä johtamaan molempia rinnakkain. Monissa yrityksissä johtaminen keskittyy managementtiin, vaikka pysyvän menestyksen edellytyksenä on kyetä tasa-apinottamaan molemmat johtamisen osa-alueet. Lähiesimiestyö on työtä, jota tehdään johtamien ihmisten kanssa, ja ollaan mukana alaisten työssä ja elämässä jokapäiväisesti. Lähiesimiestyötä on läsnäolo, päämäärien asettaminen, alaisten motivointi, toiminnan seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta, palaute, oikaisu ja palkitseminen, esimerkkinä toimiminen, yhteishengen luominen ja yhteistoiminnan kehittäminen, asiakasnäkökulman esillä pitäminen sekä päivittäisten pulmien ratkaiseminen yhdessä alaisten kanssa. (Viitala 2004, 69; Salminen 2006, 27-29; Peltonen 2008, 123.)

Johtamisessa tärkeää on, että esimiehen johtamistyyli on hänelle itselleen selkeä ja hän on sinut sen kanssa. Jokaisella johtajalla on omanlaisensa tyyli johtaa alaisiaan. Keskitetty johtamistyyli on sopiva pienempiin päätöstilanteisiin, joissa ei vaadita niin paljon informaatiota ja nopeisiin päätöstilanteisiin, jotka vaativat yksiselitteisyyttä. Keskitetty johtamistyyli tuo usein esiin sen, että kaikki viestintä tapahtuu johtajan kautta. Hajautettua johtamistyyliä käytetään enemmän tilanteissa, joissa informaation määrä on suurempi ja päätöstilanteet ovat vaativampia. Hajautetussa johtamistyyliissä alaiset pääsevät tuomaan esiin omia kantojaan päätöksentekoon ja heille tuodaan esiin heidän vaatima informaatio. Johtamistyyli on usein onnistunein, kun sitä osataan vaihdella organisaation muutostilanteiden mukaan, mutta usein johtamistyylinvalinta perustuu

johtajan omaan persoonaan ja organisaation kokoon ja kehitystasoon. Johtamistyyliä pystytään pääsääntöisesti jakamaan kahteen ryhmään, 'annas kun minä näytän' – johtamiseen ja ihmisten toiminnan johtamiseen. Näiden johtamistyylien suurin ero on tavoitteisiin pääsyn kannalta toimiminen. Annas kun minä näytän –johtamisessa esimies toimii esimerkkinä alaisilleen ja ihmisten toiminnan johtamisessa esimies johtaa alaisensa toimia tavoitteeseen pääsyyn. Yleisimmin Suomessa alaisia johdetaan 'annas kun minä näytän' tyyllillä, mutta jälkimmäisempikin vaihtoehto on välillä hyvinkin toimiva. (Juuti 1999, 166-167; Viitala 2004, 78-79; Salminen 2006, 33-36.)

Uuden esimiehen haasteena on usein oman johtamistyylin valinta ja sen esilletuominen. Uusi esimies toimii yleensä aina aluksi vanhan esimiehen osoittamin tavoin, mutta tärkeää olisi myös tuoda esiin oma johtamistyylinsä ja ansaita sillä uusien alaisensa kunnioitus ja luottamus. Alaiset yleisesti haastavat uuden esimiehensä ja testaavat hänen johtamiskykyjään. Johtamistyylin esiintuominen ja vallan käyttö ovat tärkeitä, sillä niiden pakoilu johtaa siihen, että joku muu organisaatiosta ryhtyy siihen hänen puolestaan. (Salminen 2006, 36.)

Nykypäivänä, kun monissa yrityksissä eletään jatkuvan muutoksen aikakautta, on myös johtaminen muuttunut. Ennen johtamista pidettiin vain viisaiden ja kyvykkäiden ihmisten töinä, jonka jälkeen johtamistyyleinä esiin tulivat tiiminjäsenyys ja pätevyys. Tämän jälkeen tehokkuutta alettiin arvostaa niin johtajissa kuin työyhteisöissä ylipäättänsä. Nykyään kuitenkin johtajina arvostetaan niin kutsuttuja flow-johtajia, eli johtamista jossa pyritään ohjaamaan ja valmentamaan työntekijöitä onnistumaan ja kehittymään työssään. (Ojala, ym. 2003, 123.)

Johtamisessa puhutaan nykypäivänä hyvin paljon tunteista ja niiden esiintuonnista johtamistyössä, sillä teollistumisen jälkeen ihmisiä on pidetty vain rationaalisina liukuhinnan osasina, vaikka kuitenkin jokainen työntekijä on ihminen, jolla on tunteet. Kuitenkin vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa tunteet ovat hyvin suuressa merkityksessä. Tunteet vaikuttavat aina suurissa päätöksentekotilanteissa, sillä informaation määrä saa ajatukset sekaviksi ja päätökset perustuvat usein intuition, joka tulee taas tunteista. Vuorovaikutustilanteissa tunteet pyritään usein piilottamaan, mutta pienetkin eleet tunteiden paljastumisen kannalta tulevat usein huomioon otettaviksi, jolloin esimerkiksi, jos johtaja on huolissaan jostain, mutta pyrkii esittämään asian, kuin

olisi varma, tulee epävarmuus usein esiin häivähdyksinä äänenpainossa. (Salminen 2006, 96-98.)

Johdettaessa muutosta, tunteet tulevat usein hyvin vahvasti esiin. Jos muutoksen johtaja kykenee vaikuttamaan muutokseen vaikuttaviin henkilöihin tunteilla, on usein muutosprosessi nopeampi ja se ei vaadi niin suurta kertausta toimiakseen, kuin täysin rationaalinen muutosjohtaminen. Muutoksessa on tärkeää myös muistaa, että se vaatii tukijoita koko muutoksen ajan ja että esimies on usein edellä alaisiaan muutoksessa, jolloin on osattava ottaa huomioon, että on osattava odottaa muita muutoksen aikana. (Salminen 2006, 156-158.)

Johtajan on oltava kykeneväinen ymmärtämään, ettei kuitenkaan kykene tekemään aivan kaikkea työstään yksin. Ajankäyttöä on kyettävä hallitsemaan, mutta vaikka kuinka hallitsisi sitä, ei aikaa riitä aivan kaikkeen. Tämän vuoksi on tärkeää osattava delegoida tiettyjä asioita muille. On mahdollista, että henkilöstöstä löytyy henkilöitä, jotka ovat kykeneviä hoitamaan osan hommista jopa ilman johtajaa. Sopivia tehtäviä on myös osattava järjestellä tärkeyden mukaan ja tällöin tiettyjen tehtävien osalta on osattava karsia tehtävän tekemisen laadussa ja ajassa sekä jopa hylätä epäolennaisia tehtäviä. Omien taitojen mukaan on osattava pyytää apua ja delegoida ja jättää tehtäviä muille, sillä on ihmisluonteeseen kuuluvaa, ettei kaikessa olla täydellisiä ja kykeneväisiä, jolloin heikompien asioiden antaminen muille hoidettavaksi on kaikille eduksi. (Peeling, ym. 2006, 97-103.)

Johtamiseen liittyy silloin tällöin vaikeita tilanteita, jotka on kuitenkin pakko hoitaa. Vaikeiden tilanteiden johtamisessa on kuitenkin aina muistettava, että päätöksistä tulee ilmoittaa henkilökohtaisesti ja perustellusti. Jos päätökset tulevat ilmi muutoin, kuin esimieheltä itseltään, luo se alaisiin epäluottamuksen tunnetta. Päätökset on myös tuotava esiin mahdollisimman pian, sillä tilanne ei helpotu vaan päinvastoin vaikeutuu pitkittämällä sitä. Päätöksistä keskusteltaessa on myös huomioitava varata aikaa alaisen kysymyksille ja muille esille tuleville asioille. Vaikeissa tilanteissa on aina mahdollisuus joutua väärinymmärretyksi tai päätyä jonkinlaiseen sanaharkkaan alaisen kanssa, jolloin voi olla suotavaa, että vaikeisiin tilanteisiin ottaa mukaan kolmannen osapuolen mahdolliseksi todistajaksi. (Salminen 2006, 213-216.)



### 3.2.2 Osastajohtaminen

Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa osastajohtamisessa, sillä niiden avulla osaston tyytyväisyyttä voidaan parantaa. Kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ollaan usein montaa mieltä, mutta yleisimmin niiden tarkoituksena on kuitenkin saada muutostoimenpiteitä aikaiseksi. Kehityskeskustelujen onnistumisen pohjana on luottamus. Luottamukseen täytyy olla sitoutuvaisia niin esimiehen kuin alaistenkin. (Aarnikoivu 2016, 13-16.)

Luottamus esimiehen ja alaisen välille ei synny ilman panostusta. Useimmiten kuitenkin korostetaan, että luottamus esimiehen ja alaisen välille syntyy enemmän esimiehen toimesta, sillä valta-aseman vuoksi hänen vaikutuksensa luottamukseen on suurempi. Esimies kykenee luottamaan alaisiinsa helpommin, sillä hänellä on enemmän keinoja kontrolloida osaston toimivuutta. Alaiset luottavat esimiehiinsä tämän vuoksi heikommin, sillä heillä ei ole valtaa esimiehen työhön. Luottamussuhteen luomiseen ei riitä vain se, että esimies luo luottamusta alaisiinsa, sillä alaisten on oltava vuorovaikutussuhteessa esimieheensä. Alainen voi luoda esimieheensä parempaa luottamussuhdetta nostamalla enemmän asioita esiin ja olemalla aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa esimiehen kanssa. Alaisella saattaa kuitenkin olla edellisistä työpaikoistaan tai yleisen mielipiteen johdosta sellainen käsitys, ettei esimiehelle voi puhua, eikä heihin voi luottaa valta-aseman johdosta. Tähän esimies ei pysty täysin vaikuttamaan, mutta voi edistää asiaa olemalla avoin ja pyrkimällä tuomaan esiin sitä, että esimiehelle voi puhua ja häneen voi luottaa. Tärkeitä tekijöitä luottamussuhteen syntymiseen ovat esimiehen pätevyys tai ammattitaito, ratkaisukeskisyys, reiluus, rehellisyys ja ennustettavuus. Esimiehen toiminnassa luottamusta luovat muun muassa se, että esimies hallitsee roolinsa ja tiedostaa perustehtävänsä, näyttää suuntaa alaisilleen, huomioi yksilöllisyyden, on johdonmukainen, ajaa kaikkien yhteistä etua, valtuuttaa ja vastuuttaa alaisiaan sekä tukee heitä. Luottamuksen ohella, tärkeitä edellytyksiä osaston johtamisessa ja voimavaroja kehittävässä johtamisessa ovat valtaerojen ja hierarkian vähentäminen, oppimisen ja kehittämisen lisääminen arkipäivään, suunnitelmallisuus sekä taito osata hyödyntää henkilöstöpäälliköiden, työsuojelun ja työterveyshuollon tietoja ja taitoja. (Juuti, ym. 2002, 32-33; Aarnikoivu 2016, 23- 29.)

Kehityskeskustelut ovat onnistuessaan oiva tapaa saada muutoksia aikaiseksi, mutta niiden avulla voidaan saada aikaiseksi myös paljon muuta. Kehityskeskustelun avulla esimiehen on helppo jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja sekä tuoda esille yrityksen tavoitteita ja kertoa miten nämä tavoitteet vaikuttavat henkilöstön toimintaan. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä tilaisuus oppia tuntemaan alaisiaan ja kehittää omaa johtamistapaansa sekä antaa palautetta ja saada uusia ideoita. Alaisten kannalta kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus oppia yrityksen tavoitteista ja antaa oma panos niiden täyttymiseksi, tuoda esille omia ideoitaan, oppia tuntemaan esimiehensä ja antaa palautetta esimiehen toiminnasta. (Aarnikoivu 2016, 91-92.)

Johtamistyössä yleisimmin ensimmäisenä paineen alla kärsii tiedonkulku, joka muutenkin on hankalaa, sillä vaikka kuinka hyvää tiedonkulku olisikin, alaiset ovat usein sitä mieltä, ettei heille kaikkea kerrota. Luottamusta pystytään lisäämään ja tiedonkulun varmuutta lisäämään sillä, että aina kun asiat liittyvät henkilöstöön, siitä kerrotaan heille. Ilman tätä tullaan todennäköisesti tekemään päätöksiä, jotka liittyvät heihin, ilman että he ovat niistä kuulleet. Ylimääräisten ilmoituskokouksien pitäminen niin sanottujen rutiinikokousten lisäksi on mainio keino lisätä informaation kulkua ja olla avoimena paikalla kuulemassa henkilöstön kysymyksiä, sillä mitä enemmän esimies ottaa vastaan heidän kysymyksiään, sitä enemmän he uskovat sinun olevan avoin heille kuuluvan informaation suhteen. Näiden lisäksi hyviä keinoja luoda luottamusta ja informaationkulkua, on käydä kahdenkeskeisiä keskusteluja henkilöstön kanssa, sillä silloin kykenee kuuntelemaan heidän mielipiteitään asioista ja voi esittää jopa heille kysymyksiä. Viestintää voidaan harrastaa erilaisin tyylein. Yleisimpiä viestintäverkkojen tapoja ovat ketju, y-verkko, ratas, rengas ja kaikkiin suuntiin. ketju ja y-verkossa informaatio kulkee järjestyksessä ylhäältä alaspäin. Rattaassa tieto kulkee keskeltä sivusuuntiin tasaisesti. Renkaassa taasen viesti lähtee mahdollisesti alhaalta, kiertää useamman ihmisen kautta johdon tietoon ja sitä kautta mahdollisesti välikäsien kautta toiselle aloittajan kanssa samalla tasolla organisaatiossa olevalle henkilölle. Kaikkiin suuntiin -viestinnässä viestit kulkevat kaikkien osapuolten välillä ristiin. Kaikkiin suuntiin viestinnällä on todettu olevan korkein tyytyväisyys jäsenten välillä. Päätösten tiedon kulku on kuitenkin tällä tavoin huomattavasti hitaampaa kuin ketjussa, vaikka ketjussa tyytyväisyys onkin heikointa. (Juuti 1999, 151-152; Peeling, ym. 2006, 18-20.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä rutiinikokouksia, mutta niihin liittyviä asioita tulisi käydä läpi arjessakin. Tärkeitä kehityskeskustelujen teemoja ovat mennyt kausi, jota tulee käydä läpi jatkuvasti. Tavoitteiden asettamista ja täyttymistä tulisi tarkastella ja muuttaa tavoitteiden muuttuessa, eikä vain silloin kun kehityskeskusteluja käydään. Osaston vahvuuksia ja heikkouksia on tutkittava niin kehityskeskusteluissa kuin muulloinkin, sillä muutosehdotuksia on esimiehen kyettävä ottamaan vastaan ja reagoimaan niihin kauden kuluessa. Osaston vahvuuksiin ja heikkouksiin ei tule kuulua vain henkilöstön onnistuneet toiminnot ja yhteisöllisyys vaan myös esimiehen toiminnan onnistuvuus ja toimintatapojen mahdollinen kehittäminen. Kehityskeskusteluissa usein keskitytään vain tulevaan, vaikka sekin on tärkeää, on myös osattava huomioida mennyt kausi. Tulevan kauden kannalta on muistettava ajatella, missä on onnistuttu ja missä ei edellisellä kaudella. Tulevan kauden kannalta on panostettava siihen, miten työtehtävät ovat jaettu ja mitkä niistä ovat prioriteetteja sekä kuinka niissä onnistutaan ja miten onnistumista mitataan. (Aarnikoivu 2016, 111-113.)

Oman osaston toiminta on helposti syyttelevää, jos sitä vastaan ei taistella. Osaston ilmapiiri ajautuu syytteleväksi, jos asiaan ei puututa oikeanlaisin menetelmin. Syytelyn kitkemiseksi on mentävä äärimmäisyyksiin. Esimiehen tulee olla selkeä vetäessään rajoja sen mukaan, että osasto toimisi parhaimpansa mukaan, ottaa riskejä ja hyväksyy muutokset, ilman syytelyitä. Suuremmasta työpanoksesta ja vastuusta tulee kiittää ja palkita ja niiden mennessä pieleen on esimiehen oltava valmis ottamaan vastuu asettamastaan työpanoksesta ja vastuusta omilta esimiehiltään, eikä kaataa sitäkin vastuuta alaistensa niskaan. Osaston esimiehenä on tärkeää muistaa, että hän on kykenevä tekemään suurimman osan muutoksista, joita henkilöstö haluaa, jos vain itse niitä myös haluaa. Esimiehen on osattava asettua omien alaistensa asemaan muutoksissa, sillä esimiehen on helppo ajatella, että on heidän yläpuolellaan ja tietää asioista paremmin kuin he, vaikka moniosastollisessa työympäristössä on kuitenkin usein niin, että osastot keskenään keskustelevat asioista, joita heidän esimiehensä on tehnyt ja jos on tiedossa, että toinen osasto on saanut hoidettua asiat niin kuin toinenkin osasto olisi halunnut, mutta heidän puolestaan asiaan ei ole paneuduttu, on syytökset usein kohdistuvia esimiehen toimintaan. (Peeling, ym. 2006, 145-146.)

Osaston toimintaa ja sen onnistuvuutta voidaan verrata joukkuepeleihin. Tärkeintähän on voittaa, mutta kenet? Itsensä voittaminen on tärkeintä ja sen jälkeen kaikki muu

seuraa perässä. Toimivan osaston tärkein ominaisuus on se, että kaikki siinä toimivat henkilöt toimivat yhteen. Pelkästään alallaan parhaimmat toimijat eivät luo parhainta tulosta, sillä osaamistakin tärkeämpää on se, että yhteistyö on sujuvaa ja työ ei ole osaston henkilöstölle pakonomaista vaan ennemminkin tavoite tehdä siitä hyvää mieltä luovaa tekemistä. Osastajohtamisessa tärkeää olisikin huomata, että jokainen osaston jäsen on hyvä jossakin ja jokaisella on omanlaisensa rooli työyhteisössä. Usein kuitenkin vain vahvat tuodaan esiin, jolloin jotkut jäävät varmasti varjoon ja heidän osaamisensa tuodaan esiin heikommin, vaikka heidätkin esiintuomalla voitaisiin luoda vieläkin toimivampi ja tavoitteellisempi työyhteisö. Voittava joukkue, eli onnistunut osaston toiminta koostuu tavoitteellisuudesta, jolloin jätetään kaikki ylimääräinen pois päiväjärjestyksestä. Tavoitteellisuuden lisäksi on tärkeää olla asiakassuuntautunut, päämäärätietoinen, halukas oppimaan ja kehittymään ja kaikkien henkilöstön jäsenten resurssien käyttöönottoaminen. Kuitenkaan pelkästään näillä ei päästä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, sillä kaiken tämän lisäksi on monia asioita, jotka vaikuttavat siihen, että ollaan voittajia. Voittajien sanotaan ajattelevan kuten voittajat, eli asenne ratkaisee tässäkin asiassa. Osaston on itse ajateltava olevansa kykeneväisiä olemaan parhaimpia siinä hommassa, jota he tekevät. (Salminen 2006, 41-61.)

Työssä onnistumiseen vaikuttaa osaston johtajan tavat toimia. Osaston johtamista voidaan verrata palvelutyöhön. Tässä tärkeintä on se, että jos esimies alitajuisesti kehittää alaisensa negatiivisen suhteen, tulee hän todennäköisesti huomamaamattaan aliarvioimaan kyseistä henkilöä, vaikka kyseinen henkilö ei olisikaan tehnyt mitään väärin ja toiminut oikeasti organisaation hyväksi parhaimmalla tavallaan. Tärkeää osastajohtamisessa on osata luoda tasa-arvoinen suhde alaisiinsa ja itseensä, jolloin ei pidä itseään jatkuvasti alaiensa yläpuolella. Alaiensa arvostaminen on esimiestyön avaimia. Arvostusta alaisiinsa voi luoda toimimalla omana persoonanaan ja omistamalla hyvän itsetunnon. (Juuti, ym. 89-91.)

Työhön perehdyttäminen on tärkeässä roolissa työn onnistumisen ja työyhteisön tuntemuksen kannalta. Työhön perehdyttäminen ja opastaminen eivät vain takaa työn osaamista, vaan myös auttavat työntekijää tunnistamaan kollegat ja toimintatavat, jolloin työntekijän on helppo toimia osaston tapojen mukaisesti ja hänen on helpompi löytää oma paikkansa työyhteisössä. Työn perehdyttämisen ei tulisi olla vain opastusta, kuinka työ tehdään vaan myös tutustumista puolin ja toisin. Työtä on helpompi

tehdä, kun tuntee kaikki, keiden kanssa työskentelee. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä osaa työnsä ja on muodostanut hyvät suhteet esimieheensä, kollegoihinsa sekä on helpottuneempi aloittamaan ja toimimaan työssään. (Juuti, ym. 2002, 48-52.)

### 3.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on merkittävä johtamisen väline. Organisaatiokulttuuria ovat organisaation normit ja pelisäännöt, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja tehokkuuteen. Usein normit ja pelisäännöt ovat kirjoittamattomia sääntöjä, joiden avulla uudet tulokkaat voivat oppia nopeasti toimimaan ryhmän tapojen mukaisesti, mutta niiden ollessa epäselvät, sosiaaliset suhteet ja valtapeli korostuvat ja vaikuttavat päätöksen tekoon. (Salminen 2006, 71; Peltonen 2008, 140.)

Jokaisella toimivalla ryhmällä on omanlaisensa normit. Eri osastoilla on omansa ja jopa osaston sisällä saattaa esimerkiksi eri vuoroilla olla omanlaisiaan normeja. Normit helpottavat ryhmän toimintaa ja luovat ryhmän jäsenille yhtenäisen tavan toimia erilaisissa tilanteissa. Ryhmien normeista suurin osa on sosiaalisia normeja, jotka määrittelevät vain jäsenten toimintatapaa, eikä yllä ajatuksiin asti. Ryhmän jäsenille riittää, että normien mukaan käyttäytyään. Normit muodostuvat ryhmille yleensä melko hitaasti, mutta niiden muuttaminen ryhmän yhteispäätöksellä ei ole hankalaa, sillä muutokseen riittää vain toteamus: ”Tästä lähtien toimimme näin.” Kuitenkin muut organisaatiokulttuurilliset muutokset ovat haastavampia ja pitkäkestoisempia kuin ryhmän normien muutokset. (Juuti 1999, 115-116.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hyvin hankalaa ja vie usein odotettua enemmän aikaa. Organisaatiokulttuurin ja strategian muuttamiseen vaaditaan muutosta vastaava punainen lanka ja määrätietoisuus. Organisaatiokulttuurin muutos on usein toimintatapojen ja niitä tukevien rakenteiden muutosta, kuitenkin usein organisaatiokulttuurin muutosta johtavilla ihmisillä saattaa olla erilainen käsitys organisaation kulttuurista, kuin heillä joihin muutos eniten koskettaa. Yrityksen arvot toimivat usein hyvänä punaisena lankana muutokselle, jos ne vastaavat sitä. Arvot tulee pystyä muuntamaan toimintatavoiksi ja käyttäytymiseksi yleisten toimintatapojen ja johtamisen kannalta. Organisaatiokulttuurin muutoksen aikaa vievyyden vuoksi on aina muistettava nostaa

esille muutoksen johdonmukaisuutta. Tätä johdonmukaisuutta ja muutosta voidaan johtaa ainoastaan toimivan ja kattavan viestinnän avulla niin osastokohtaisesti kuin johtoportaalisesikin. Organisaatiokulttuurin muutos on tärkeää, sillä epäselvä organisaatiokulttuuri luo huonoa imagoa. Organisaatiokulttuuri näkyy niin perustoiminnoisakin kuin rekrytoinnissa työnantajakuvana. (Brown 1995,85; Mind Avenue -blogi 2015.)

Uuden esimiehen astuessa työhön, on aluksi ymmärrettävä osaston toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, sillä välittömien muutosten tekeminen ajaa usein vain huonoon esimies-alainen suhteeseen. Tietenkin henkilöstön ollessa tyytymättömiä edeltäviin toimintatapoihin on mahdollista, että uudet muutokset ovat enemmän kuin odotettuja. Kuitenkin useissa tuotantolaitoksissa osastojen henkilöstön toimintatapoihin vaikuttavat suuresti organisaation muut prosessit ja niissä käytetyt toimintatavat. Muutoksia tehtäessä on tärkeää muistaa, että se mihin esimies aikansa kuluttaa viestii henkilöstölle siitä, kuinka arvokkaina hän heitä pitää. Heihin liittyviin muutoksiin olisi siis hyvä varata aikaa, vaikka olisikin kiinnostunut enemmän muuhun liittyviin muutoksiin. Muutosprosessissa tärkeää on luoda selkeitä menetelmiä, sillä rehellisyys ja suunnitelmallisuus on aina tärkeämpää kuin itse muutosprosessi, sillä henkilöstön toimintatapojen muuttaminen on pitkäkestoista ja henkilöstö todennäköisesti on muutostoi-  
menpiteitä vastaan, jos heille ei selkeästi esitellä siitä tulevia hyötyjä. Usein luottamusta osoittavat muutostoi-  
menpiteet, esimerkiksi suurempi valta päätöstilanteissa, ovat muutoksia, joihin henkilöstö suostuu helpommin, sillä ne tuovat esiin luottamuk-  
sen heihin ja heidän tärkeytensä organisaation toimien kannalta. (Peeling, ym. 2006, 58-62.)

Organisaatiossa muutosprosessi koostuu useimmiten seitsemästä vaiheesta. Prosessi alkaa muutosta edeltävällä tasaisella vaiheella, jolloin organisaatiossa ei välttämättä vielä tiedosteta muutoksen tarvetta, mutta jokin ulkopuolinen tai sisäinen tekijä tuo esiin sen, jolloin prosessissa ollaan toisessa vaiheessa, muutostarpeen tiedostamisessa. Tämän jälkeen organisaatiossa tehdään päätös muutoksesta ja edetään kuohuntavaiheeseen, jossa mahdollisesti jotkut organisaatioon kuuluvat henkilöt saattavat vastustaa muutosta tai yrittävät vauhdittaa sitä. Kun muutoksen kuohuntavaiheesta päästään etenemään ja muutosta aletaan käynnistää, on usein tilanne organisaatiossa sekava,

sillä sen kulttuuria muutetaan, jolloin ollaan muutosprosessin ytimessä. Jos muutosprosessi on riittävän vahva ja selkeä, saadaan usein muutos onnistumaan, jolloin siirytään muutoksen jälkeiseen tasaiseen vaiheeseen, jolloin uusi tapa toimia on otettu vastaan ja sitä käytetään. Saman tyylliset vaiheet liittyvät Dyerin (1985) määrittelemään johtamiseen liittyvään kulttuuriseen muutokseen organisaatiossa. Dyerin mallissa organisaatiokulttuurin muutokset perustuvat useimmiten johtajuuden muutokseen, joten hänen mallissaan samat muutosprosessin vaiheet on kuvattu johtajan näkökulmasta. (Brown 1995 91-95; Salminen 2006, 145-147; Peltonen 2008, 139.)

Muutoksien ei kuitenkaan aina tarvitse olla suuria. Pienetkin muutokset organisaation toimintatavoissa saattavat edesauttaa sen toimivuutta ja hyvinvointia. Pienillä muutoksilla on kuitenkin tapana unohtua helposti ja niiden uskotaan kuuluvan normaaliin toimintaan, jolloin niiden ei huomioida johtuneen yhteisvoimin. Pienet muutokset ovat tärkeimpiä kuitenkin päämäärään pääsemisessä ja niistä olisi hyvä muistuttaa henkilöstöä aika-ajoin, sillä usein heistä lähtenyt muutos on koettu pakotetuksi, vaikka he olisivat sen itse kehittäneet. (Brown 1995, 129; Juuti, ym. 2002, 99.)

Organisaation toimintatapoja muutettaessa ei riitä pelkkä päämäärä ja tavoite sekä toiminta niiden saavuttamiseksi, sillä muutoksia ei tapahdu, ellei niihin asennoiduta. Kuitenkin ihmisten asenteita muutokseen on vaikeampi hallita, jos ne ovat olleet olemassa pidempään. Asenteiden muutokseen vaaditaan hyvin paljon sitkeyttä ja toistoa, joiden avulla voidaan saavuttaa uuden asenteen ja toimintatavan automatisoituminen. Toisten asennetta on huomattavasti vaikeampi muuttaa kuin omiaan, mutta omien asenteiden muutoksen avulla, voimme saada myös muiden asenteita muuttumaan. Oman asenteen muutokseen vaaditaan se, että tiedostetaan, mistä vanha asenne tai toimintatapa on saanut alkunsa. (Salminen 2006, 190-193.)

#### 4 VUODEN 2017 HENKILÖSTÖKYSELY

Työtä aloittaessani, tutkin ja analysoin ensin tutkitun osaston viimeisimmän EES-henkilöstötutkimuksen. Taustatutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä EES-

henkilöstötutkimuksen aihealueet olivat olleet osastolla heikompia tuloksiltaan, kuin toiset. Tämän avulla, kykenin hahmottamaan käsiteltäviä aiheita paremmin, sekä rajaamaan opinnäytetyöni aihetta.

Oras Oy on suorittanut henkilöstökyselyitä jo useamman vuoden ajan. Vuodesta 2017 lähtien siirryttiin vanhasta HUPO-kyselystä uuteen EES-henkilöstökyselyyn. EES eli Employee Engagement Survey tutkii työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Sitoutuneisuudella kuvataan sitä, kuinka myönteistä on työntekijöiden suhtautuminen omaan työhön, organisaatioon ja sen arvoihin. Henkilöstökyselyssä jokainen organisaation työntekijä saa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja se käsittelee henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä aiheita. Yrityksessä on tavoitteena, että jokaisen henkilöstökyselyn jälkeen suoritetaan toimenpiteitä työtyytyväisyyden kehittämiseksi parempaan suuntaan.

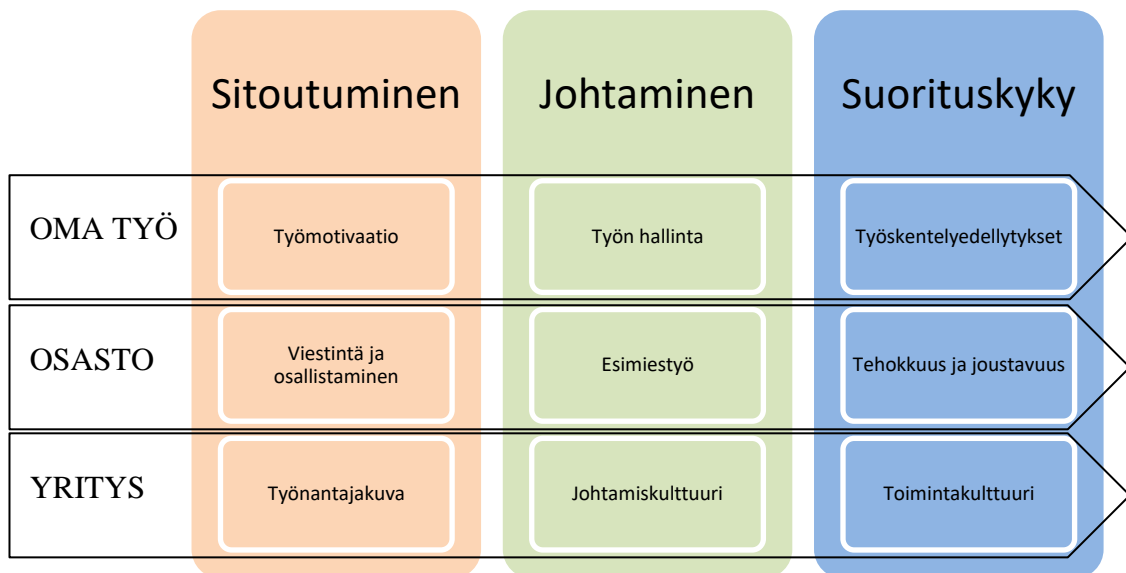
Osastolla toteutettujen henkilöstökyselyiden jälkeen on suoritettu muun muassa koulutuksia ja työnkiertoja. Toimenpiteet joihin henkilöstökyselyn jälkeen ryhdytään, suunnitellaan yhdessä esimiehen ja muutaman osaston työntekijän kesken. Tällä tavoin kyetään osallistamaan suunnitteluun henkilöitä, joihin toimenpiteet vaikuttavat eniten.

#### 4.1 Toteutus

Vuoden 2017 henkilöstötutkimuskysely toteutettiin EES-tutkimuksena, jossa tutkimuskysymykset jaotellaan oman työn, osaston ja yrityksen tasolla sitoutumiseen, johtamiseen ja suorituskykyyn. Näiden jaotteluiden alle kuuluvat aihealueet työmotivaatio, Viestintä ja osallistuminen, työnantajakuva, työn hallinta, esimiestyö, johtamiskulttuuri, työskentelyedellytykset, tehokkuus ja joustavuus sekä toimintakulttuuri. Näistä aihealueista kolme ensimmäistä kuuluvat sitoutumiseen, seuraavat kolme johtamiseen ja viimeiset kolme suorituskykyyn. Aihealueiden jaottelu on esitetty kuviossa 3. Kaikkiin kysymyksiin on vastattu asteikolla 1-4, jossa 4 on paras tulos. Tutkimuskyselyn kokonaistuloksia arvioidaan PeoplePower-luokituksella, joka voi olla jotain asteikolla C, B, A, A+, AA, AA+ tai AAA. Tutkimuskysely jätettiin osaston henkilöstölle vastattavaksi maaliskuussa 2017. Kyselyn tuloksien raportti on julkaistu



huhtikuun alussa 2017 ja sen tuloksia käsiteltiin henkilöstön kanssa, mutta toimenpiteisiin henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi ei vielä ryhdytty, sillä tutkimukseni tarkoitus tuli juuri siinä kohtaa ajankohtaiseksi. Saman tutkimuskyselyn on täyttänyt 1 114 henkilöä yrityksessä.



Kuvio 3. Henkilöstötutkimuksen sisältö

#### 4.2 EES2017 tulokset

Henkilöstötutkimuskyselyn raportista käy hyvin esille, etteivät tulokset ole aivan sitä, mihin on pyritty. Henkilöstöstä vastanneita oli vain 16/23, joka on 69,6% henkilöstöstä, joille tutkimuskysely jätettiin vastattavaksi. Osaston PeoplePower-luokitus tutkimuksessa on A, eli tyydyttävä ja PeoplePower-indeksi 55,5, joka on alhaisempi kuin tarkastellun osaston tulostason normi. Henkilöstötutkimuksen raportissa on määritetty tulosityhteenveito, jossa on koottuna raportin tulokset eri aihealueista verrattuna Suomen työntekijänormiin (2017). Tulosityhteenveitoa tutkimalla pystytään toteamaan, että työmotivaation alle sijoittuneet vastaukset olivat ainoat, jotka jäivät Suomen työntekijänormin yläpuolelle. Muut aihealueet jäivät normin alapuolelle, mutta niistä eniten alapuolelle jäivät esimiestyöhön sekä viestintään ja osallistumiseen liittyneet vastaukset. Työn hallintaan, tehokkuuteen ja joustavuuteen sekä työnantajakuvaan liittyneet vastaukset olivat vain vähän alle Suomen työntekijänormin.

#### 4.2.1 Suomen työntekijänormiin (2017) verrattuna hyvin onnistuneet aihealueet

Työmotivaatio, työn hallinta, työskentelyedellytykset, tehokkuus ja joustavuus, työnantajakuva sekä toimintakulttuuri olivat aihealueita, joiden vastaukset olivat kaikki joko työntekijänormin yläpuolella tai hyvin lähellä sitä. Tämän vuoksi näihin aihealueisiin ei tässä opinnäytetyössä tartuta niin tarkasti kuin muihin. Kuitenkin haluan nostaa aiheesta toimintakulttuuri kysymyksen liittyen osastojen väliseen yhteistyöhön, joka oli jäänyt merkitsevästi alle Suomen työntekijänormin. Työskentelyedellytyksien alla oli kysymys liittyen vastuualueiden selkeyteen päätöksenteossa, jonka tulos oli myös merkitsevästi alle Suomen työntekijänormin, joten olen ottanut nämä kysymykset huomioon suunnitellessani henkilöstötyytyväisyystutkimusta.

Osaston työhyvinvoinnin tasoon hyvinkin nostavasti vaikuttavat juurikin nämä hyvin onnistuneet aihealueet, joiden toimintatavat olisi hyvä saada pidettyä melko samanlaisina tai sitten niitä tulisi muuttaa vain parempaan suuntaan. Hyvin onnistuneiden aihealueiden toimintatapoja ei tutkita henkilöstötutkimuskyselyssä, sillä niiden tutkimiseen olisi tarvittu toisenlainen lähestymistapa tutkimukseen, jolloin tutkimuksen laajuudesta olisi tullut aivan liian suuri.

#### 4.2.2 Suomen työntekijänormiin (2017) verrattuna heikosti sujuneet aihealueet

Viestintä ja osallistaminen, esimiestyö ja johtamiskulttuuri olivat aihealueita, joiden vastauksien taso oli alhaisempi kuin muiden, jonka vuoksi olen perehtynyt niihin enemmän henkilöstötyytyväisyystutkimusta tehdessäni. Näistä aihealueista parhaiten Suomen työntekijänormia vastaavat vastaukset oli johtamiskulttuuriin liittyneet vastaukset, mutta olen kuitenkin nostanut sen tähän, sillä strategian ja näkymien viestintään liittynyt kysymys oli saanut huomattavasti huonomman arvosanan verrattuna vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen vastauksiin. Muut johtamiskulttuurin kysymykset olivat saaneet arvosanoiltaan parempia vastauksia kuin muut tässä mainitsemani aihealueet.

Viestinnän ja osallistamisen alle kuuluneet kysymykset olivat saaneet hyvin erilaisia vastauksia. Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet ovat vastauksien mukaan ylittänyt jopa yli Suomen työntekijänormin, mutta kuitenkin valmius ylittää odotustaso ja kyselyn johtaminen toimenpiteisiin ovat jääneet Suomen työntekijänormin alapuolelle.

Esimiestyön aihealueen alla olevat kysymykset olivat saaneet huonomman arvostelun koko kyselyssä, joten henkilöstötyytyväisyystutkimusta suunnitellessani olin alun perin ajatellut keskittyä vain näihin, mutta esimiehen vaihtuessa uuteen esimieheen, ei kuitenkaan ole järkevää keskittyä vain esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin, joten olen ottanut huomioon tutkimusta suunnitellessani esimiehen vaihtumisen. Kysymykset tämän aihealueen alla liittyivät esimiehen luottamukseen alaisiinsa, uskallukseen olla erimieltä esimiehen kanssa, esimiehen rohkeuteen tarttua ongelmiin ja perehdyttäminen uusiin työtehtäviin. Kaikki nämä kysymykset olivat jääneet merkittävästi Suomen työntekijänormin alapuolelle, sekä saaneet huonomman arvon verrattuna vuoden 2016 henkilöstötutkimukseen.

#### 4.3 Kohdekysymykset

EES2017-henkilöstötutkimuksen analyysin johdosta tärkeimmiksi tutkimuskohteiksi päädyin ottamaan aihealueiden alta seuraaviin asioihin liittyneet kysymykset:

1. Esimiehen kiinnostus ideoihin
2. Vastuualueiden selkeys päätöksenteossa
3. Valmius ylittää odotustaso
4. Kysely johtaa toimenpiteisiin
5. Esimiehen luottamus alaisiinsa
6. Uskallus olla erimieltä esimiehen kanssa
7. Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin
8. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin
9. Strategia ja näkymät viestitty hyvin
10. Osastojen välinen yhteistyö

Näiden kysymysten lisäksi olen huomioinut myös, että osaston henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttaa mahdollisesti tuotannonohjaus, jota tutkitaan myös henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa. Tutkimuksessa tutkitaan myös mahdollisesti muita esille tulevia heikkouksia osaston henkilöstötyytyväisyydessä.

## 5 TUTKIMUSOTE JA –MENETELMÄT

Tutkimuksen laadun vuoksi olen valinnut tutkimusotteeksi kvalitatiivisen tutkimusotteen ja toteutan tutkimuksen paperisena tutkimuskyselynä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää edellisen EES-tuloksen syitä sekä osaston tämänhetkisiä toimintatapoja. Yksi harkitsemistani tutkimusmenetelmistä olisi suorittaa henkilöhaastatteluja ja kysyä asioista, joita on hankala kysyä lomakkeilla, mutta epäilen että en saisi kuitenkaan todenmukaisia vastauksia henkilöhaastattelujen pohjalta työkokemukseni vuoksi, sillä olen työskennellyt tutkittavalla osastolla kahtena kesänä, joten päätin jättää tämän tutkimusmenetelmän ja edetä vain tutkimuslomakkeella.

Kyselytutkimus on riskejä sisältävä tutkimusmenetelmä, sillä vastaushetkellä kyselylomaketta ei voida enää muuttaa, jolloin kyselylomake on suunniteltava tarkasti, jotta tutkimus olisi onnistunut. Useimmiten kyselytutkimuksessa käytettävät kyselylomakkeet ovat arvioitavissa tilastollisesti jollain asteikolla. (Vehkalahti 2008, 20-21.) En kuitenkaan halunnut luoda tällaista kyselyä ja tutkin syitä tähän kohdassa 6.

Kyselylomakkeen vastausosiot voidaan luoda kahdella eri tavalla, avoimesti ja suljettusti. Avoimissa osioissa vastaaja saa itse vapaasti valita muodon, jolla vastaa kysymykseen (numeroin, kirjaimin, kuvioin). Suljetuissa osioissa vastausvaihtoehdot on annettu kyselylomakkeessa valmiiksi, jolloin vastaajan tulee valita yksi annetuista vaihtoehdoista. Suljettujen kyselylomakkeiden tuloksia on helpompi kategorisoida, kuin avoimien, sillä avoimissa vastauksissa voi olla poikkeavuuksia hyvinkin paljon. Suljetun kyselylomakkeen huonona puolena on kuitenkin se, että valmiiksi muotoiluista vastausvaihtoehdoista ei välttämättä löydy sopivaa vastausta jokaisen vastaajan

mieleen. Kolmantena vaihtoehtona kyselytutkimuksen muodossa on tehdä niin kutsuttu numeerinen vastauslomake, jossa jokaiseen kysymykseen vastataan jollain asteikolla, esimerkiksi kysymys: tykkään kissoista, vastausvaihtoehdot 1-10, jossa 1=erittäin vähän ja 10=erittäin paljon. (Vehkalahti 2008, 24-26)

Vehkalahti määrittelee kirjassaan Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät (2008, 47-48), että kyselytutkimuksen yksi tärkeimmistä osista on saatekirje, joka mahdollisesti motivoi vastaamaan tai jättämään vastaamatta kyselyyn. Saatekirjeen tarkoituksena on tuoda esille mitä tutkitaan, kenelle kysely on tarkoitettu, kuka kyselytutkimuksen tekee ja mihin sen tuloksia käytetään. Hyvällä saatekirjeellä voidaan saada motivoitumaan myös vastaajat, joiden kiinnostus tutkittavaa asiaa kohtaan nousee saatekirjettä lukiessa. Motivoituneemmilta vastaajilta saadaan todenmukaisempia vastauksia.

Perinteisesti paperisen kyselytutkimuksen alussa on taustakysymyksiä, joilla määritellään vastaajan ikää, sukupuolta, tai kotipaikkakuntaa. Näiden kysymyksien avulla kytetään vertailemaan esimerkiksi sitä, onko näillä asioilla vaikutuksia vastauksiin. Esimerkiksi voidaan muodostaa stereotyyppinen hypoteesi siitä, että naisille ulkonäkö on miehiä tärkeämpää, mutta tutkimuksella voidaan saada tähän aivan toisenlainen vastaus. Taustakysymykset on mahdollista sijoittaa myös kyselyn loppuun, sillä vastausmotivaatio laskee kyselyn loppua kohden. Varsinkin pitkissä kyselytutkimuksissa kyselyn lopussa motivaatio vastaamiseen voi olla hyvinkin vähäistä. (Valli & Aaltola 2015, 86)

Tutkimuskyselyn loin siten, että kysymykset ovat puolistrukturoidun ja strukturoidun väliltä, jolloin kysymyksiin on annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta joihinkin kysymyksiin on myös jätetty mahdollinen avoin vastaus, jotta vastaaja voi täydentää valmiiksi muotoiltuja vastauksia. Halusin vastauksiksi rehellisiä vastauksia, jolloin kyselyn muodostamisessa ei ollut edes vaihtoehtona antaa vastausvaihtoehdoksi yleisiä ”en osaa sanoa” tai ”olen suunnilleen samaa mieltä” vaihtoehtoja. Olen työskennellyt yhdessä kysymyksiin vastaavien henkilöiden kanssa, jolloin tunnen heidän toimintatapansa ja käsialansa, jolloin kyselytutkimus oli suoritettava niin, etten kykene tunnistamaan kenenkään vastauksia erikseen toisistaan. Tämä hankaloitti kyselytutkimuksen suorittamistyyliä, sillä olisin halunnut saada henkilöstöltä avoimia vastauksia kysymyksiini, mutta käsialan vuoksi olisin tunnistanut ne, ellen olisi laittanut kyselyä

täytettäväksi tietokoneella ja tietämykseni perusteella tiedän, että saan paremmin vastauksia esittämällä valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin heidän on helpompi vastata kyselyyn vain perinteisellä ”rasti ruutuun” -menetelmällä.

Kyselytutkimuksen alussa olleet taustakysymykset olivat tässä tapauksessa yhdistetty edellisiin henkilöstökyselyihin, sillä jos olisin kerännyt tietoa vastaajan sukupuolesta tai iästä, olisin voinut tunnistaa vastaajat. Uskoisin, että tämä vaikuttaisi negatiivisesti vastausprosenttiin, joten päätin jättää nämä kysymykset pois taustakysymyksistä. Vanhoihin henkilöstökyselyihin liittyvillä kysymyksillä saan kuitenkin tietoa siitä, kuinka moni kyselyyni vastanneista ei ole vastannut henkilöstökyselyyn ja miksi he eivät siihen ole vastanneet.

## 6 TUTKIMUSKYSELYN TULOKSET JA MUUTOSTOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Henkilöstökyselyn (Liite 1) kysymykset on suunniteltu vastaamaan siihen, miksi EES-tutkimuksen heikoimmat tulokset olivat sellaisia, kuin ne olivat olleet. Tutkimuskyselyllä on tarkoitus saada selville, millaisia tämänhetkiset toimintatavat ovat, jotta uusi esimies voisi halutessaan mahdollisesti muuttaa osaston toiminnassa tällä hetkellä käytettyjä malleja niin, että henkilöstötyytyväisyys nousisi.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään suorittamani tutkimuskyselyn tuloksia, mahdollisia syitä, joista tulokset ovat voineet johtua sekä keinoja, miten näitä tuloksia voitaisiin hyödyntää henkilöstötyytyväisyyden nostamiseksi. Tutkimuskyselyn tuloksia on analysoitu kyselyyn tulleiden selvennysten, oman tulkinnan ja teorian pohjalta. Muutostoimenpide-ehdotusten ei kuitenkaan ole tarkoitus toimia suorina muutostoimenpiteinä vaan ennemminkin suuntaa antavina neuvoina uuden esimiehen toiminnalle, jotta henkilöstötyytyväisyys parantuisi.

## 6.1 Tutkimuskyselyn vastaukset

Kaikkiaan kyselyyn vastanneita oli 11 kappaletta kaikkiaan 23:sta työntekijästä. Vastaukset kyselyyn vastasivat suurimmalta osin odotettua tulosta, kuitenkin hieman positiivisemmin mitä odotin. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu hyvin täydentävästi ja valmiita vastauksia oli täydennetty aina kun niin oli koettu. Alhaisen vastausprosentin vuoksi on huomioitava, että vastausten oikeellisuus ja niiden perusteella tehdyt analyysit ovat vain suuntaa antavia, sillä vastausten määrä on alle puolet osaston henkilöstöstä, jolloin enemmistön mielipiteet puuttuvat vastauksista. Seuraavaksi olen käsitellyt jokaisen kysymyksen vastausten trendit erikseen ja analysoinut vastauksiin johtaneita mahdollisia syitä.

### 1. Vastasitko viimeisimpään henkilöstötutkimuskyselyyn?

80 % kyselyyn vastanneista oli vastannut myös edelliseen EES tutkimukseen, mutta muutamia edelliseen EES-kyselyyn vastaamatta jättäneitä oli kuitenkin vastannut tähän kyselyyn.

### 2. Miten koet edellisten henkilöstötutkimusten (EES, HUPO) johtaneen toimenpiteisiin?

Kysymyksen vastaukset jakautuivat aika tasaisesti vastausten, muutostoimenpiteitä on tehty (60 %) ja mitään muutosta ei ole tehty (40 %) välillä. Useassa vastauslomakkeessa oli täydennetty, että HUPO-kyselyiden jälkeen toimenpiteitä on tehty ja EES-kyselyn jälkeen ei. Todennäköisesti useimmat “mitään muutosta ei ole tehty” -vastauksista johtuu siitä, ettei viimeisimmän tutkimuksen jälkeen ole tehty selkeitä muutostoimenpiteitä, sillä tämän opinnäytetyön on tarkoitus toimia tutkimuksena edellisestä EES-kyselystä ja samalla sen tarkoituksena on esittää mahdollisia muutostoimenpiteitä tulosten parantamiseksi.

### 3. Miten esimies on reagoanut esittämiisi kysymyksiin?

Tämän kysymyksen osalta vastaukset jakautuivat seuraavanlaisesti näiden vastausvaihtoehtojen välillä: esimies on jättänyt ideani huomiotta (25 %), esimies on näennäisesti ottanut ideani huomioon, mutta sitä ei ole jälkeempään tuotu esille millään tavoin (37,5 %) ja esimies on ottanut ideani huomioon ja tehnyt siihen liittyviä toimenpiteitä (37,5 %), jolloin suurin osa vastaajista on sitä mieltä, ettei esimies ota ideoita huomioon, tai ottaa ne huomioon vain näennäisesti. Vastauksista ei suoraan käy ilmi mutta, ideoiden käsittelemättömyyteen saattaa johtaa se, että esimies ei itse voi suoraan vaikuttaa idean toteuttamiseen ja joutuu esittämään sen eteenpäin, jolloin kuitenkin idean toteuttamista ei ole koettu tarpeelliseksi tai on mahdollista, että ideat ovat olleet jopa mahdottomia toteuttaa.

#### 4. Miten päätöksenteon vastuualueita voitaisiin selkeyttää?

Vain 20 % vastanneista on sitä mieltä että, vastuualueet ovat selkeät eli suurin osa haluaisi selkeyttä päätöksentekoon liittyvissä vastuualueissa. Suurimmaksi osaksi vastaukset painottuivat tuotannonohjauksen roolin selkeytykseen ja osaston kesken tehtävien päätösten erittelyyn. Vastausten painopiste tuotannonohjauksen roolin selkeyttämiseksi johtuu varmasti siitä, että viimeisimmän henkilöstötutkimuskyselyn aikoihin tuotannonohjauksen roolia muutettiin merkittävästi, jolloin sen selkeys on tämän tutkimuksen aikana ollut vielä mahdollisesti osittain epäselvä.

#### 5. Miten koet odotustasovaatimusten täyttyvän toiminnassasi?

Suurin osa vastanneista kokee odotusvaatimusten täyttyvän hyvin esimiehen sekä organisaation odotustason mukaan riittävästi. Kuitenkin osa vastauksista sijoittuu vastausvaihtoehtoon “en tiedä mikä on asetettu odotustaso”. Tämän vastauksen yleisyyden uskon osittain johtaneen huonompaan tulokseen EES 2017 -henkilöstötutkimuskyselyssä. Osittain erilaiseen tulokseen on voinut myös vaikuttaa se, että ennen tämän tutkimuksen toteuttamista yrityksessä on tehty paljon ylitöitä, joiden avulla on saatu saavutettua vaadittu tuotantomäärä, jolloin asetettu odotustaso on saatu selkeämmin täytettyä.

#### 6. Miten esimiehen luottamus alaisiin näkyy työpaikalla?



Kysymykseen tulleet vastaukset ovat melkein kaikki (80 %) kohdistuneet vastaukseen “esimies luottaa siihen, että osaan työtehtäväni ja antaa minun hoitaa ne”. Vastaukset eroavat suuresti EES 2017 -tutkimuksen tuloksesta, joten osa-alueella on joko tapahtunut muutosta, vastauksikyselyyn on vastannut liian pieni osa henkilöstöstä tai sitten luottamuksen puute koetaan muuten, kuin esimiehen luottamukseen työntekijän pätevydestä työtehtäväänsä.

#### 7. Miten esimies mielestäsi toimii tilanteissa, joissa alainen on erimieltä hänen kanssaan?

Noin 70 % kysymykseen tulleista vastauksista liittyy siihen, ettei esimiestä kiinnosta erimielisyydet tai hän tyrmää eriävät mielipiteet. Vastauksiin ei tullut täydennyksiä, joiden avulla tuloksia olisi voinut analysoida enemmän, mutta tulokset johtuvat mahdollisesti siitä että, esimies on tuonut heikosti esiin kiinnostuksen eriäviä mielipiteitä kohtaan, jolloin alainen on tulkinnut esimiehen mielipiteen asiaan väärin.

#### 8. Miten esimies toimii ongelmatilanteissa?

Suurin osa vastauksista keskittyi vastausvaihtoehtoon, jossa määriteltiin esimiehen kiinnostuvan ongelmasta vain, jos hän itse kokee sen olevan ongelma. Tähän voivat vaikuttaa monet asiat, kuten se, että esille tulleet ongelmat ovat henkilöstön itse ratkaistavissa tai sitten esimies ei ole keskittynyt pienempien ongelmatilanteiden selvittämiseen mahdollisten muiden kiireiden vuoksi, vaikkakin pienemmistä ongelmista kertyy suurempia ongelmia, ellei niitä ratkaista. Tässä kohtaa alaiset ovat mahdollisesti itse ratkaisseet ongelmia ja tämän vuoksi kokevat, ettei esimiestä kiinnosta heidän esille tuomansa ongelmatilanteet.

#### 9. Millä toimenpiteillä uusiin työtehtäviin perehdytetään?

Noin 60 % kysymykseen tulleista vastauksista ovat vastausvaihtoehdossa, jossa mainitaan työtehtäviin perehdytyksen olevan kunnossa kertomisen ja näyttämisen puolesta. Kuitenkin vastauksia on myös vaihtoehdoissa, joissa uusista työtehtävistä kerrotaan, mutta ei näytetä, miten ne tehdään ja että perehdytys tapahtuu asteittain eri vuo-

rojen osalta. Osittain viimeisin vaihtoehto johtuu varmasti siitä, että osasto toimii kolmessa vuorossa, jolloin osaston perehdyttäminen kerralla on hankala järjestää, mutta joissain tapauksissa työtehtäviin perehdytetään myös niin, että jotkut vuorot perehdytetään hommaan huomattavasti muita aiemmin ja tarkemmin ja he perehdyttävät muut tehtävään vuorovaihtojen aikana tai joillain muilla keinoin.

#### 10. Kuinka hyvin tunnet yrityksen strategian ja näkemykset?

Kysymyksen vastauksen vastasivat hyvin suuresti odottamaani. Noin 90 % vastauksista määritteli, että strategia ja näkemykset on esitetty kattavasti ja että strategiasta ja näkemyksistä tiedetään pääkohdat. Vastaukset eroavat EES 2017 -tutkimuksen tuloksista suuresti, mutta tämä johtunee siitä, että juuri ennen tämän tutkimuksen toteuttamista on yrityksessä esitetty uusi seuraavan kolmen vuoden strategia ja näkemykset, joka oli esitetty myös osaston henkilöstölle, jolloin edellisen EES-tutkimuksen aikana vanha kolmen vuoden strategia on ollut loppusuorallaan ja se on esitetty henkilöstölle silloin kun se on suunniteltu.

#### 11. Miten osastojen välinen yhteistyö mielestäsi toimii?

Noin 80 % vastanneista koki osastojen välisen yhteistyön olevan välttävää. Tähän oli kuitenkin useammassa vastauslomakkeissa täydennetty, että valimon kanssa yhteistyö toimii hyvin, mutta esimerkiksi kokoonpanon kanssa huomattavasti huonommin. Toivottua yhteistyötä kokoonpanon kanssa olisi selkeämpi viestintä tuotteiden laadussa ja siinä mitä tuotteeseen lisätään kokoonpanossa, jotta olisi selkeämpää mitkä osat tuotteessa liittyvät mihinkin osaan kokoonpanossa.

#### 12. Miten koet tuotannonohjauksen roolin vaikuttaneen vastauksiisi viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa?

Vastaukset tähän kysymykseen jakautuivat tasaisesti vaihtojen, tuotannonohjauksen rooli vaikutti (n 50 %) ja tuotannonohjauksen rooli ei vaikuttanut (n. 50 %) välillä. Viimeisimmän henkilöstötutkimuksen aikaan oli juuri suurimmat muutokset asian suhteen menossa, jolloin odotetustikin muutokset ovat vaikuttaneet osaston henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

13. Kuinka aktiivisesti olet osallistunut edellisten henkilöstötutkimusten tulosten läpikäyntiin ja sen jälkeiseen kehitystoimenpiteiden suunnitteluun?

Noin 60 % vastanneista oli osallistunut vain tulosten läpikäyntiin muttei kehitystoimenpiteiden suunnitteluun. Muihin vastauksiin tuli joitain vastauksia, mutta edellä mainittu vastausvaihtoehto oli selkeästi suosituin. Vastauksen yleisyyteen uskon joltaneen sen, että kehitystoimenpiteiden suunnitteluun valikoidaan pieni työryhmä eri vuoroista ja he yhdessä esimiehen kanssa suunnittelevat kehitystoimenpiteitä. Vastauksista on mahdollista tulkita myös, että mahdollisesti henkilöstö haluaisi enemmän olla mukana kehitystoimenpiteiden suunnittelussa.

14. Kuinka aktiivisesti olet tuonut esiin ja ajanut eteenpäin omia ideoitasi ja mielipiteitäsi osaston toiminnassa?

Hieman yli puolet vastanneista on pohtinut muutoksia, mutta ei ole tuonut niitä esiin. Tämän kysymyksen vastauksen vaikuttavat epäsuorasti esimiehelle esitettyihin ideoihin ja eriävien mielipiteisiin liittyviin kysymyksiin, sillä on vaikea arvioida esimiehen kantaa näihin, jos ei itse aktiivisesti tuo niitä esille. Esimiehelle kerran esitetty ja mahdollisesti kumottu idea ei tarkoita sitä, että esimies välttämättä kumoaisi jokaisen idean suoraan vaan todennäköisesti pyrkii tekemään kaikkensa osaston reaalisten ideoiden toteuttamiseksi.

15. Kuinka aktiivisesti mielestäsi kehität työyhteisön hyvinvointia tuomalla toiminnassasi esiin yrityksen arvoja (rohkeus, reiluus, tehokkuus, avoimuus)?

Kaikki vastanneista pyrkii joko aina ja yleensä toimimaan yrityksen arvojen mukaan. Vastauksien perusteella jokainen kyselyyn vastanneista tuota yrityksen arvojen avulla hyvää yhteishenkeä osastolle ja kehittää täten sen hyvinvointia. Jos vastauksiin voisi täysin luottaa voitaisiin tämän kysymyksen avulla todeta, että työyhteisön hyvinvointiin alentavasti vaikuttavat tekijät tulevat täysin henkilöstön ulkopuolelta. Kuitenkin vastausten vähäisyyden vuoksi ei voida täysin alleviivata tulosten oikeellisuutta.

## 6.2 Kyselytulosten mahdollinen käyttö muutostoimenpiteissä

Tutkimuksessa voidaan todeta, että osaston vastaukset EES 2017 -tutkimuksessa eivät enää pidä täysin paikkaansa kyselytutkimuksen tekohetkellä, mutta joidenkin osalta olisi mahdollista tehdä muutoksia helpostikin. Vuoden 2018 EES-tutkimuksessa voidaan olettaa olevan mahdollisesti hyvinkin eriäviä vastaustuloksia, sillä esimiehen muutoksen johdosta saattaa joillain olla jo hyvin erilaisia mielipiteitä esimiestoiminnasta. On kuitenkin mahdollista, etteivät tulokset vielä muutu suuresti, mutta niitä ei välttämättä kannata ottaa liian syvästi, sillä muutokset työhyvinvoinnissa tapahtuvat pikkuhiljaa, jolloin vuoden alussa aloittaneen esimiehen toimintatavat eivät kaikki näy vielä keväällä suoritettavassa henkilöstötutkimus kyselyssä.

Mahdollisia kehityskohteita kyselytutkimuksen perusteella olisi muutamassakin osaluueessa. Kysymys liittyen päätöksenteon vastuualueisiin sai selkeät vastaukset siihen suuntaan, että tuotannonohjauksen roolia tulisi selkeyttää ja se tulisi tuoda osaston henkilöstölle selkeämmin ilmi. Myös osaston kesken mahdollisesti tehtävät päätökset pitäisi selkeästi eritellä henkilöstön tietoon. Odotusvaatimustasoja voitaisiin mahdollisesti käsitellä esimerkiksi kuukausipalavereissa selkeämmin, jotta henkilöstölle olisi selkeämpää millainen on organisaation asettama odotustaso ja miten se poikkeaa myös esimiehen asettamasta odotustasosta.

Ongelmatilanteisiin puuttumisen ja ideoihin tarttumisen suhteen esimiehen olisi mahdollisesti kannattavaa tuoda esiin avoimempaa ilmapiiriä näiden suhteen. Esimiehen tulisi painottaa alaisilleen, että ideoita ja ongelmatilanteita saa ja pitää tuoda esiin, eikä vain odottaa, että asiat ratkeavat itsestään. Esimiehen on myös omalta osaltaan muistettava tuoda esiin se, että on vienyt asioita eteenpäin, jotta alaiset eivät muodosta ajatusta siitä, ettei esimiestä kiinnosta heidän asiansa.

Strategian vähäinen tuntemus edellisessä EES-tutkimuksessa oli huomattavasti alhaisempi kuin tässä tutkimuksessa, kun strategia oli juuri esitetty henkilöstölle. Mahdollista tulosta strategian tuntemuksen osalta saataisiin nostettua, tuomalla esiin strategian osia tasaisin väliajoin, sen mukaan mikä osa kolmevuotista strategiaa on milloinkin meneillään. Kolmen vuoden mittaisen strategian esittäminen vain silloin kun se on

esitetty yrityksen ylemmälle ja keskitason johdolle, unohtuu helposti strategian loppua kohden.

Osastojen yhteistyön kannalta on huolestuttavaa, että toisten osastojen välinen yhteistyö koetaan huomattavasti paremmaksi kuin toisten osastojen välillä. Tämän vuoksi olisi otettava huomioon, missä asioissa näiden esille tuotujen osastojen välisessä toiminnassa on eroja. Jos toisen osaston kanssa on todettu, että tällaiset toimintatavat ovat kannattavia ja yhteistyö sujuu huomattavasti paremmin, olisi kannattavaa harkita, voitaisiinko näitä toimintatapoja tuoda myös toisten osastojen väliseen toimintaan.

Kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa olisi hyvä esimerkiksi kysyä henkilöstöltä ketkä heistä haluavat osallistua kehitystoimenpiteiden suunnitteluun. Tällä keinolla saataisiin mukaan kaikki, jotka ovat kiinnostuneempia kehittämään osaston toimintaa, jolloin kehitystoimenpiteetkin ovat varmasti miellyttävämpiä. Myöskin on otettava huomioon se, että monet olivat vastanneet, ettei viimeisimpien henkilöstötutkimusten jälkeen ole tehty muutostoimenpiteitä. Muutostoimenpiteet voitaisiin tuoda selkeämmin esiin henkilöstötutkimuksesta kehitettyinä muutostoimenpiteinä, jolloin henkilöstö olisi tarkemmin selvillä siitä, mitkä muutokset tulevat esitetyistä ideoista ja mitkä henkilöstötutkimuksen jälkeisistä toimenpiteistä.

Mahdollisista muutostoimenpiteistä pitäisin kuitenkin tärkeimpinä muutoksia, jotka liittyvät työn selkeytykseen ja esimiehen toimintaan. Tärkeää olisi luoda avointa ilmapöytä keskustelua esimiehen ja henkilöstön välille, sillä esimerkiksi liian suuri valta-asettelu saattaa johtaa siihen, etteivät alaiset halua tuoda mielipiteitään esille asioissa, jotka kuitenkin heihin liittyvät. Myös työn mielekkyyden kannalta olisi tärkeää, että työhön liittyvien henkilöiden roolit olisivat selkeät. Tärkeää olisi myös se, että roolit päätöksenteossa olisivat selkeät, jolloin työ olisi sujuvampaa ja kysymyksiä kyettäisiin esittämään suoraan oikeille henkilöille, ilman ylimääräistä tiedonkulkua muiden henkilöiden kautta.

## 7 POHDINTA

Kokonaisuudessaan opinnäytetyönä aihe oli erittäin mielenkiintoinen, mutta haastava. Aiheesta löytyy lähdeaineistoa älyttömän paljon sekä aiheeseen liittyy monia asioita, jotka oli kuitenkin pakko jättää tutkimuksesta pois. Laajuutensa vuoksi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tekemiseen meni enemmän aikaa, kuin olin ajatellut. Kuitenkin suuri mielenkiinto ja halu oppia aiheesta auttoivat tutkimaan asiaa, jopa hieman enemmän, kuin olisi välttämättä tarvinnut.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tekeminen oli haastavampaa. Odotin vastauksia tutkimuskyselyyni hieman enemmän, kuin niitä sain. Tämän vuoksi tutkimukseni ei loppujen lopulta olekaan niin perusteellinen, sillä monien työntekijöiden mielipiteet jäivät uupumaan tutkimuksen tuloksista. Kuitenkin uskon, että vastauksia tutkimuskyselyyn tuli sen verran riittävästi, että niitä voidaan käyttää suuntaa-antavasti muutostoimenpiteitä suunniteltaessa näillä osa-alueilla. Vastausten vähäisyydestä huolimatta, olen kuitenkin sitä mieltä, että pääsin opinnäytetyöni tavoitteeseen sekä sain mielestäni melko hyvin vastattua opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön aikana tapahtunut esimiehen vaihtuminen osastolla vaikuttaa myös siihen, kuinka onnistuneeksi arvioin opinnäytetyötäni. Uskon, ettei alhainen vastausprosentti haittaa yhtä paljon, kuin se olisi haitannut, jos olisin tehnyt opinnäytetyön täysin alkuperäisen suunnitelman mukaan edellisen esimiehen vielä toimiessa työssään. Muutoksesta johtuneesta tarkoituksen muutoksesta johtuen, pystyin vähäisilläkin vastauksilla ja omalla pohdinnallani luomaan ohjeita, joiden avulla uusi esimies voisi toimia henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi.

Mielestäni opinnäytetyöstä olisi voinut halutessaan tehdä vielä laajemmankin, tutkimalla suurempaa osa-aluetta henkilöstötutkimuksesta, mutta se olisi vaatinut kuitenkin huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja tekijältä. Mahdollinen tutkimusaiheen jako eri tekijöiden kesken olisi ollut mahdollista, jolloin osastolla olisi kyetty suorittamaan laajempi tutkimus aiheeseen liittyen, mutta vastuu tutkimuksen teosta ei olisi jäänyt vain yhden tekijän harteille.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan opettava prosessi, jonka aikana opin monia uusia asioita liittyen esimiestyöhön, osastajohtamiseen ja työhyvinvointiin. Opin tutkimuksen suunnittelusta, teettämisestä ja raportoinnista enemmän, kuin olisin uskonut. En ollut opinnäytetyötä tehdessäni ennen suorittanut kyselytutkimusta, mutta onnistuin siinä kuitenkin mielestäni hyvin. Opinnäytetyö on prosessi, joka kasvattaa ketä tahansa, joka siihen uskaltaa ryhtyä. Alussa opinnäytetyön tekeminen tuntui päätymättömältä projektilta, mutta nyt kuitenkin tuntuu, kuin aloituksesta olisi mennyt vain hetki, enkä voi uskoa, mitä kaikkea olen sillä välin saanut aikaiseksi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Brown, A. 1995. Organisational Culture. London: Pitman.

Chen, P. & Cooper, C. 2014. Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. Hoboken: Wiley. Viitattu 13.01.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1629245&query=>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Aavaranta.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Oras Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 27.01.2018. <https://www.oras.com/fi/etusivu/>

'Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii punaisen langan'. Mind Avenue. 02.08.2015. Viitattu 01.11.2017. <http://mindavenue.fi/organisaatiokulttuurin-kehittaminen-tuloksellisesti-vaatii-punaisen-langan-ja-johdonmukaisuutta/>

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Peeling, N. & Hyypiä, M. 2006. Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.



Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

Henkilöstökysely

Oras Oy

30.11.2017

Torikka Wilhelmiina – Opinnäytetyö: Henkilöstötutkimuksen tulosten tutkinta ja analysointi

Toivon, että jokainen vastaisi kyselyyn ja jokaisen vastaukset olisivat rehellisiä. Jokaisen vastauksilla on merkitystä tulokseen ja täten mahdollisiin muutostoimenpiteisiin. Vastaukset annetaan nimettömästi. Vastaa kyselyyn perinteisellä rasti ruutuun tyylillä. Vastauksia ei tarvitse olla vain yksi, vaan joihinkin kysymyksiin on jopa toivottavaa vastata parilla rastilla. Kyselyyn on aikaa vastata 15.12.2017 asti ja vastaukset palautetaan esimiesten postilaatikkoon kirjekuussa, jotka avaa ja käsittelee vain kyselyn tekijä. Vastauksia ei raportoida yksittäisesti vaan niistä tehdään yhteenveto, josta käy ilmi vastauksien trendit.

Vastauskyselyn loppuun olen jättänyt tilaa avoimille vastauksille tai mahdollisille tarkennuksille vastauksiin.

1. Vastasitko viimeisimpään henkilöstötutkimuskyselyyn?

- En vastannut, sillä en uskonut siitä olevan mitään hyötyä
- En vastannut, sillä en halunnut vastata
- En vastannut, sillä minulla ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn
- Vastasin

2. Miten koet edellisten henkilöstötutkimusten (EES, HUPO) johtaneen toimenpiteisiin?

- Edellisten tutkimusten jälkeen tuloksia on käsitelty ja käsittelyjen perusteella on tehty kehitystoimenpiteitä
- Edellisten tutkimusten tuloksia on käsitelty, mutta mitään muutosta ei olla tehty
- Edellisten tutkimusten tuloksia ei ole käsitelty

3. Miten esimies on reagoinut esittämiisi ideoihin?

- Esimies on jättänyt ideani täysin huomioitta

- Esimies on näennäisesti ottanut ideani huomioon, mutta sitä ei ole jälkeensä tuotu esille millään tavoin
  - Esimies on ottanut ideani huomioon, mutta ei esittänyt sitä eteenpäin
  - Esimies on ottanut ideani huomioon ja tehnyt siihen liittyviä toimenpiteitä
4. Miten päätöksenteon vastuualueita voitaisiin selkeyttää?
- Vastuualueet päätöksenteossa ovat selkeät
  - Tuotannonohjauksen roolia voisi selkeyttää
  - Esimiehen tehtäviä ja roolia voisi selkeyttää
  - Päätökset jotka voidaan tehdä osaston kesken, olisi selkeästi eritelty
  - Muuten, miten?
5. Miten koet odotustasovaatimusten täyttyvän toiminnassasi?
- Täytän esimiehen asettaman odotustason työssäni hyvin
  - Täytän esimiehen asettaman odotustason työssäni riittävästi
  - En täytä esimieheni asettamaa odotustasoa
  - Täytän organisaation asettaman odotustason työssäni
  - En täytä organisaation asettamaa odotustasoa
  - En tiedä mikä on asetettu odotustaso
6. Miten esimiehen luottamus alaisiin näkyy työpaikalla?
- Esimies luottaa siihen, että osaan työtehtäväni ja antaa minun hoitaa ne
  - Esimies luottaa siihen, että kykenen tekemään työtehtäväni, mutta pyrkii silti ohjeistamaan minua siinä
  - Esimies ei luota työpanokseeni ja seuraa tekemisiäni koko ajan
  - Esimies ei luota työpanokseeni, mutta pyrkii silti antamaan minulle vapauden hoitaa työtäni
7. Miten esimies mielestäsi toimii tilanteissa, joissa alainen on erimieltä hänen kanssaan?
- Esimies ymmärtää erimielisyyden syyn ja selvittää siihen liittyneet asiat
  - Esimies ymmärtää erimielisyyden syyn, mutta ei välitä siitä

- Esimies ei ymmärrä erimielisyyden syytä, mutta pyrkii silti selvittämään asian
- Esimies ei ymmärrä erimielisyyden syytä, eikä pyri selvittämään asiaa
- Esimies hylkää eriävät mielipiteet ja ehdotukset täysin

8. Miten esimies toimii ongelmatilanteissa?

- Esimies pyrkii selvittämään ongelmatilanteen parhaansa mukaan
- Esimies pyrkii selvittämään ongelmatilannetta, mutta ei perehdy siihen täysin
- Esimies ratkaisee ongelmatilanteen vain, jos itse kokee sen olevan ongelmatilanne
- Esimies ei tartu ongelmatilanteisiin millään tavoin

9. Millä toimenpiteillä uusiin työtehtäviin perehdytetään?

- Uusiin työtehtäviin perehdytetään ohjeistamalla mitä ne ovat ja miten ne tehdään
- Uusiin työtehtäviin perehdytetään kertomalla mitä ne ovat, mutta miten työtehtävät tehdään, joudutaan opettelemaan itse
- Uusien työtehtävien perehdytys tapahtuu yhteisessä perehdytyksessä, johon kaikki osallistuvat
- Uusien työtehtävien perehdytys tapahtuu asteittain eri työvuorojen osalta
- Uusiin toimenpiteisiin ei perehdytetä
- Jotenkin muuten, miten?

10. Kuinka hyvin tunnet yrityksen strategian ja näkemykset?

- Strategia ja näkemykset ovat hyvin esillä jokapäiväisessä työssä
- Strategia ja näkemykset ovat viestitty mielestäni riittävän kattavasti
- Strategiasta ja näkemyksistä ei ole viestitty millään tavalla
- Strategia ja näkemykset on viestitty minulle niin, että tiedän niistä pääkohdat

11. Miten osastojen välinen yhteistyö mielestäsi toimii?

- Osastot eivät toimi yhteen millään tasolla
- Osastojen välinen yhteistyö toimii mielestäni erittäin hyvin
- Osastojen välinen yhteistyö toimii juuri vaaditulla tavalla
- Osastojen välinen yhteistyö on välttävää
- Osastojen välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää, miten?

12. Miten koet tuotannonohjauksen roolin muutoksen vaikuttaneen vastauksiisi viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa?

- Tuotannonohjauksen roolin muutos vaikutti vastauksiini suuresti
- Tuotannonohjauksen roolin muutos ei vaikuttanut vastauksiini
- Tuotannonohjauksen roolin muutos saattoi hieman vaikuttaa vastauksiini

13. Kuinka aktiivisesti olet osallistunut edellisten henkilöstötutkimusten tulosten läpikäyntiin ja sen jälkeiseen kehitystoimenpiteiden suunnitteluun?

- Olen ollut aktiivisesti mukana henkilöstötutkimusten läpikäynnissä ja kehitystoimenpiteiden suunnittelussa
- Olen ollut mukana tulosten läpikäynnissä, mutta en kehitystoimenpiteiden suunnittelussa
- Olen ollut mukana kehitystoimenpiteiden suunnittelussa, mutta en tulosten läpikäynnissä
- En ole ollut mukana kummassakaan
- En ole tiennyt mahdollisuudesta osallistua henkilöstötutkimuksen tulosten läpikäyntiin ja sen jälkeisten toimenpiteiden suunnitteluun

14. Kuinka aktiivisesti olet tuonut esiin ja ajanut eteenpäin omia ideoitasi ja mielipiteitäsi osaston toiminnassa?

- Olen tuonut ideani esiin hyvin aktiivisesti ja ajanut niitä eteenpäin
- Olen tuonut ideani esiin, mutta en ole ajanut niitä eteenpäin esiintuomisen jälkeen
- Olen pohtinut muutoksia, mutta en ole tuonut niitä esiin
- En ole pohtinut muutoksia, enkä tämän vuoksi ole niitä tuonut esiin

15. Kuinka aktiivisesti mielestäsi kehität työyhteisön hyvinvointia tuomalla toiminnassasi esiin yrityksen arvoja (rohkeus, reiluus, tehokkuus, avoimuus)?

- Pysin aina toimimaan yrityksen arvojen mukaan
- Pysin pääsääntöisesti toimimaan yrityksen arvojen mukaan
- Toimin satunnaisesti yrityksen arvojen mukaan
- En toimi yrityksen arvojen mukaan

Mahdollisia täydennyksiä kyselylomakkeen vastauksiin ja/tai muita ideoita aiheeseen liittyen: