



MITEN ESIMIES VOI VAIKUTTAA TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN JYVÄSKYLÄN BILTEMASSA?

**Jens Boe
Mikko Salo**

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) BOE, Jens SALO, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi MITEN ESIMIES VOI VAIKUTTA A TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN JYVÄSKYLÄN BILTEMASSA?		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Toimeksiantaja(t) Biltema Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Bilteman Jyväskylän toimipisteen henkilökunnan ja johdon käsityksiä työyhteisön hyvinvoinnin nykytilasta sekä löytää esimiehille keinoja vaikuttaa vallitseviin oloihin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin esimiestyön perusteisiin sekä työhyvinvoinnin kannalta tärkeisiin asioihin. Näitä ovat muun muassa sisäinen viestintä, ilmapiiri, palaute ja kehityskeskustelut. Tutkimuksen aineisto koottiin käyttämällä teemahaastattelua. Haastattelujen valinnassa otettiin huomioon työtehtävä, asema organisaatiossa sekä työsuhteen laatu. Haastatteluihin osallistui kolme esimestä ja kuusi työntekijää. Teemahaastatteluilla kartoitettiin haastateltujen henkilöiden näkemyksiä Bilteman työyhteisön hyvinvoinnista sekä mahdollisista kehityskohteista. Haastatteluilla kerättiin myös tietoa esimiestyön nykytasosta. Tämän lisäksi haastatteluilla oli mahdollisuus lausua omia kehitysehdotuksiaan julki.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että ongelmia työyhteisön hyvinvoinnissa oli sekä esimiesten että henkilöstön mielestä monilla alueilla. Esimiesten ja alaisten vastauksista löytyi ristiriitoja, mutta joistain asioista oltiin myös samaa mieltä. Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että esimiestasolla useat ongelmat on tiedostettu, mutta niiden ratkaisemiseksi ei ole tehty toimenpiteitä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, esimiestyö, nykytilakartoitus, henkilöstöjohtaminen, työyhteisön kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) BOE, Jens SALO, Mikko	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 84	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title WHAT ARE THE MANAGEMENT'S WAYS TO AFFECT THE WELL-BEING OF THE WORK COMMUNITY IN BILTEMA JYVÄSKYLÄ?		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Assigned by Biltema Oy		
Abstract The aim of this thesis was to define the staff's and management's ideas of the current state of the work community's well-being in Biltema Jyväskylä. The aim was also to find ways for the management to improve the current conditions. This research was conducted by using a qualitative research method. The theoretical part deals with basic issues of management and the essential things dealing with the well-being of the work community. Such things are for example internal communication, atmosphere, feedback and development conversations. The material for the survey was gathered using structured interviews. Three superiors and six employees were interviewed in the beginning of 2008. The results of the survey show that both employees and superiors found problems in the well-being of the work community in Biltema. There was much controversy between the answers of the employees and the management. Still some similarities were found. The results of the survey also show that the superiors had acknowledged most of the problems, but no action was taken.		
Keywords well-being of work community, human resource management, development, current state survey		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.2 Toimeksiantajayritys: Biltema Oy	4
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	5
1.4 Opinnäytetyön rakenne.....	6
2 ESIMIESTYÖ	8
2.1 Johtamistyyli	8
2.1.2 Käyttäytymismallit.....	10
2.2 Esimiestaidot	11
2.2.1 Esimiehen tehtäväkenttä	12
2.3 Esimiestyön haasteet.....	14
2.3.1 Työyhteisön tyypillisimmät ongelmatilanteet	14
2.3.2 Ongelmien ratkaiseminen esimieslähtöisesti.....	16
2.4 Esimies työyhteisön kehittäjänä.....	18
2.4.1 Mitä asioita lähdetään kehittämään?	19
3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	21
3.1 Työilmapiiri.....	21
3.1.1 Avoimuus	21
3.1.2 Sanattoman johtamisen taito	22
3.1.3 Työn sisältö ja työmotivaatio	23
3.2 Kehityskeskustelut	24
3.2.1 Kehityskeskustelun vaiheet	25
3.3 Palaute.....	27
3.3.1 Palautejärjestelmä.....	27
3.3.2 Palautteenannon kymmenen käskyä.....	29
3.4 Työmotivaatio	30
3.4.1 Motivaation synty.....	30
3.4.2 Herzbergin motivaatiotekijät	31
3.4.3 Maslowin tarvehierarkia.....	32
3.5 Työnorganisointi ja –muotoilu	33
3.5.1 Työkierto	33
3.5.2 Työn laajentaminen	34
3.5.3 Työn rikastaminen	34
3.5.4 Työaika.....	35
3.6 Koulutus.....	36
3.6.1 Sisäinen koulutus	37
3.6.2 Ulkoinen koulutus	38
3.7 Viestintä	39
3.7.1 Sisäinen viestintä	40
3.7.2 Sisäisen viestinnän häiriötekijöitä.....	41
3.8 Perehdytys.....	42
3.8.1 Perehdytyksen suunnittelee esimies	43
4 CASE BILTEMA	45
4.1 Haastatteluiden tulokset.....	45
4.1.1 Ilmapiiri.....	45
4.1.2. Kehityskeskustelut.....	47

	2
4.1.3 Palaute	49
4.1.4 Työmotivaatio	51
4.1.5 Työnkierto	52
4.1.6 Koulutuksen tarve.....	53
4.1.7 Viestintä	55
4.1.8 Perehdytys	57
4.2 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset.....	60
5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	71
6 POHDINTA.....	74
LÄHTEET	76
LIITTEET	78
Liite 1. Teemahaastattelurunko alaisille	78
Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehille	81
KUVIOT	
KUVIO 1. Managerial Grid.....	8
KUVIO 2. Herzbergin tutkimustulokset	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Toimiva työyhteisö koostuu työntekijöiden lisäksi hyvästä johtamisesta, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä toimivasta työnorganisoinnista. Keskinäinen luottamus ja arvostus, mielipiteiden ilmaisu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työtehtäväänsä ovat toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä. Toimiva työyhteisö edistää työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen tulokseen. Tähän ei kuitenkaan päädytä itsestään, vaan toimivan työyhteisön eteen on tehtävä töitä. (Kaivola 2003, 142–143.)

Työyhteisöä ja sen hyvinvointia kehitettäessä on tärkeää, että esimiestaso suhtautuu hankkeeseen tosissaan ja suunnitelmallisesti. Ensiksi on tehtävä nykytilakartoitus, sen jälkeen laadittava kehityssuunnitelma ja vasta tämän jälkeen ryhdytään itse kehitystyöhön. Esimiesten sitoutuminen onkin tärkeää ja ilman sitä, useat hankkeet hiipuvat. (Koskensalmi & Lauttio 2002.) Työhyvinvointia kehitettäessä, on oleellista, että myös johdon ja esimiesten toiminta asetetaan kehityskohteeksi. (Leppänen 2002).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Bilteman Jyväskylän toimipisteen henkilökunnan ja johdon käsityksiä työyhteisön tämänhetkisestä toiminnasta ja hyvinvoinnista sekä antaa esimiehille keinot vaikuttaa näihin. Nykytilakartoitus tehdään haastattelemalla kolmea Bilteman Jyväskylän toimipisteen esimiestä ja kuutta työntekijää.

Teoreettisen viitekehyksen sisältö perustuu tutkijoiden vahvaan esiymmärrykseen Bilteman Jyväskylän yksikön työhyvinvoinnin nykytilasta sekä sen keskeisistä kehitystarpeista. Tutkijat ovat työskennelleet kohdeyrityksessä yhteensä kolmen vuoden ajan. Tutkijat tarjosivat opinnäytetyöaihetta Bilteman Jyväskylän yksikön johdolle keväällä 2007, jonka jälkeen havainnointi työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia kohtaan alkoi. Tutkimusongelma sai lopullisen muotonsa syksyllä 2007, jolloin tutkimusaineistoa ryhdyttiin keräämään.

Tutkimusongelmaksi muodostui kysymys:

Miten esimies voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin Jyväskylän Biltemassa?

Tutkimusongelmaa tukevia kysymyksiä ovat:

Mikä on esimiestyön nykytila Jyväskylän Biltemassa?

Mikä on Jyväskylän Bilteman henkilökunnan käsitys työhyvinvoinnin nykytilasta?

Mitkä ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät kehityskohteet Jyväskylän Biltemassa?

1.2 Toimeksiantajayritys: Biltema Oy

Biltema on koko perheen tavaratalo, jonka tuotevalikoimiin kuuluu yli 17 000 erilaista tuotetta. Alun perin Biltema on perustettu ruotsalaisen Sten-Åke Lindholmin halusta tarjota edullisempia autonvaraosia. Bilteman tuotevalikoimaa on vuosien mittaan laajennettu runsaasti. Biltema on nykypäivänä Pohjoismaiden suurin yritysryhmä autonvaraosien, työkalujen ja kemikaalien markkinoilla. (Biltema – Menestystarina n.d.)

Biltema on jakanut tuotevalikoimansa kahdeksaan osastoon: koti, vapaa-aika, vene, rakentaminen, tekniikka, työkalut, kemikaalit ja auto. Yritys elää jatkuvassa muutoksessa ja painopiste on siirtymässä pois tuotteista, joiden myymistä varten yritys on alun perin perustettu. (Biltema n.d.)

Linköpingissä vuonna 1963 perustettu Biltema on laajentunut postimyyntiyrityksestä koko Pohjoismaat kattavaksi tavarataloketjuksi. Yhteensä Biltemalla on 37 myymälää, joista Suomessa kahdeksan. Suomen Biltema-tavaratalot sijaitsevat tällä hetkellä Helsingissä, Espoossa, Kaarinassa, Tampereella, Kempeleellä, Lappeenrannassa, Raisiossa ja Jyväskylässä. Bilteman kasvuvauhti on kova ja se näkyy myös vahvana jalansijana Suomen markkinoilla. (Yritys kasvussa n.d.)

Bilteman tavaratalot ovat kauppiasvetoisia. Jyväskylässä kauppiaina toimii Sami Salmi, jonka alaisuudessa on tällä hetkellä 19 henkilöä. Jyväskylän liike on avattu 2006 maaliskuussa. Jo pelkästään vuoden 2006 aikana myymälän henkilökunnassa on tapahtunut vaihdoksia ja tuotevalikoima on sekä lisääntynyt että muuttunut merkittävästi. Tämä antoi tutkijoille halun ryhtyä tutkimaan yrityksen tämänhetkistä työyhteisön sekä johtamisen tilaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu käyttäen hyväksi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksista onkin kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimusmenetelmän pyrkimys on löytää uusia näkökulmia jo olemassa oleviin väittämiin sen sijaan, että se vain todentaisi jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Laadullinen menetelmä mahdollistaa työyhteisön nykytilan tarkastelun ja lisäksi se jättää enemmän tilaa henkilöstön ajatuksille kuin määrällinen menetelmä. Koska tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamista myös viestinnän ja ilmapiirin näkökulmista, antaa laadullinen tutkimusmenetelmä haastateltaville mahdollisuuden kuvailla esimerkkejä ja tilanteita omin sanoin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on myös kohdejoukon valitseminen tarkoituksella - ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä. (Mts.155.)

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelua hyväksikäyttäen. Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelutyyppeiden jaottelussa teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelu mahdollistaa monipuolisempien vastauksien saamisen, sillä kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, mutta aihepiiri on selvillä. Haastattelurungon olemassaolo on kuitenkin suotavaa, ettei haastattelu pääse lipsumaan aihealueen ulkopuolelle. (Mts.197.)

Koska ihmiset tulkitsevat kysymyksiä ja asioita aina omasta näkökulmastaan ja vallitsevien olosuhteiden mukaan, teemahaastattelu antaa hyvän mahdollisuuden vastausten syväluotaamiseen (mts.151). Teemahaastattelun etuna on, että haastateltava voi tuoda asioita esille varsinaisten kysymysten ulkopuolelta.

Valitsimme haastateltaviksi sekä kuukausi- että tuntipalkkalaisia, miehiä ja naisia, esimiehiä ja työntekijöitä, jotta saisimme kokonaisvaltaisen käsityksen tutkimusongelmasta. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin tunti yhtä haastattelua kohden. Haastateltavat on numeroitu satunnaisesti haastattelujärjestykseen nähden, joten yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Esimiehille ja työntekijöille laadittiin hieman toisistaan poikkeavat haastattelurungot, jotka ovat liitteenä tämän tutkimuksen lopussa. (Ks. liite 1 ja liite 2.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen johdanto-osassa kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Lisäksi johdanto-osassa esitellään toimeksiantajayritys ja käytetty tutkimusmenetelmä. Johdanto-osuuden tarkoituksena on antaa lukijalle vastaukset kysymyksiin, miksi ja miten tämä tutkimus on toteutettu?

Teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin kehittämisestä esimieslähtöisesti sekä henkilöstöjohtamisen perusteista. Tutkimuksen empiriaosuudessa käydään haastattelutulokset läpi teemoittain. Teemat ovat samassa järjestyksessä kuin luvussa kolme, joten lukijan on helppo etsiä referenssiä aiheeseen. Sanasta sanaan lainatut sitaatit valottavat haastattelun tunnelmaa sekä kuvaavat haastattelutilannetta.

Luvun viimeisessä kappaleessa analysoidaan haastattelun tuloksia ja pohditaan syitä esiin tulleisiin ilmiöihin. Kappaleen tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan ja antaa Bilteman Jyväskylän yksikön esimiehille keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen. Luvussa viisi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja

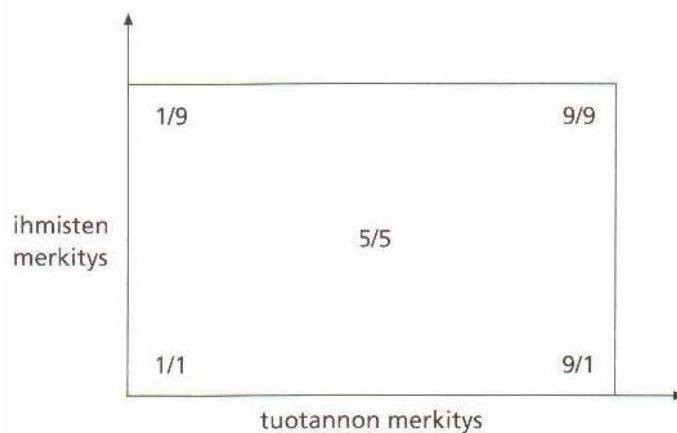
reliabiliteettia. Luvussa arvioidaan myös koko tutkimuksen onnistumista sekä käydään läpi tutkijoiden omia mietteitä tutkimustyön synnystä.

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Johtamistyylit

”Johtajuus on sitä, että saa ihmiset tekemään sellaistaakin, mitä he eivät muuten haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä.” (Hokkanen & Strömberg 2003, 105).

Johtamisesta puhuttaessa puhutaan yleensä joko asioiden tai ihmisten johtamisesta. Englanniksi ihmisten johtamisesta kutsutaan leadershipiksi ja asioiden johtamisesta managementiksi. Kumpaaakin koulukuntaa tarvitaan, ja sanotaankin, että kaikki managerit eivät ole liidereitä eivätkä kaikki liiderit ole managereita. Kuviossa 1 käydään läpi yleisimmät johtamistyylit Blaken ja Moutonin johtamisruudukon avulla. (Mts. 105.)



KUVIO 1. Managerial Grid (Viitala 2003, 80)

Autoritaarinen johtamistyyli: 9/1

Autoritaarinen tyyli on hyvin johtajakeskeinen. Kaikki vaikutusvalta ja valvonta on johtajalla. Tyyli on hyökkäävä ja etäinen, ja se aiheuttaa usein kaunaa, pelkoa ja riitaa. Työn laatu on kuitenkin usein hyvä. (Viitala 2003, 78.)

Esimies myös käyttää valtaansa usein väärinkin ja esimerkiksi aliarvioi alaisiaan ja painostaa heitä työskentelemään haluamallaan tavalla. Pakon edessä alaiset tekevät kuten käsketään ja turhautuvat potiessaan motivaation puut-

ta. Esimiestä pelätään enemmän kuin kunnioitetaan. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtamistyyli: 1/9

Demokraattinen johtamistyyli on nimensä mukainen, ja siinä enemmistö on aina oikeassa. Yhteistyön ja luottamuksen siivittäminä henkilöstö myös osallistuu päätöksentekoon. Tämä myös motivoi henkilökuntaa, ja työilmapiiri on usein joustavampi kuin autoritaarisessa johtamistyyliässä. Ongelmana on kuitenkin päätöksenteon hitaus ja se, että päätöksentekomekanismi voi aiheuttaa säröjä ilmapiiriin. (Mts. 105–106.)

Ihmiskeskeisessä johtamistyyliässä ihmisten tarpeet ovat tuotosta tärkeämpiä, ja johtaja luottaa alaisiinsa. Johtaja on usein myös lämmin hahmo ja auttaa mielellään. Ilmapiiriä ei haluta rikkoa. Tämän seurauksena ristiriidat siirretään syrjään käsittelemättä niitä. Kukaan ei varsinaisesti pidä asioita hallinnassa, joten seurauksena on lämmin, mutta turvaton ilmapiiri. (Viitala 2003, 80.)

Johtamisvastuun välttäminen: 1/1

Johtajan tehtävä on lähinnä vain välittää alaisilleen välttämätöntä tietoa. Hän ei puutu juuri mihinkään ja hän luovuttanut. Tästä syystä alaiset etsivät usein joukostaan epävirallisen johtajan. (Mts. 81.) Johtaja tekee työtä juuri sen verran, että saa pitää työpaikkansa. Ihmiset tai tuotanto eivät kiinnosta häntä juuri lainkaan, ja johtamistyyli on enemmän vastuunpakoilua kuin johtamista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

Traditionaalinen johtaminen: 5/5

Traditionaalisessa johtamistyyliässä työntekijöillä on tilaa omaan ajatteluun ja johtaja antaa mahdollisuuden omien ratkaisujen tekoon. Pohjaten aikaisempiin kokemuksiinsa hän myös asettaa henkilökunnalle kohtuullisia tavoitteita. Palautteenanto kuuluu johtamiseen arkipäivään. Traditionaalisella johtajalla on taipumusta tehdä kompromisseja. Muutostilanteissa yritetään pitäytyä vanhoissa, hyviksi koetuissa toimintamalleissa uusien sijaan. (Viitala 2003, 81.)

Ihannejohtaminen: 9/9

Ihannejohtaminen huomioi maksimaalisesti sekä ihmiset että tuotokset. Työntekijät ovat motivoituneita ja tavoitteet koetaan yhteisiksi. Luottamus ja arvostus ovat vallitsevia käsitteitä ihmissuhteissa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

Johtaja tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta ja osallistuttaa myös alaisensa siihen. Ristiriidat käsitellään ja niistä koetetaan saada hyötyä irti. Johtajan kypsä suhde alaisiinsa, pyrkimys jatkuvaan kehitykseen ja luovuus ovat ohjaavia piirteitä. (Viitala 2003, 81.)

Blaken ja Moutonin ruudukko on saanut myös kritiikkiä osakseen, kuten myös monet muutkin kahden ulottuvuuden mallit. Niiden on sanottu sulkevan pois muita johtamiseen vaikuttavia asioita ja sekoittavan tavoitteita ja keinoja keskenään. Mallit ovat pelkistäviä, joten ne eivät pysty huomioimaan esimerkiksi tilannetta, organisaation rakennetta tai johtamisen sisällöllistä rikkautta. Mallit antavat kuitenkin suppean työkalun ajattelun jäsentämiseen. Ne auttavat myös tietoisessa arvioinnissa, joka on henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohhta. Mallit palvelevat täten esimerkiksi koulutuksen apuvälineinä. (Mts. 81.)

2.1.2 Käyttäytymismallit

Käytännön vuorovaikutustilanteet ohjaavat esimiestä käyttäytymään usealla eri tavalla. Eri johtamistyyliä ja -tavat sekä niiden yhdistelmät ovat johtamisen arkipäivää. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä käyttäytymään rehellisesti ja avoimesti eli jämäkästi. Aivan kuten johtamistyyliä, voidaan myös käyttäytymismallit jakaa karkeisiin päämuotoihin. Kolme päämuotoa ovat Joutsenkunnan ja Heikuraisen (1996) mukaan alistuva, jämäkkä ja hyökkäävä. (Joutsenkunnan & Heikurainen 1996, 121–122.)

Ajatus omasta ylivoimaisuudesta ja tärkeydestä johtaa hyökkäävään käyttäytymiseen. Hyökkäävästi käyttäytyvä henkilö tavoittelee aina voittoa ja pakottaa toisen henkilön häviämään. Vastaavasti alistuvasti käyttäytyvä henkilö luopuu omista oikeuksistaan ja asettaa itsensä toisten alapuolelle. Henkilö, joka käyt-

täytyy jämäkästi, on tietoinen sekä omista että muiden oikeuksista. (Mts. 121–122.)

Käyttäytyminen vaihtelee kuitenkin päivittäin ja tilanteittain. Peruskäyttäytymistyyli on kuitenkin se hallitseva tyyli, joka useimmiten pääsee esille. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta leimaa usein esimiehen joko liian hyökkäävä tai liian alistuva käyttäytymistyyli. (Mts. 121–122.) Esimiehen tulee olla sekä keskusteleva että jämäkkä. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä päätöksentekoon itsenäisesti ja joskus jopa kuuntelematta henkilöstöään. Johtamistehtävä on esimiehelle mahdollisuus kasvaa ihmisenä ja kehittää persoonallisuutensa eri puolia. (Järvinen 2005, 16–20.)

Jotta esimies voi kehittyä kohti jämäkkää, siis avointa ja rehellistä, käyttäytymistä, tulee hänen ensiksi sisäistää ajatus siitä, että kehittyminen lähtee henkilöstä itsestään. Hänen tulee myös oppia erottamaan eri käyttäytymismuodot toisistaan. Käsitykset ihmisten oikeuksista vaihtelevat työelämässä suuresti, joten esimiehen on tunnistettava sekä omat että muiden oikeudet. Arvioimalla omaa johtamiskäyttäytymistä palautteen avulla, esimies voi tiedostaa omat kehitystarpeensa ja muodostaa kuvan käyttäytymisestään. Joutsenkunnan ja Heikuraisen (1996) mukaan useimmat alaiset toivovat jämäkkää esimiestä. Jämäkästi käyttäytyvä esimies kehittää myös työntekijöistään itseensä luottavia, hyvää tulosta tekeviä ja jämäköitä ihmisiä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 126.)

2.2 Esimiestaidot

Ei ole käytännössä mahdollista määrittää, mitkä ominaisuudet tekevät hyvän esimiehen. Erään amerikkalaistutkimuksen perustella saatiin kuitenkin selville ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä menestymiseen johtajana. Tutkimuksessa haastateltiin 2000 menestyvää johtajaa ja tuloksia tarkastelemalla löydettiin 18 menestystekijää. Nämä menestystekijät ryhmiteltiin viideksi pätevyysalueeksi, jotka ovat *päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillis-*

ten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen sekä ryhmätöimintojen johtaminen. (Ruohotie & Honka 2000, 184–185.)

Teoriassa lienee epätodennäköistä, että jollakin esimiehellä olisi halussaan kaikki pätevyysalueet. Tilanteet, toimintaympäristö ja kulttuuri vaikuttavat siihen, minkä pätevyysalueen merkitys korostuu milloinkin. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että johtajan persoonallisuudella ja johtamistehokkuudella on vain vähän yhteyttä. Esimiestaitoon liitetään älykkyys, ulospäin suuntautuneisuus ja maskuliinisuus. Empaattisuus, hallitsevuus ja sovinnollisuus taas eivät Ruohotien ja Hongan mielestä ole merkittäviä esimiestaidon kannalta. (Mts. 186.)

2.2.1 Esimiehen tehtäväkenttä

Aiemmin johtamisen kenttä on jaettu kahtia ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Tämä jako on kuitenkin liian karkea ja ihmisten ja asioiden johtaminen kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Johtajat toimivat sekä yhteydenpitäjinä ulkomaailmaan että sisäisinä johtajina. Yksi johtajan tehtävistä on luoda laajaa verkostoa, joka ylittää hänen oman yksikkönsä rajat sekä organisaation sisällä että koko yrityksen ulkopuolella. (Viitala 2003, 69–71.)

Alvin Toffler jakaa johtamisen toimintaympäristön kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat yksikkö, organisaatio ja ulkomaailma. Yksiköllä tarkoitetaan sitä yksikköä, jota esimies johtaa ja joka on hänen suorassa alaisuudessaan. Organisaatiolla taas tarkoitetaan saman organisaation muita jäseniä, sellaisia, joihin esimiehellä ei ole muodollista valtaa. Ulkomaailmalla tarkoitetaan kaikkia niitä yhte-yksiä, joiden kanssa esimies on työssään tekemisissä, mutta jotka eivät ole organisaation osia. (Mts. 71–72.)

Urpo Jalava (2001) taas jakaa esimiehen toiminnan seitsemään keskeiseen alueeseen:

1. Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen
2. Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen

3. Työntekijöiden tukeminen
4. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
5. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko
6. Ulkoisten suhteiden hoitaminen
7. Arvoperustainen käyttäytyminen

(Jalava 2001, 21–22.)

Esimies tuottaa työtavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Hän selvittää työntekijälle, mitä työltä odotetaan, mitä tavoitteita on ja miten ne voidaan saavuttaa, miten työntekijä saa siitä palautetta ja miten häntä arvioidaan. Työntekijän oikeuksiin kuuluu tavoitteiden ja työtapojen sekä työhön liittyvien odotusten tiedostaminen. Esimiehen näkökulmasta ajatellen nämä odotukset ohjaavat työntekijän suoritusta ja sen laadukkuutta. (Mts. 20–21.)

Työntekijöiden kannustaminen hyvään suoritukseen on myös osa esimiehen työnkuvaa. Tavoitteiden asettaminen ja hyvän suorituksen korostaminen ovat osa tätä toimintaa. Esimiehen tehtävä on myös tukea alaisiaan esimerkiksi luomalla miellyttävät työolosuhteet. Kannustaminen ja tukeminen myös parantavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. (Mts. 21.)

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun työntekijöiden työ on toisistaan riippuvaista. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa avoin vuorovaikutus ratkaisemalla ristiriitoja, tukemalla kommunikointia sekä korostamalla yhteistyön merkitystä. Näin myös ryhmäkeskeinen päätöksenteko helpottuu. Kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat keskusteluun ja ratkaisevat yhdessä ongelmia. (Mts. 21–22.)

Johtajan tehtäviin kuuluu myös oman yksikkönsä toiminnan esillä pitäminen ja sen esittäminen myönteisessä valossa. Se mahdollistaa resurssien saannin ja oikeuttaa yksikön toiminnan koko organisaatio- ja ulkoisella tasolla. Silloin kun resursseja on niukasti, täytyy esimiehen sitouttaa ja samaistuttaa henkilökunta organisaation päämääriin. Esimerkiksi kilpailtu tai epävarma työympäristö aiheuttavat henkilökunnassa usein levottomuutta. Moraalisesti oikeutettu visio, määrätietoisuus sekä työntekijöiden positiivinen arviointi edesauttavat henkilökunnan sitouttamista. (Mts. 22.)

2.3 Esimiestyön haasteet

Esimiestyö voidaan joidenkin määritelmien mukaan nähdä jatkuvana ongelmien ratkaisemisena. Tämän ajattelutavan ymmärtää hyvin, koska ongelmat ja erilaiset kriisitilanteet ovat jokaisen työyhteisön arkipäivää. Erilaisia pulmatilanteita tulee vastaan lähes päivittäin, joten esimiestaidot ovat koetuksella jatkuvasti. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että esimiehillä on riittävä tahto sekä taito käsitellä ja ratkaista työpaikan ongelmatilanteita. (Järvinen 2005, 69.)

Ylemmän johdon tuki ja selkeä, yhdessä sovittu strategia auttavat esimiestä puuttumaan työyhteisössä ilmeneviin yhteisöllisiin tai yksilöllisiin ongelmiin. Esimiehellä täytyy myös olla tietoa ongelmien ilmenemismuodoista, jotta hän pystyy ajoissa puuttumaan niihin. Käytännön ratkaisumallit voivat usein olla tehottomia tai ne voivat entisestään pahentaa syntyneitä konflikteja. Esimiehellä vaaditaankin siis tietoa ja taitoa lähestyä sekä ratkoa erilaisia työyhteisössä koettelevia konfliktitilanteita. (Järvinen 1998, 82.)

2.3.1 Työyhteisön tyypillisimmät ongelmatilanteet

Ongelmatilanteet ovat jokaisessa työyhteisössä erilaisia. Täysin samanlaisia ongelmatilanteita tuskin koskaan tulee vastaan. Ongelmien muodostumiseen ja niiden ilmenemismuotoihin vaikuttavat paljolti erilaiset työyhteisöstä johtuvat tekijät. Työyhteisön historia, työpaikan kulttuuri ja työtehtävien sisältö vaikuttavat paljolti siihen, miten ongelmat työpaikalla ilmenevät. Järvinen (1998) jakaa kuitenkin työyhteisöjä kohtaavat ongelmat ja niiden oireet neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- yhteisöllinen stressi ja työuupumus
- yksilökohtaiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. (Järvinen 1998, 83.)

Työyhteisöä kohtaavat muutostilanteet johtuvat usein yrityksen toimista kohti parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Muutostilanteet voivat aiheuttaa henkilöstön irtisanomisia tai lomauttamisia, toimintoja voidaan lakkauttaa, organisaatorakenne voi muuttua tai työ- ja toimintatavoissa voi tapahtua merkittäviä muutoksia. Kaikki nämä aiheuttavat henkilöstössä epävarmuutta, pelkoa ja huolta siitä, miten yksittäisen työntekijän käy. (Mts. 83.)

Stressi ja työuupumus nähdään nykyisin myös yhteisöllisestä näkökulmasta, sillä monilla työpaikoilla koko työyhteisö voi kärsiä jatkuvasta stressistä ja työuupumuksesta. Ongelman voivat muodostaa jatkuvat muutokset tai henkilöstöresurssien vähäisyys. Saattaa olla, että työpaikalla ei yksinkertaisesti ole riittävästi miehitystä suhteessa työn määrään. Työyhteisö stressaantuu, kun se kokee menettävänsä hallinnan tunteen työtä kohtaan. Työyhteisö voi jakautua kahteen eri leiriin, jossa toinen puoli yrittää ja ponnistelee eteenpäin vaikeuksista huolimatta. Toinen puoli taas saattaa luovuttaa ja muuttua kyyniseksi työtä kohtaan. (Mts. 85.)

Tämä kahtiajako voi aiheuttaa ihmisten välillä jännitystä, joka purkautuu syytelynä ja ristiriitoina työpaikalla. Koska on kyse koko yhteisöä koskevasta ongelmasta, on ratkaisujen myös oltava koko organisaatiota koskevia. Tämä taas tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon on tartuttava toimeen ja tehtävä vaa-dittavia päätöksiä ja linjauksia ongelman ratkaisemiseksi. (Mts. 85–86.) Esi-mieskunta saattaa helposti vedota kiireisiin työn vaikeudesta johtuen, jolloin työuupumuksen kannalta olennaiset koulutus-, tiedotus- ja yhteistyöpalaverit voivat jäädä käymättä. (Koivisto 2001, 98).

Kaikilla työntekijöillä on aika-ajoin yksityiselämässään tilanteita, jotka aiheut-tavat päänvaivaa ja vaikeuksia. Henkilökohtaiset ongelmat ja kriisitilanteet tulisi kuitenkin selvittää niin, että ne eivät pääse vaikuttamaan päivittäisiin työntehtäviin. Yleensä työntekijöiltä tämä onnistuu, mutta joskus ongelmat näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat sitä kautta henkilön työsuoritukseen ja myös koko työyhteisön toimintaan. Esimiehen kannalta tilanne on usein vaikea, kos-ka monet esimiehet kokevat, että työntekijän henkilökohtaisiin asioihin puut-tuminen ja niiden selvittäminen on vaikeaa. (Järvinen 1998, 86.)

On siis aiheellista esittää kysymys siitä, mitkä asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä taas eivät? Toisen henkilökohtaisiin asioihin puuttuminen on ymmärrettävästi vaikeaa, sillä asiat saattavat usein vaatia erittäinkin hienovaraista otetta. Ei voida kuitenkaan vaatia, että esimies olisi kaiken muun häneltä vaadittavan lisäksi ihmismielen asiantuntija. Johtajan tehtävänä ei ole toimia lääkärinä tai psykologina. Hänen tulee puuttua ongelmatilanteessa yksilön käyttäytymiseen oman tehtävänsä ja esimiesroolinsa näkökulmasta. Esimiehen on väistämättä puututtava tilanteeseen, jos hän huomaa että yksittäisen työntekijän käyttäytyminen työntekoa, asiakaspalvelua tai työyhteisön toimintaa. (Mts. 86–87.)

Yhteistyöongelmat ovat myös työpaikoilla yleisiä. Yhteistyöongelmat voivat luoda työpaikalla vastakkainasettelutilanteen, josta työyhteisö ei enää selviä. Tämän seurauksena työnteko hankaloituu, ja se näkyy sitä kautta myös työntekijöiden motivaatiossa ja työssä jaksamisessa. Seurauksena on, että työn laatu heikkenee ja lopputulos kärsii. Yhteistyöongelmat voivat syntyä monien taustatekijöiden yhteisvaikutuksesta ja voivat ilmetä eri tavoin työyhteisön koosta ja rakenteesta riippuen. Asiaa ei helpota se, että johdolla ja alaisilla saattaa olla aivan eri käsitys yhteistyön toimivuudesta. (Mts. 90–91.)

2.3.2 Ongelmien ratkaiseminen esimieslähtöisesti

Jos työyhteisössä ilmenevä ongelma on yksilökohtainen, täytyy se myös silloin käsitellä asianomaisen henkilön kesken. Esimiehillä on varsin usein taipumus hoitaa yksilöongelmia peiteltysti ja mahdollisesti koko työyhteisön kautta. Esimerkiksi palaveritilanteessa esimies voi puhua jostain ongelmasta kaikille alaisilleen, vaikka hän todellisuudessa yrittää vihjata ongelmasta yksittäiselle työntekijälle. Seurauksena on yleensä se, että kyseessä oleva henkilö ei ymmärrä vihjettä, kun taas muut jäävät ihmettelemään, mitä esimies tahtoo sanoa. Yksilöongelman käsittely epäonnistuu, epätietoisuus lisääntyy ja ongelmien todelliset syyt jäävät selvittämättä. (Järvinen 2005, 90.)

Ongelman käsittelytilanne on hoidettava niin, että keskustelun sisältö pysyy alaisen työtä koskevassa toiminnassa ja käyttäytymisessä työpaikalla. Muiden mahdollisten alaista koskevien motiivien ja persoonallisuuteen liittyvien tekijöi-

den esille tuominen ei ole suotavaa. Työtulosten tarkastelu ja käyttäytyminen ovat tiukasti yhteydessä asetettuihin työtavoitteisiin. Työnteon tarkoituksena on kuitenkin, että se sujuu sopimuksen mukaan ja tavoitteet täytyvät. Työntekijän motiivit ja sen hetkiset tuntemukset vaikuttavat, mutta niiden käyttäminen keskustelun avaajana saattaa tyrehdyttää ongelman ratkaisun heti alkuunsa. (Mts. 91.)

Kun kyse on yhteisöllisestä ongelmasta, on selvitettävä keitä ongelma koskee ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet sen syntyyn. Yhteisölliset ongelmat muodostuvat usein, jos työnteon perusedellytykset eivät ole kunnossa. Näin voi käydä, jos yritys on käynyt läpi muutostilanteen. Uudessa tilanteessa on voinut esimerkiksi jäädä huomioimatta työnteon kannalta tärkeitä perusasioita. (Mts. 90.)

Esimiehen on tärkeää muistaa, että ottaessaan ongelman esille joko ryhmän tai yksittäisen työntekijän kanssa, hänen asenteensa ei saa olla syyttävä. Esimiehen tulee kuunnella, mitä alaisilla on sanottavaa ja mitkä ovat heidän käsityksensä ongelmasta. Esimiehellä saattaa olla aivan poikkeavat käsitykset ongelmien todellisista syistä. Ongelman käsittely helpottuu huomattavasti, jos esimies on liikkeellä kysyvällä otteella ja antaa alaisten itse ottaa kantaa olemassa olevaan ongelmaan. Esimiehen tulee kuitenkin toimia tässäkin tilanteen vaatimalla tavalla. Jämäkkyyttä vaaditaan esimerkiksi tilanteessa, jossa alaiset itse kiistävät ongelmien olemassaolon. (Mts. 91–92)

Esimiehen on ongelmia selvittäessään ensisijaisesti pyrittävä löytämään ratkaisukeinoja ongelmiin. Usein käy niin, että ongelmista keskusteltaessa jämähdetään pohtimaan ongelmien syitä. Tällöin ongelmien ratkaisussa ei päästä eteenpäin. Syyllisten tarpeeton etsintä ja väittely vältetään, jos keskustelun tavoitteet ovat ongelmien ratkaisussa ja siinä miten tulevaisuudessa toimitaan, jotta ongelmilta voidaan välttyä. Kun ratkaisukeskustelua käydään, on esimiehen myös löydettävä selkeitä käytännön toimenpiteitä, joilla ongelma saadaan poistettua. (Mts. 92.)

Kaikkien on tarpeen tullen pystyttävä muuttamaan toimintatapojaan, jotta konkreettisiin tuloksiin voidaan saavuttaa. Esimiehen on myös tehtävä selväk-

si, että liikkeellä ollaan tosissaan ja ongelmat halutaan ratkaista. Tämä onnistuu, kun esimies järjestää seurantalaisuuden. Se luo alaisille myös painetta siitä, että ratkaisuihin halutaan päästä ja että jokaisen on kannettava kortensa kekoon, jotta tilanne korjaantuisi. Seurannan merkitys ongelman ratkaisussa on merkittävä, sillä useat yritykset korjata yksilöä tai työyhteisöä koskevat ongelmat kaatuvat aktiivisen seurannan puutteeseen. (Mts. 92.)

Esimiehen on välillä hyvä pysähtyä ja katsoa peiliin, sillä ongelmat eivät aina lähde alaisista. Perimmäinen syy ongelmiin voi olla esimiehellä itsessään ja hänen tavassaan johtaa. Siksi on hyvä, että esimies tarkastelee myös omaa tapaansa johtaa ja miettii, voisiko syy osaksi olla myös hänen tavassaan käsitellä alaisia. (Haapalainen 2005, 143.)

2.4 Esimies työyhteisön kehittäjänä

Työyhteisö on paljon muutakin kuin vain ihmissuhteista ja sosiaalisista suhteista koostuva yhteisö. Ennen kaikkea työyhteisö on toiminnallinen yksikkö, joka tekee tiettyä osaa organisaation perustehtävästä. Se on myös yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä toimija, jonka yhteistyöhön liittyy usein erilaisia ongelmia. Yleisin syy ryhtyä kehittämään työyhteisöä löytyy usein kykenemättömyydestä käsitellä ristiriitoja ja ongelmia. On tärkeää kuitenkin erottaa toisistaan työntekoon vaadittavat yhteistyötaidot ja ihmissuhteet. (Leppänen 2002.)

Esimiestyön merkitys on keskeisessä asemassa työyhteisöä kehitettäessä. Johdon ja esimiesten tulee sopia keskenään, kuinka työmäärä jaetaan ja heidän tulee sitoutua hankkeeseen heti alkuvaiheessa. Johdon läsnäolo on tärkeää, koska sillä saadaan kaikki osallistujat kantamaan vastuuta ja toimimaan aktiivisesti. Työyhteisö saadaan mukaan kehitykseen, kun johto- ja esimiestaso antavat hankkeelle kasvot. Kehittämishankkeeseen täytyy myös aina lähteä harkiten. Pitäisi välttää joutumasta tilanteeseen, jossa esimiehillä ei riitä aikaa eikä tahtoa sitoutua hankkeen toteuttamiseen. Työyhteisöä onkin erittäin hankala lähteä kehittämään, jos esimiestaso ei ole hankkeessa aidosti ja ajatuksella mukana. (Koskensalmi & Luttio 2002.)

Työyhteisön kehittämällä voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia ja jakamista. Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa myös oleellisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Kehittämällä työyhteisöä, voidaan siis vaikuttaa sekä työssäviihtymiseen että tilikauden tulokseen. Kun työyhteisöä ryhdytään kehittämään, on ensisijaisen tärkeää, että myös johdon oma toimintatapa mielletään kuuluvan työyhteisön kehittämiseen. (Leppänen 2002.)

2.4.1 Mitä asioita lähdetään kehittämään?

Työyhteisön kehittämishankkeella pyritään ensisijaisesti korjaamaan olemassa olevia ongelmia tai parantamaan toimintaa yleisesti. Yhteinen keskustelu työyhteisön sisällä nostaa usein kehityskohteeksi jonkin selkeän teeman.

Usein työpaikoilla toteutetaan kuitenkin kysely-palautteen perusteella nykytilan kartoitus, joka toimii apuna selvitetessä, miten henkilöstöön liittyviä toimintakäytäntöjä saadaan parannettua ja varmistettua niiden toiminta jatkossakin.

Yleisen keskustelun tai nykytilankartoituksen esille nostamia kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi:

- uusien työntekijöiden perehdytys
- koulutuksen määrä ja sen osuvuus
- kehityskeskustelut esimiehen ja henkilöstön välillä
- asiakaspalautteen hankkiminen ja sen hyödyntäminen
- työterveys- ja työsuojeluasiat
- sukupuolten ja eri-ikäisten työntekijöiden välisen tasa-arvon toteutuminen. (Lindström 2002.)

Oleennaista kehittämishankkeiden onnistumisessa on, että esille tulleet teemat kehityskohteista otetaan esiin ensimmäisenä ennen kuin aletaan tehdä muutoksia itse työn sisältöön, johtamiseen tai työympäristöön. Organisaation tulee myös olla tietoinen omasta historiastaan ja taustastaan. Jokainen työpaikkakulttuuri on omanlaisensa ja sisältää vain sille ominaisia aiempia kokemuksia ja arvoasetelmia. Organisaation tulee tuntea oma historiansa, kehitysvaiheensa ja arvonsa, jotta ne voidaan ottaa huomioon kehityshanketta suunniteltaessa. Niin sanottu organisaation historia-analyysi voi olla hyvä suorittaa nykyti-

lankartoituksen rinnalla ennen kehittämishankkeeseen ryhtymistä. Työyhteisöllä voi olla jotain tiettyjä käytännön rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon. Vanhoista virheistä on myös hyvä ottaa opiksi, jotta samat virheet eivät toistuisi heti kehittämishankkeen alkumetreillä. (Mt.)

3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri muodostuu organisaatiossa toimivien ihmisten välisen kanssakäymisen kautta. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tunteet ovat myös vahvasti mukana. Ylhäältä tulleilla päätöksillä ja säännöillä ei voida nopeasti vaikuttaa työilmapiiriin, mutta johdolla on kuitenkin käytettävissään keinoja, joilla ilmapiiriä voidaan kehittää. Ilmapiiri on monen tekijän summa ja näitä tekijöitä kehittämällä johdolla on mahdollisuus luoda parempi työilmapiiri. (Viitala 2003, 63.) Seuraavassa käsitellään muutamia keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työilmapiiriin.

3.1.1 Avoimuus

Ilmapiirin avoimuus näkyy työyhteisössä monella tapaa, yrityksen viestintä kertoo siitä paljon. Sisäisen viestinnän toimivuus näkyy ihmisten työskentelyssä ja käyttäytymisessä. Se, miten tietoa organisaatiossa jaetaan ja miten tietosen sisällä kulkee, vaikuttaa keskeisesti avoimen työilmapiirin syntyyn. Yrityksen taloudellisesta tilasta, tavoitteista ja toiminnasta tiedottaminen ovat edellytyksiä avoimen työilmapiirin syntymiselle. Tiedonkulun suunta on myös viestinnän onnistumisen lähtökohta. Yrityksissä tapahtuva viestiminen tapahtuu usein ylhäältä alaspäin, mutta myös alhaalta ylöspäin tapahtuvan viestinnän tärkeys tulisi muistaa. Avoimella ilmapiirillä on vaikutusta siihen, kuinka paljon viestintää tapahtuu myös alainen-esimies -suhteessa. (Pessi 1999, 28 – 29.)

Työilmapiirikartoituksista nousevat usein esille organisaatiossa vallitseva huono tiedonkulku ja vuorovaikutusongelmat. Organisaatioissa kulkevan tiedon määrä kasvaa koko ajan, mutta itse keskustelu vähentyy. Sähköpostin aikakaudella tulisikin muistaa avoimen keskustelun tärkeys. Hyvä vuorovaikutus ei ole yksipuolista, vaan se vaatii jokaisen yksilön osallistumista. Johdon tehtä-

vänä on luoda mahdollisuudet siihen, että jokainen uskoo oman mielipiteensä merkitykseen ja arvoon. (Kaivola 2003, 145.)

Avoimuuden lisääminen ei tapahdu käden käänteessä ja sen muuttamiseen vaaditaan aikaa. Ylimmän johdon rooli muutoksessa on merkittävä, sillä johtamisen ja työskentelyn periaatteiden julkistaminen on johdon vastuulla. Johdon esimerkki onkin yksi tärkeimmistä avoimuutta lisäävistä tekijöistä. Avoimen ilmapiirin periaatteen tulee olla kaikille selvillä, ja siksi johdon tulee myös varmistaa, että viesti kulkee saumattomasti eteenpäin. Organisaatiosta löytyy usein esimiehiä, jotka saattavat olla tukkona viestin etenemisessä. (Pessi 1999, 32.)

Esimiesten sitoutuminen avoimuuden periaatteen noudattamiseen ja edistämiseen onkin tärkeää työilmapiirin kehittämisen kannalta. Esimiesten henkilökohtaiset asenteet, arvot ja luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, kuinka he työssään toimivat. Tärkeää on kuitenkin ennen kaikkea muistaa, että jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiirin avoimuuteen. Kuuntelutaidolla ja omalla aktiivisella osallistumisella on merkitystä erityisesti oman työympäristön ilmapiirin avoimuuden kehittämisessä. (Mts. 33 – 35.)

3.1.2 Sanattoman johtamisen taito

Ihmisten käyttäytymistä säätelevät vahvasti järki ja tunteet. Vastaavasti myös johtamisessa erotetaan kaksi toisistaan poikkeavaa johtamistyyliä, jossa leadership eli johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen. Tällöin tunnepuoli on vahvasti mukana. Managementia eli asioiden johtamistyyliä säätelee pääasiassa järjen käyttö. Tunteiden olemassaolo täytyy kuitenkin ensin pystyä ymmärtämään. Monissa organisaatioissa tunteiden olemassaolo on kielletty ja ajatellaankin, että töihin on tultu tekemään töitä. Tunteiden tukahduttaminen voi kuitenkin luoda pahaa oloa työyhteisössä ja heikentää työilmapiiriä. Pessin (1999) mukaan parhaaseen tulokseen päästään, jos nämä kaksi johtamistapaa pystytään yhdistämään ja ymmärretään niin sanottu ”sanattoman johtamisen” taito, joka on enemmän ihmisten johtamisen kenttää. Sanattomalla johtamisella tarkoitetaan osallistuvaa, kuuntelevaa ja työntekijät huomioon otta-

vaa johtamistapaa. Sanattomalla johtamisella ei tarkoiteta, että ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ei käytettäisi sanoja. Käytäntöä kuvaavat esimerkiksi tapaamiset ja tilanteet, joissa käsitellään organisaation toiminnan sijasta kaikkea muuta. Toistuvana käytäntönä tällaiset lyhyetkin tapaamiset antavat ihmisille kuvan, että heistä välitetään ja ollaan kiinnostuneita. (Pessi 1999, 46 – 47; Kaivola 2003, 21.)

3.1.3 Työn sisältö ja työmotivaatio

Se, millaiseksi yksilö kokee työnsä sisällön, vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Se taas luo pohjaa paljolti siihen, millainen työilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Esimiehen tehtävänä on seurata, että työyhteisössä toimivien ihmisten työn määrä ja vaativuus vastaavat yksilöiden taitoja ja mahdollisuuksia selvittää työssään. Haasteen esimiehille luo se, että heidän tulisi ymmärtää hyvin yksilön näkökohtia niin, että ne ovat sopusoinnussa työtehtävien kanssa. Esimiehiltä kysytään tässä tapauksessa kykyjä ja rohkeutta pystyä keskustelemaan alaisen kanssa tämän mahdollisista toiveista ja ajatuksista. (Pessi 1999, 49 – 51.)

Yksilön kokema motivaatio työtä kohtaan on keskeinen tekijä työilmapiirin muodostumiselle. Motivoitunut työntekijä suhtautuu toisiin työntekijöihin ystävällisesti ja rakentavasti. Vallitsevan johtamismenetelmän tulee tukea yksilön työmotivaation kehittämistä ja huolehtia siitä, että ihmiset viihtyvät ja pystyvät kehittymään työssään. (Mts. 76.)

Hyvä työilmapiiri muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Osallistuvaa johtamista harjoittavalla ja palautetta ja tunnustusta antavalla esimiehellä on hyvät mahdollisuudet ilmapiirin kehittämiseen. Viitala (2003) tuo esille Rensis Likertin (1967) listaamat tekijät, joilla on vaikutusta organisaatioilmaston muodostumiseen. Näitä tekijöitä ovat:

- viestintä
- päätöksenteko
- henkilöstöstä huolehtiminen
- henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

- teknologian hyödyntäminen
- työmotivaatio. (Viitala 2003, 63.)

Esimiehillä on näihin tekijöihin panostamalla ja niitä kehittämällä mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan työilmapiiriin. Ilmapiirin vaikutus näkyy yksilöissä eri tavalla, mutta yhteisvaikutus voidaan nähdä työmotivaatiossa, työtyytyväisyydessä ja työn tuloksissa. (Mts. 63.)

3.2 Kehityskeskustelut

”Suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa.” (Sydänmaanlakka 2004, 92.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Keskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä ja sen tulisi olla systemaattista ja toistuvaa. Kehityskeskustelun tavoitteena on arvioida jo saavutettuja tuloksia, sopia seuraavista tavoitteista, määritellä kehittämistarpeet ja kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Sen tarkoituksena on myös kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Oleellista onkin, että sekä alainen että esimies ymmärtävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. (Mts. 92.)

Epäonnistuessaan kehityskeskustelu voi olla hyvin turhauttavaa sekä työntekijälle että esimiehelle. Vaarana on myös työmotivaation laskeminen pitkäksi aikaa. Kehityskeskustelut vaativat molemminpuolisia vuorovaikutustaitoja. Myös kykyä ristiriitojen kohtaamiseen tarvitaan. (Mts. 101–102.)

Sydänmaanlakan kirjassa on esimerkki kehityskeskustelutilanteesta, jossa hän itse on esimiehenä. Kehityskeskustelutilanteessa alaisen reaktio hänen antamiinsa kehitysehdotuksiin oli hyvin voimakas. Sydänmaalakka ehdotti keskustelun jatkamista seuraavana iltapäivänä ja keskustelu etenikin paremmin. Muutaman viikon kuluttua, tilanteen rauhoituttua, alainen oli kiitollinen saamastaan rehellisestä ja asiallisesta palautteesta. Sydänmaanlakan mu-

kaan yhteistyö alaisen kanssa kehittyi jatkossa hyvin myönteisesti. (Mts. 103–104.)

Kehityskeskustelun onnistumista voi edesauttaa tiedostamalla ja poistamalla siihen liittyviä yleisimpiä ongelmia. Jos alaisen asenne on vihamielinen tai jos kritiikin sieto on jommallakummalla osapuolella puutteellista, voidaan odottaa ongelmia keskustelun edetessä. Onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen erittäin vaikeaa, jos esimies vaihtuu turhan usein tai tehtävänkierto on nopea, alaisen osaamistaso on vaikea määritellä tai kehityssuunnitelma ei liity tehtävän edellyttämään osaamisen. (Mts. 103.)

Myönteistä suhtautumista vaaditaan sekä esimiehiltä että työntekijöiltä, sillä kehityskeskusteluihin liittyvät käytännöt ja rutiinit kehittyvät vasta muutamien harjoittelukierrosten jälkeen. On myös tärkeää muistaa, että kenenkään persoonaa ei ole tarkoitus arvioida, vaan kertoa keinoista, joilla päästään sovittuihin tavoitteisiin. Tavoitteet voidaan vahvistaa ja niiden seuraamista voidaan helpottaa esimerkiksi allekirjoittamalla yhteisesti täytetty lomake. (Koskinen 2006, 84.)

Tärkeimpinä onnistumistekijöinä voidaan Sydänmaanlakan mukaan pitää hyvää valmistautumista, esimiehen taitoa kuunnella ja luoda avoin ilmapiiri. Myös esimieheltä vaaditaan taitoa ottaa palautetta vastaan. Keskustelun tarkoituksena on oppia yhdessä jotain uutta, joka auttaa parantamaan suorituksia jatkossa. (Sydänmaanlakka 2004, 106.)

3.2.1 Kehityskeskustelun vaiheet

Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus ilmaista omia käsityksiä sekä ideoita. Se on myös oiva tilaisuus pohtia omaa asemaa ja omaa kehittymistä. Kehityskeskustelu on myös johdon työväline, jonka avulla saadaan kehitettyä esimerkiksi osaamista ja yhteistoimintaa. Kehityskeskustelu voidaan jakaa neljään osaan:

1. Valmistelu: Sekä esimies että työntekijä ovat pohtineet esille tulevia teemoja.
2. Menneen käsittely: Käsitellään nykytilanne ja pohditaan, miten siihen on tultu.
3. Tulevan suunnittelu: Asetetaan tavoitteet ja keksitään keinot niiden saavuttamiseksi.
4. Yhteenveto: Käydään koko osaston tai yksikön kanssa läpi yksilöllisistä kehityskeskusteluista muodostunut kokonaisuus ja toimintalinja.

(Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 104.)

Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi voidaan käydä myös ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluja. Ryhmäkeskustelu ei kuitenkaan saa sulkea pois henkilökohtaista kehityskeskustelua. On myös tärkeää, ettei esimiehen alaisen määrä ole niin suuri, että se estäisi kehityskeskustelujen pitämisen. (Viitala 2005, 269.)

Kehityskeskustelut ohjaavat yksittäistä työntekijää, Niiden avulla yritys saa myös tärkeää tietoa kehittämistoimenpiteitä varten. Parhaimmillaan kehityskeskustelut toimivat jatkuvana prosessina, joka muun muassa parantaa palautteenantoa molempiin suuntiin sekä tuottaa kehityssuunnitelmia. Kehityskeskusteluiden avulla kartoitetaan nykytilanne ja luodaan tavoitteet tulevaisuutta varten. (Mts. 267–268.)

Kehityskeskustelut kuuluvat jokaisen esimiehen tehtäväkenttään, ja ammattitaitoinen esimies hyödyntääkin kehityskeskusteluja mahdollisuutena. Kehityskeskustelu on mahdollisuus oppia tuntemaan alaisensa paremmin ja ohjata heidän toimintaansa. Keskustelut ovat myös alaisen oikeus, joissa hänen ammatillinen kehityksensä saa tukea ja palautetta. Kehityskeskustelua, johon sekä alainen että esimies suhtautuvat aidolla mielenkiinnolla, voidaan pitää investointina, joka parantaa yrityksen tehokkuutta ja tulosta. (Mts. 361–362.)

3.3 Palaute

Palaute ohjaa kaikkea oppimista ja sen asemaan olisi kiinnitettävä huomattavasti nykyistä enemmän huomiota. Myös työyhteisön ongelmia pystytään ehkäisemään toimivalla palautejärjestelmällä. (Sydänmaanlakka 2004, 63.)

Palautteen antamatta jättäminen johtaa usein esimiehen ja alaisen välisen tietokuilun syntymiseen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä saattaa tehdä työtään samalla lailla jopa kymmeniä vuosia tietämättä siitä, että esimies toivoisi työtä tehtävän eri tavalla. Tilanteessa, jossa palautteenanto on ollut olematonta jo vuosien ajan, saattaa seurauksena olla jopa irtisanominen tai irtisanoutuminen. (Mts. 64.)

Usein vallitseva palautekulttuuri on kuitenkin sellainen, jossa unohdetaan antaa positiivista palautetta, mutta negatiivista palautetta kyllä muistetaan antaa. Vastuu palautteen antamisesta ja saamisesta on kuitenkin yksilöllä itsellään. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin hänen esimiehiäkin. Esimiehen tehtävä on omalla esimerkillään osoittaa suunta palautteen antamisessa. Jos esimies ei anna riittävästi palautetta, eivät todennäköisesti hänen alaisensaakaan sitä tee. Palautekulttuurin rakentaminen on oleellinen osa johtajana toimimista. (Kaivola 2003, 147.)

3.3.1 Palautejärjestelmä

Vuorovaikutustaidot ovat suuressa arvossa rakennettaessa hyvinvoivaa organisaatiota. Negatiivisiin asioihin puuttumisen tulisi tapahtua asiallisesti ja rakentavasti ja onnistumisista pitäisi muistaa mainita aina, kun se on mahdollista. Sydänmaalakan mukaan palautejärjestelmän laiminlyöminen on sama kuin autoillessa katsoisi vain peruutuspeiliin. Taloudelliset tunnusluvut eivät anna riittävästi palautetietoa. (Sydänmaanlakka 2004, 65.)

Palautejärjestelmä toimii sekä yksilö-, tiimi- että yritystasolla, joista jokaisella on omat työkalunsa palautteen keräämiseen. Yksilötasolla esimerkiksi kehi-

tyskeskustelut, tiimitasolla tiimipalaute ja yritystasolla asiakastyytyväisyystutkimukset ovat juuri näitä työkaluja. Myös palautteenantajat sekä palautteen sisältö vaihtelevat näiden kolmen tason välillä. Tärkeää on kuitenkin, että kaikki tasot saavat ja antavat palautetta. (Mts. 66–67.)

Palautteen sisältö käsittelee yksilötasolla tyypillisesti suoriutumista ja osaamista. Tiimien osalta palaute taas käsittelee niiden tehokkuutta ja osaamista. Koko yrityksen tasolla palaute koostuu lähinnä taloudellisista tunnusluvusta ja sekä asiakkaiden että henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavien tutkimusten tuloksista. (Mts. 66.)

Koko palautejärjestelmän tehokkuus riippuu kuitenkin siitä, miten sitä osataan käyttää. Pelkkä palautteen antaminen ei itsessään ole onnistumisen avain. Palautejärjestelmän tulee antaa tietoa kaikilta yrityksen toimivuuden kannalta tärkeiltä alueilta. Jos näin ei ole, ovat ulkoiset tulokset kyllä esimiesten tiedossa, mutta luotettavaa tietoa esimerkiksi alaisten asenteista ja johtamisen tehokkuudesta jää saamatta. (Honka & Ruohotie 1999, 84–85.)

Palautetyökaluja on useita yksilötasosta yritystasolle, mutta jos ilmapiiri ei ole avoin eikä palautteenanto kuulu organisaation kulttuuriin, ei ole mikään ihme, ettei joitakin palautetyökaluja saada toimimaan. Esimerkiksi kehityskeskustelut vaativat avoimuutta sekä kykyä vastaanottaa että antaa palautetta. Johdon tehtävä on valita oikea palautetyökalu. Joskus täytyy ensin muuttaa koko organisaation kulttuuria ennen kuin palautetyökalu alkaa toimia. (Sydänmaanlakka 2004, 68–69.)

Toimiva palautejärjestelmä edellyttää myös palautteen antamista riittävän usein ja ajoissa. Se auttaa työntekijää huomaamaan, miten hän on tehtävistään suoriutunut. Itsearviointi, tavoitteiden asettaminen ja ongelmien havaitseminen ajoissa helpottuvat myös palautteen myötä. Palaute toimii myös kehityskeskusteluiden pohjana. (Honka & Ruohotie 1999, 84–85.)

Ehkä tärkein tekijä palautejärjestelmän kehittämisessä on esimiehen halu kehittää sitä. On myös tärkeää osallistuttaa kaikki palautetta tarvitsevat tähän järjestelmään. Tämä vähentää muutosvastarintaa ja lisää luottamusta siihen,

että palautejärjestelmän tehtävä ei ole rangaista, vaan tehostaa toimintaa, kannustaa ja antaa uutta tietoa. Esimiehen tulee myös kannustaa alaisiaan hankkimaan tietoa ja soveltamaan sitä. Palaute toimii myönteisesti, jos alaiset osaavat tulkita palautetta oikein ja ovat motivoituneita käyttämään hyväksi saamaansa tietoa. (Mts. 86–87.)

3.3.2 Palautteenannon kymmenen käskyä

Toimivan palautejärjestelmän avulla organisaatio uudistuu jatkuvasti, pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä oppii koko ajan uutta. Avoimuus, luottamus ja yksilön kunnioittaminen kuuluvat olennaisesti hyvään palautekulttuuriin. Myös hyvä yhteishenki, jatkuvan oppimisen korostaminen sekä virheiden salliminen ovat niitä asioita, jotka kannattelevat palautekulttuuria. (Sydänmaalakka 2004, 68.)

Palautteenannon kymmenen käskyä Sydänmaalakan (2004) mukaan:

- ”1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.*
- 2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein, kun sitä annat.*
- 3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.*
- 4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.*
- 5. Anna korjaava palaute kahden, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoona.*
- 6. Anna positiivista palautetta pienemmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.*
- 7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan*
- 8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikatiiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.*
- 9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa. Toimi itse esimerkkinä muille.*
- 10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.*

P.S. Muista antaa myös itsellesi niin positiivista kuin tarvittaessa korjaavaakin palautetta.” (Mts. 70.)

3.4 Työmotivaatio

Motivaatio on toiminnan syyke, jonka sytyttäjänä toimivat motiivit. Motivaatio työhön, niin kuin muidenkin asioiden hoitoon, vaihtelee tilanteesta ja ajasta riippuen. Motivaatio on riippuvainen ihmisen sisäisistä tarpeista, mutta sitä voidaan vahvistaa erilaisilla ulkoisilla kannusteilla. Kuten sisäiset tarpeet, myös kannusteiden merkitys motivaation luojina vaihtelee yksilökohtaisesti. Jollekin pelkkä sisäinen suoritustarve voi riittää luomaan riittävän motivaation asioiden tekemiseen. Tällöin ulkoisilla palkkioilla ei ole juurikaan merkitystä. Työstä saatava palkka on yksi motivaation luoja, jolla voi yksilöstä riippuen olla hyvin erilainen merkitys motivaatiotekijänä. Yksilön arvot, taloudellinen tilanne ja elämänvaihe ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen millainen merkitys palkalla on motivaation luojana. (Viitala 2003, 150.)

3.4.1 Motivaation synty

Työmotivaatiosta puhuttaessa nousee esille kolme päätekijäryhmää, jotka tutkimusten mukaan synnyttävät yhdessä työmotivaation. Ensimmäisenä on työntekijän **persoonallisuus**, johon liittyvät osana mielenkiinnon kohteet. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijällä kokee aitoa mielenkiintoa työtänsä kohtaan. Työllä, josta työntekijä ei pidä tai arvosta, voi olla helposti negatiivisia vaikutuksia koko muuhun elämään. Myös muu työyhteisö voi kärsiä siitä, että sen jäsen ei pidä työstään. Henkilön, joka tuntee vastenmielisyttä työtänsä kohtaan, tulisi pyrkiä etsimään omalta tuntuva alaansa eikä jatkaa työssä, jota ei voi arvostaa. (Viitala 2003, 152.)

Toinen persoonallisuuteen liittyvä tekijä ovat asenteet. Aikaisemmin mainittu mielenkiinnon puute heijastuu helposti myös työntekijän asenteisiin. Toinen negatiivisiin asenteisiin liittyvä seikka on arvostuksen puute. Se näkyy erityi-

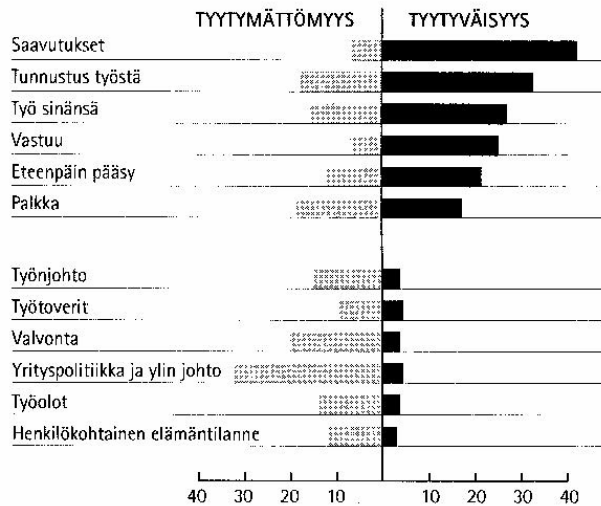
sesti työsuorituksissa ja huonossa palautteessa, joka vahvistaa negatiivisia asenteita entisestään. Työmotivaatioon vaikuttavat myös yksilön asenteet itseään kohtaan ja usko omaan toimintakykyyn. Terveen itsetunnon omaavat ja omiin kykyihinsä luottavat ihmiset saavat hyvien tulosten kautta vahvistusta omille asenteilleen itseään sekä työtänsä kohtaan. Hyvien tulosten kautta motivaatio työtä kohtaan paranee. (Mts. 152.)

Toinen päätekijä työmotivaation synnyssä on **itse työ**. Työn sisällöllä, mielekkyydellä ja vaihtelevuudella on suuri merkitys siinä, miten se tekijäänsä motivoi. Työstä saatu positiivinen palaute ja tunnustus saavat ihmisen motivoitumaan päivittäisessä työssään. (Mts. 151.)

Kolmantena tekijänä on **työympäristö**, joka pitää sisällään taloudelliset ja fyysisen ympäristötekijät sekä sosiaaliset tekijät. Taloudellisiin tekijöihin liittyvät palkkaus ja muut sosiaaliset edut, kun taas fyysisen ympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi työolosuhteet ja työn järjestely. Työympäristön sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaation syntyyn, ovat esimerkiksi työpaikalla vallitseva johtamistapa, ryhmähenki, sosiaaliset palkkiot ja organisaation ilmapiiri. (Mts. 151.)

3.4.2 Herzbergin motivaatiotekijät

1950-luvulla vaikuttanut motivaatiotutkia Herzberg jakaa motivaatiotekijät työn ulkoisiin tekijöihin (hygienie tekijät) sekä työhön liittyviin tekijöihin (motivaatiotekijät). Hygienie tekijöillä Herzberg tarkoittaa esimerkiksi esimies-alaisuhteita, työilmapiiriä, menettelytapoja, palkkausta, työpaikan varmuutta, siisteyttä ja turvallisuutta sekä ihmissuhteita. Näillä tekijöillä hän näkee olevan vaikutuksia tyytyväisyyteen, mutta ei suoranaista vaikutusta hyvään työsuoritukseen. Hyvään työsuoritukseen kannustavia tekijöitä hän kutsuu motivaatiotekijöiksi. Näihin tekijöihin lukeutuvat muun muassa työn sisältö, saavutukset, tunnustus, vastuu, oppiminen sekä mahdollisuudet kasvuun ja työssä etenemiseen. (Hyppänen 2007, 128 – 129.)



KUVIO 2. Herzbergin tutkimustulokset (Kauhanen 2004, 109)

Herzberg tuli tutkimuksissaan siihen tulokseen, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi. Sitä kautta on mahdollista saavuttaa parempia työsuorituksia. Tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi sitä vastoin kokonaan poistaa. Tutkimus on kuitenkin suoritettu jo yli neljäkymmentä vuotta sitten ja tutkimus koski silloin amerikkalaisia työyhteisöjä. Nykypäivänä motivaatioperusteet voivat olla hyvin erilaiset, koska aikaa on kulunut ja ihmisten arvostukset ovat muuttuneet ja taloudellinen hyvinvointi on kasvanut. Tutkijat pitävät tulosten perussanomaa kuitenkin edelleen pätevänä eikä Herzbergin tutkimustuloksia näin ollen vielääkään voida sivuuttaa motivaatiokeskustelussa. (Kauhanen 2004, 109.)

3.4.3 Maslowin tarvehierarkia

Motivaatiosta puhuttaessa on otettava myös huomioon ihmisen tarpeet. Motivaatioteorioissa tarpeet ovat olleet aikaisemmin enemmän esillä, mutta silti niiden vaikutus motivaation syntyyn on edelleen kiistaton. Tarve itsessään on motivaatioteorioissa määritelty ihmisen sisäisenä epätasapainotilana, joka taas saa meidät ponnistelemaan saavuttaaksemme sisäisen tasapainon. (Viitala 2003, 152–153.)

Ehkä kaikkein tunnetuin motivaatioteoria on **Maslowin** vuonna 1954 kehittämä tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkia perustuu pyramidimalliin, jossa

ensimmäisen tason tarpeen tyydyttäminen on edellytys seuraavalle tasolle siirtymiselle. Jos jokin tarve jää hetkellisesti tyydyttämättä, on tämän tarpeen tyydyttämiseen ihmisellä ensisijainen motivaatio. Aiemman tason tarpeen tyydytys on siis edellytys seuraavalle tasolle siirtymiselle. (Hyppänen 2007, 128.)

3.5 Työnorganisointi ja –muotoilu

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, joka johtuu talouselämän asettamista vaatimuksista. Tästä syystä töitä joudutaan usein organisoimaan uudelleen. Muuttuvassa toimintaympäristössä johto joutuu miettimään uudelleen organisaation rakennetta, henkilöstön määrää, työnjakoa sekä työntekijöiden tehtäviä ja vastuualueita pysyäkseen kilpailukykyisenä. Töiden organisoimiseksi on myös toinen merkittävä syy, joka liittyy organisaation kehittämistoimintaan. Töiden uudelleen organisoinnilla voidaan kehittää henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota sekä organisaation asiakaslähtöisyyttä ja toimivuutta. (Kauhanen 2004, 51.)

Organisaatiolla on käytettävissään erilaisia menetelmiä työnorganisoinnin ja muotoilun toteuttamiseksi. Seuraavassa on esitetty muutamia työnorganisoinnin ja muotoilun tavallisimpia menetelmiä Kauhasen (2004) mukaan.

3.5.1 Työkierto

Työkierron tavoitteena on tuoda työntekijälle vaihtelua normaaliin työrutiiniin siirtämällä hänet määrätyksi ajaksi ja määrätyssä järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta työtehtävästä toiseen. Usein työkierrossa työntekijä myös siirtyy fyysisesti pois aikaisemmalta työpisteeltään, mutta palaa kierron lopussa kuitenkin alkuperäiseen työtehtäväänsä. Yleensä tarkoituksena ei ole muuttaa työtehtävien varsinaista sisältöä, työolosuhteita tai työvälineitä. Työtehtävien vaihtoväli riippuu paljolti organisaatiosta ja sen koosta sekä työn luonteesta. Pienemmälle yritykselle on luonnollista, että sen työntekijät tekevät esimerkiksi saman päivän aikana useampiakin eri tehtäviä. Työkierto tuo tar-

vittavaa vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työvaiheisiin ja sillä on tarkoitus ehkäistä työntekijän fyysistä ja psyykkistä rasittumista. (Kauhanen 2004, 53.)

3.5.2 Työn laajentaminen

Yksi käytetyimmistä työn muotoilun keinoista on työn laajentaminen. Työn laajentamisessa työhön lisätään uusia toimintoja, esimerkiksi yhdistelemällä peräkkäisiä työvaiheita suuremmaksi työkokonaisuudeksi (Peltonen & Ruohotie 1991, 107). Toisistaan erotetut tai irrallaan olevat työtehtävät ja niiden osatehtävät kuuluvat usein samaan työprosessiin. Työn laajentaminen tapahtuu usein horisontaalisesti, eli työntekijä tekee samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita, jolloin työsuorituksen kesto pitenee ja työhön saadaan vaihtelevuutta. Työtä laajentamalla on lisäksi tarkoitus lisätä työntekijän vastuuta työn laadusta, jolloin myös vaatimukset työtaidoista kasvavat. Työntekijän taitotaso voidaan varmistaa perusteellisella työnopastuksella ja syvällisemmällä koulutuksella. (Kauhanen 2004, 54.)

Esimerkiksi tayloristisen mallin työtavassa kone kootaan niin, että työntekijät suorittavat kukin tietyn osan koneen kokoonpanosta. Työn laajentaminen tässä tapauksessa tapahtuu niin että, työntekijät suorittavat koneen kokoonpanon alusta loppuun ja tarkastavat vielä lopuksi työnsä laadun. Näin samalla työn tuottavuus paranee ja työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa työn monipuolisuudessa. (Juuti 2006, 68.)

3.5.3 Työn rikastaminen

Työn rikastaminen tapahtuu vertikaalisesti, jolloin työn vaativuutta ja työntekijän itsenäisyyttä lisätään pystysuoraan. Tällaisten toimenpiteiden lisääminen työtehtäviin vaati aina työntekijän tietojen ja taitojen päivittämistä koulutuksella. Peruskoulutustaso on kuitenkin useimmissa organisaatioissa hyvä ja halua sekä kykyä itsensä kehittämiseen henkilöstöltä usein myös löytyy. (Kauhanen 2004, 54–55.)

Työn rikastamisen etuna on, että vertikaalista kuormitusta lisäämällä ja vastuuta jakamalla esimiehet vapautuvat heille aiemmin kuuluneista tehtävistään. Tällöin esimiehille jää aikaa esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen. Työntekijän työmotivaatio, työtyytyväisyys ja suoritustaso taas kasvavat, jos hänellä on halua laajentaa työtehtäviään vaativampaan suuntaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 107.)

Keinoina työn rikastamiselle voivat olla esimerkiksi työntekijälle annettu vapaus suunnitella työn aikataulu sekä päättää itse käytetyistä työmenetelmistä ja työvälineistä. Työntekijöille voidaan myös esimerkiksi antaa vapaus päättää, milloin he aloittavat ja lopettavat työnsä ja pitävät taukoja sekä missä järjestyksessä he ottavat työtehtävät käsiteltäviksi. (Kauhanen 2004, 54–55.)

Työn rikastamista kohtaan on myös esitetty kritiikkiä, koska saavutukset, haasteet, vastuu, tunnustus ja kehittyminen eivät välttämättä motivoi kaikkia henkilöitä. Siinä missä toinen motivoituu hänelle annetusta vastuusta, toisen työmotivaatio saattaa jopa laskea epäonnistumisen pelon vuoksi. Kaikki henkilöt eivät välttämättä kaipaa työhönsä uutta sisältöä, ja heille virikkeet työn tekkoon saattavat tulla esimerkiksi työpaikalla vallitsevista sosiaalisista suhteista. Työn rikastamisen jälkeen näitä ihmissuhteita ei välttämättä ole mahdollista pitää yllä ja tällöin tyytymättömyys vain lisääntyy. (Juuti 2006, 68 – 69.)

3.5.4 Työaika

Työaika on myös tärkeä työnorganisoinnin alue. Joustavan työajan käsite on koko ajan enemmän esillä. Työaikajoustolla tarkoitetaan käytäntöä, jossa yritys muuttaa työaikoja sopeutuakseen muuttuviin kysyntätilanteisiin ilman, että sen tarvitsee irtisanoa tai palkata lisää henkilökuntaa (Peltonen & Ruohotie 1991, 122).

Joustava työaika käsitteenä kokoaa alleen myös muita perinteisestä kahdeksasta neljään -työajasta poikkeavia muotoja. Tiivistettynä voidaan erottaa kolme uutta työaikamuotoa perinteisestä työajan käsitteestä:

- **Työaikojen yksilöllistämisellä** tarkoitetaan sitä, että kaikille samanpituisen normaalityöajan sijaan työntekijät tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa ajanjaksoissa.
- **Työaikojen vaihtelulla** taas tarkoitetaan käytäntöä, jossa työajan pituus ja ajoitus vaihtelevat päivästä ja viikosta toiseen, sen sijaan että työpäivä toistuu päivästä toiseen samanlaisena.
- **Työaikojen porrastus** tarkoittaa työajan sijoittamista ilta- ja yöaikaan tai viikonlopuille normaalin päiväsaikaan tehdyn työvuoron sijaan. (Kauhanen 2004, 55.)

Työn organisoinnilla pyritään kehittämään työn sisältöä mielekkäämmäksi. Sillä miten työn sisällön organisoinnissa on onnistuttu, on keskeinen vaikutus myös henkilön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Motivaation kannalta on olennaista, että henkilö kokee työn itselleen sopivaksi ja työhön liittyvät päämäärät haastaviksi. Tärkeää on myös, että henkilö tuntee menestyvänsä, onnistuvansa sekä kehittyvänsä työssään. (Juuti 2006, 66.)

3.6 Koulutus

Jotta koulutus onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee kouluttautumispolitiikan olla selkeää ja kannustaa jokaista kehittymään. Rahoituksen, ajankäytön, materiaalin ja muiden käytännön seikkojen osalta tarvitaan selkeät pelisäännöt. (Ojala 2004, 251.)

Henkilöstön jaksaminen on myös suoraan kytköksissä osaamisen tasoon. Tutkimuksissa on osoitettu, että osaamisen puutteista syntyneet rasisustekijät ovat usein työuupumuksen taustalla. Työntekijä, jolla on vankka osaaminen hallussaan, käyttää vähemmän voimavaroja tehtävissä selviytymiseen kuin henkilö, joka toimii riittämättömällä osaamisella. (Viitala 2005, 287.)

Esimiehillä on suuri rooli koulutuksen onnistumisessa ja esimiesten tulisi olla kiinnostuneita koulutukseen osallistuvien uusista ajatuksista ja kehitysehdo-
tuksista. Koulutuksessa opitun soveltamista mietitään myös isommalla joukol-

la ja syntyneet ajatukset muutetaan kehityssuunnitelmiksi. Suunnitelmien toteutumista tuetaan ja seurataan. (Moilanen 2001, 97.)

Koulutuksen onnistuminen on useiden eri tekijöiden summa. Organisaation täytyy osata perustella koulutus kohderyhmälle oikein ja asiantuntevasti. Muutoin saattaa käydä niin, ettei työntekijä ole riittävän motivoitunut koulutustahtumaan. Koulutettavan täytyy myös tietää, mitä hyötyä tästä koulutuksesta on juuri hänen työtehtäviensä hoitoon. Koulutukseen lähtemiseen tarvitaan myös halukkuutta, mutta olemassa olevan tarpeen tulisi toimia ratkaisevana tekijänä. On johdon tehtävä kartoittaa koulutustarve suunnitelmallisesti. Näin varmistetaan, että koulutukseen lähtevät oikeat henkilöt ja koulutuksen hyöty maksimoidaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 153.)

Koulutuksen tulee olla monipuolista ja sen tulee vastata sisällöltään osallistujien tarpeita. Talon sisäisen koulutuksen lisäksi myös yrityksen ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta on hyvä järjestää. Koulutuksessa käytettävillä menetelmillä on oleellinen vaikutus yksilöiden oppimiseen, joten koulutuksen järjestämiseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota. (Moilanen 2001, 97.)

Koulutuksessa on tärkeää huomioida osallistujien erilaiset kokemus- ja koulutustaustat ja ottaa syntyneet erot käyttöön voimavaroiksi. Kun koulutus tapahtuu työyhteisön sisällä, on tärkeää, että jollain esimiehellä on aina aikaa olla kuuntelemassa esille nousevia kehittämisajatuksia. Näin saadaan nämä asiat välitettyä niistä päättävillä johtohenkilöille. (Moilanen 2001, 97.) Kun koulutus tapahtuu työyhteisön ulkopuolella, esimiehen vastuu pienenee, mutta kustannukset henkilöä kohden saattavat nousta huomasti verrattuna sisäiseen koulutukseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 155).

3.6.1 Sisäinen koulutus

Sisäisen koulutuksen edut

Sisäinen koulutus mahdollistaa organisaation tarpeita vastaavan suunnittelun. Esimerkit ja harjoitustyöt voidaan myös liittää suoraan oman yrityksen toimintaan. Koulutettavien asioiden tärkeysjärjestys voidaan itse päättää, joten liik-

keelle päästään juuri siitä, mistä halutaan. Koulutuksen toteutumista voidaan myös arvioida reaaliajassa. Myös kustannuksissa säästetään järjestämällä koulutus omissa tiloissa. (Heinonen & Järvinen 1997, 154.)

Käytettäessä sisäistä koulutusta voidaan ryhmäkokoa päättää itse ja tietoa saadaan jaettua juuri sitä tarvitseville. Vuorottelemalla työ- ja koulutusjakoja saadaan uusi tieto sovellettua joustavasti käytäntöön. (Mts. 154.)

Sisäisen koulutuksen haitat

Jotta koulutuksesta saadaan yrityksen tarpeita vastaava, tarvitaan siihen paljon aikaa ja työtä. Aina resurssit eivät riitä perusteelliseen suunnitteluun. Myös se, mikä omien tilojen käytössä säästetään, saattaa kostautua puutteellisina koulutusvälineinä ja -tiloina. Omia tiloja käytettäessä koulutettavien työ saattaa olla fyysisesti liian lähellä. Näin työstä ei pystytä irrottautumaan, jolloin koulutustulokset kärsivät. Arvostus sisäistä kouluttajaa kohtaan saattaa myös olla heikompaa kuin ulkoista kouluttajaa kohtaan. (Mts. 154–155.)

3.6.2 Ulkoinen koulutus

Ulkoisen koulutuksen edut

Ulkoinen koulutus antaa puolestaan mahdollisuuden kokemusten vaihtoon sekä oman alan että muiden alojen henkilöiden kanssa. Myös luennoitsijat saattavat olla kokeneempia ja pätevämpiä kuin sisäiset kouluttajat. Luennoitsijoita löytyy myös erityisasiantuntijoiden kouluttamiseen ja koulutustarjonta on runsasta. Koulutuksen suunnittelu on myös helpompaa, kun kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse ratkaista organisaation sisältä. (Heinonen & Järvinen 1997, 155.)

Ulkoisen koulutuksen haitat

Tilaisuuteen valmistautuminen saattaa olla hankalaa, sillä tiedot tilaisuudesta saadaan usein liian myöhään ja ennakkokäsitys tilaisuuden tarkoituksesta ja sisällöstä voi jäädä osallistujille hämäräksi. Kustannukset saattavat myös nousta huomattavasti henkilöä kohden verrattuna organisaation sisäiseen koulutukseen. Myös koulutuksessa opitun tiedon eteenpäin saattaminen on

usein hankalaa, ja myös oppimistulosten arviointi on usein vaikeaa.

(Mts.155.)

Yrityksen tulee suoriutua monista muutoksista, ja jatkuva koulutus on suoraan yhteydessä tähän kykyyn. Ruohotie (1997) kertoo kirjassaan uudenlaisen lähestymistavan koulutukseen olevan välttämätöntä. Perinteisen kouluttamisen sijaan koulutusta tulee lähestyä elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Oppiminen on osa jokapäiväistä työtä. Kun työntekijät oppivat toisiltaan uusia taitoja, he ymmärtävät kuinka heidän oma osastonsa ja työnsä liittyy liiketoiminnan kokonaisuuteen. (Ruohotie 1997, 122.)

Järjestelmällisesti toteutettu henkilöstön koulutus ja kehittäminen nostaa työmotivaatiota, sillä työntekijä näkee itse oman panostuksensa tulokset. Myös häiriötekijöiden, kuten esimerkiksi henkilöstövaihdoksien vaikutus pienenee, kun osaaminen on koulutuksen myötä jakautunut tasaisemmin koko organisaatioon. Myös tarve ulkoiseen rekrytointiin pienenee, sillä osaajia avautuviin tehtäviin löytyy organisaation sisältä. (Heinonen & Järvinen 1997, 156.)

Koulutusta suunniteltaessa on hyvä lähteä perusasioista. Liiallinen teoreettisuus on usein koulutuksessa turha painolasti, joka kannattaa unohtaa ja muistaa, että myös aivan peruskoulutusta tarvitaan usein. Peruskoulutuksen hyödynä on se, että motivoituneisuuden lisäksi koulutetuilla on kyky omaksua uutta nopeammin kuin vähemmän peruskoulutusta saaneilla. Myös asenne uusiin järjestelyihin ja koko organisaation kehittämiseen on peruskoulutetuilla myönteinen. (Mts. 152.)

3.7 Viestintä

”Mitä vähemmän tiedetään, sitä enemmän luullaan” (Hokkanen & Strömberg 2003, 257).

Sanoman muuntuminen on yksi viestinnän perusongelmista. Syitä siihen voi olla useita esimerkiksi viestintäkanavan valinta tai vastaanottajan kyky ottaa

sanoma vastaan. Jotta vastaanottaja tavoitettaisiin ja saataisiin ymmärtämään lähetetty viesti, on lähettäjän määritettävä viestinnän tavoite, vastaanottaja sekä valita oikeat välineet viestin välittämiseen. (Mts. 253.)

Tuloksellisen ja hallussa pysyvän viestinnän avain on huolellinen suunnittelu. Kartoittamalla vastaanottajien ja tilanteiden taustat pystytään suunnittelemaan viestintä kokonaisuudeksi. Pelkkä suunnitelma ei myöskään riitä, vaan on pystyttävä reagoimaan tapahtumiin. (Mts. 255.)

3.7.1 Sisäinen viestintä

Ehkäpä yksi tärkeimmistä seikoista ajateltaessa yrityksen sisäistä viestintää on ymmärtää tiedottamisen ja viestinnän ero. Tiedottaminen tarkoittaa yksisuuntaista viestin kulkua, jolloin viestin perillemenosta ei ole minkäänlaisia takeita. Keinoja on useita, mutta eri viestinnän välineet sisältävät kukin sudenkuoppansa. Sähköpostit saattavat hävitä tai edelleenohjautua, tekstiviesteihin saa harvoin asian selkeästi ilmaistua ja ilmoitustaulu saattaa jäädä tarkistamatta. (Helsilä 2002, 93–94.)

Mahdollisuus palautteeseen tekee viestinnästä kommunikointia ja erottaa sen siten pelkästä tiedottamisesta. Keskustelu esimiehen ja alaisen välillä on eräs tehokkaimpia viestinnän keinoja. Näin mahdollistuu viestin vastaanottamisen sekä sen ymmärtämisen havainnointi. Erittäin suureksi viestinnän arvo nousee yritystä tai sen toimintatapoja koskevien muutosten aikana. (Mts. 94–95.)

Yhteistoimintalaki säätelee osittain yritysten sisäistä tiedottamista, mutta tarve varmistaa yhteisön toimintaa on usein sisäisen viestinnän liikkeellepaneva voima. Toimiva sisäinen viestintä toimii myös motivointikeinona ja pitää henkilöstön ajan tasalla yritystä ja sen tilaa koskevista asioista. Informaation puute taas luo epätietoisuutta, josta seuraa usein ennakkoluuloja ja epävarmuutta. Viestinnän tason laskiessa myös työmotivaatio laskee. (Hokkanen & Strömberg 2003, 257.)

3.7.2 Sisäisen viestinnän häiriötekijöitä

Käytettäessä jotain muuta viestinnän välinettä kuin suoraa keskustelua, on vaarana, että lähetetty viesti ei koskaan tavoita vastaanottajaa. Syynä tähän ovat *ulkoiset häiriötekijät*. Esimerkiksi kirje kulkeutuu väärään osoitteeseen tai sähköposti edelleenohjautuu toiseen osoitteeseen. Viestin vastaanottamiseen tarvitaan myös aikaa ja rauhaa. Esimerkiksi puhelin tai työtovereiden keskustelu saattaa häiritä viestin vastaanottamista. Myös viestinnän välineet saattavat sotkea viestin sisällön. Esimerkiksi faksi saattaa olla niin suttuinen, ettei siitä saa selvää tai sähköpostin liitetiedosto ei aukea. (Hokkanen & Strömberg 2003, 258.)

Sisäisiä häiriötekijöitä ovat esimerkiksi keskittymiseen ja viestin vastaanottamisen vaikeuteen liittyvät tekijät. Hokkanen ja Strömberg mainitsevat teoksessaan näistä esimerkkeinä huonon kuulon, väsymyksen, krapulan sekä perhehuolet. Myös jokaisen vastaanottajan arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat sanoman tulkitsemiseen. Jokainen tulkitsee sanoman omalla tavallaan ja peilaten sitä omaan elämäntilanteeseensa. (Mts. 258.)

Viestinnän johdonmukaisuuden ja toimivuuden kannalta työyhteisössä on nimettävä viestintävastuullinen. Hän suunnittelee ja koordinoi yhteisön viestinnän toimimaan samansuuntaisesti. Keskeisin sisäisen viestinnän kanava on kuitenkin esimiehen ja alaisen välillä käytävä kommunikointi. Sen lisäksi puskaradio levittää tietoa hyvin nopeasti. Se levittää myös väärää tietoa samantaisella tehokkuudella, joten on pidettävä huoli siitä, että yrityksessä leviää ainoastaan oikeaa tietoa. (Mts. 259.)

Viestinnän onnistumisen varmistamiseksi on esimiehen käytävä läpi, mitä halutaan saavuttaa ja miten se onnistuu. Esimiehen on myös tärkeä olla läsnä sekä helposti lähestyttävissä. Avoimuus on ratkaiseva tekijä viestinnän onnistumisen kannalta. Avoin työyhteisö viestii hyvin ja toimii tehokkaasti sekä motivoituneesti. Sosiaalisuus ja avoimuus ovatkin niitä ominaisuuksia, joita perinteisellä suomalaisella esimiehellä olisi Helsilän (2002) mukaan varaa kehittää. (Helsilä 2002, 97.)

Sen lisäksi, että viestintä on suunniteltu tehokkaasti, on myös varauduttava yllättäviin tilanteisiin. Myös kriisitilanteisiin pitää osata reagoida ajoissa ja oikein. Jos työntekijä ensimmäistä kertaa lukee lehdestä esimerkiksi työpaikkaansa koskevia irtisanomisuutisia, on viestintä yrityksen sisällä mennyt pahasti pieleen. Kielteisiä asioita ei kuitenkaan tule pitää pinnalla enempää kuin on tarpeellista. Joskus negatiivisen asian pinnalla pitäminen voi torjumistoinnista huolimatta vahvistaa negatiivista mielikuvaa, sillä asia on ollut tapetilla pitkään. (Hokkanen & Strömberg 2003, 259.)

Jos organisaatio haluaa toimia tehokkaasti, on välttämätöntä, että tiedon kulku ja viestintä ovat kunnossa. Tärkeintä on ymmärtää viestinnän merkitys ja tärkeys ja hoitaa tiedotus tehokkaasti. Tiedottamisen ja viestinnän tarpeet ovat lisääntyneet viime aikoina ja käyttöön on myös tullut uusia tiedottamisen välineitä. Viestintä on oleellinen osa tehokasta, nykyaikaista ja osaavaa organisaatiokulttuuria ja siksi siihen tulee panostaa riittävästi. (Heinonen & Järvinen 1997, 118.)

3.8 Perehdytys

Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle tarvittava opastus uuteen työtehtäväänsä. Työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi siihen kuuluu myös tutustuttaminen itse organisaation. Perehdyttäminen on tärkeää paitsi uudelle työntekijälle myös yritykselle itselleen. Kunnollisen perehdytyksen saatuaan uudella tulokkaalla on hyvät valmiudet suoriutua työtehtävistään, mikä taas auttaa yritystä säilyttämään toiminnan laadun entisellään. Toimiva perehdyttäminen parantaa myös yrityskuvaa, mikä taas auttaa organisaatiota sen kaikissa toiminnoissa. (Viitala 2005, 252.)

Viitala (2003) esittää perehdyttämisen kolmena tasona. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat tutustuttaminen organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan. Toisen tason vaiheita ovat työyhteisön jäseniin, toimintatapoihin, järjestelmiin, työtiloihin ja käytäntöihin perehdyttäminen. Kolmannen tason eli perehdyttämisen

ydintason muodostaa varsinainen työtehtävä. Sen yhteydessä työntekijälle selvitetään muun muassa työtehtävään liittyvät menetelmät, koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. (Viitala 2003, 261.)

Perehdyttämisen ei tulisi rajoittua pelkästään vakituisiin työsuhteisiin palkattuihin, vaan sen tulisi kattaa kaikki yritykseen palkatut ja olennaisesti kuuluvat tahot. Myös organisaation sisällä työtehtävästä toiseen siirtyvä henkilö tulisi perehdyttää, tosin tällöin perehdyttämisen painopiste on erityisesti työtehtävissä. (Viitala 2005, 252.)

Monilla työpaikoilla perehdyttäminen on järjestetty suunnitelmallisesti ja perehdyttäjiä avustuksella. Pienten yritysten ongelmana on usein se, että uutta työntekijää ei ehditä perehdyttää juuri muuhun kuin itse työhön. Ongelmana tässä on se, että uudella tulokkaalla voi tällöin mennä pitkään ennen kuin hän tuntee kuuluvansa porukkaan. (Mts. 252.)

Suuremmissa ja myös keskisuurissa yrityksissä perehdyttämisohjelma on usein laadittu kirjalliseen muotoon, joko ohjekirjaksi tai ainakin lyhyehköksi muistilistaksi perehdyttämisen eri vaiheista. Perehdyttämiseen käytetty aika riippuu paljolti perehdytettävän henkilön työtehtävän luonteesta, koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta. Usein kuitenkin perehdyttämiseen tulee käyttää aikaa ainakin muutama päivä tai muutama tunti useana päivänä. (Kauhanen 2004, 87, 146.)

3.8.1 Perehdytyksen suunnittelee esimies

Päävastuunkantajana perehdyttämisessä on aina lähin esimies, mutta apuna hänellä voi olla erityisesti perehdyttämiseen nimettyjä ja valmennettuja perehdyttäjiä. Apuna kannattaa ja tulee käyttää myös muita työntekijöitä, jolloin eri asioiden osaajat tulevat uudelle työntekijälle tutuiksi ja muu henkilöstö tutustuu vastaavasti myös uuteen osajaan. Muun henkilöstön valjastaminen mukaan perehdyttämiseen edesauttaa myös sopeutumista uuteen työyhteisöön,

kun kaikki tulevat tutuiksi jo heti työsuhteen alkumetreillä. (Viitala 2003, 260–261.)

Perehdyttäminen ja varsinainen työnopastus täytyy erottaa toisistaan. Perehdyttämisen varsinaisena tarkoituksena on antaa työntekijälle hyvät mahdollisuudet tutustua nopeasti talon tapoihin ja oppia tuntemaan organisaation toiminta-ajatus, visio ja liikeidea. Perehdyttämisen alkuvaiheeseen kuuluvat myös työpaikalla toimiviin ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin tutustuttaminen. Varsinainen työnopastus eli työhön perehdyttäminen saattaa kestää muutamasta päivästä kuukausiin, työtehtävästä riippuen. Tässä vaiheessa työntekijälle selvitetään, mitä hänen työnsä on ja mitä odotuksia työhön liittyy. (Kauhanen 2004, 146.)

Eräänä perehdyttämisen muotona on ns. mentoring-toiminta, jossa työyhteisöstä on valittu vanhimmat ja kokeneimmat asiantuntijat kouluttamaan uusi työntekijä. Mentorit hallitsevat organisaation toiminnan hyvin ja tuntevat esimerkiksi olemassa olevat asiakassuhteet. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 121.)

Ensivaikutelma on kaikki kaikessa, ja siksi hyvien perehdyttäjien valinta on ensisijaisen tärkeää. Hyvin alkaneen työsuhteen voi helposti pilata väärin perehdyttäjän tehtävään valittu henkilö. Organisaation kannattaakin luoda selkeä perehdyttämisjärjestelmä, joka on jatkuvasti valmiina tuomaan uuden työntekijän sisään työyhteisöön. Perehdyttämisjärjestelmän tulee sisältää muun muassa tietoa siitä, kuka, missä ja millä aikaväleillä perehdyttää uuden työntekijän. (Viitala 2005, 252 - 253.)

Parhaaseen lopputulokseen sekä yrityksen että uuden työntekijän kannalta päästään, jos työhön perehdyttäminen nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Tällöin perehdyttämisessä kannustetaan työntekijää oma-aloitteisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen luomiseen sen sijaan, että keskityttäisiin vain tarvittavien työtehtävien opettamiseen. (Kauhanen 2004, 146 – 147.)

4 CASE BILTEMA

4.1 Haastatteluiden tulokset

4.1.1 Ilmapiiri

Haastateltavia pyydettiin kertomaan Bilteman Jyväskylän yksikön tämän hetkisestä työilmapiiristä. Haastatelluista työntekijöistä vain yksi piti ilmapiiriä hyvänä ja rentona. Kaikki muut viisi työntekijää kommentoivat ilmapiiriä, muun muassa seuraavin sanoin.

”Ja sit semmonen vähän niinku jotenki saaha tää porukka niinku semmoseen me-henkeen. Emmä tiä miten se toimii, miten se saahan aikaseks.” (Työntekijä 1.)

”Toisaalta on, on tosi rento ja mukava ilmapiiri tuolla tehä porukalla töitä, mut sit jotain semmosta jännää jännitystä on kumminkin ilmassa, ainakin osalla porukkaa, että ei oikein niinku...öö...Varmaan se yhteishenki ois semmonen, mitä pitäis vähän hakee enemmän tähän, yhtenäisyyttä tähän porukkaan.” (Työntekijä 3.)

Esimiesten kanssa työilmapiiristä keskusteltaessa, näkemykset jakaantuivat enemmän kuin työntekijöiden kesken.

”Mun mielestä ihan kohtuullisen hyvä. Ei oo, kai käsittääkseni, mitään isompia. --- Eihän välttämättä uskalleta sanoo, jos joku asia kaivaa mieltä.” (Esimies 2.)

”Menettelee. --- Sanotaanko näin, että olla menty huonompaan suuntaan siitä mitä se oli silloin kun me aloitettiin. --- Siitä ollaan menty vähän alaspäin.” (Esimies 1.)

”Ei meillä nyt hirveesti mitään skismaa oo mun mielestä...muuta ku noilla kassoilla joskus. Mut kyllä mun mielestä myymälähenkilökunta tulee aika hyvin toimeen keskenään.” (Esimies 3.)

Myös henkilökunta toi esille työilmapiirissä havaittavaa kahtiajakoa.

”Myyjien kohalla, mitä nyt meitä on täällä jätkiä, jätkiä töissä, niin niitten kohalla se on kyllä oikeestaan hyvä. Mut sit on vähän, vähän on sellasta niinku, just sellasta närää.” (Työntekijä 4.)

”Siis osan porukan kanssa tietenkä voi niinku jutskata, jutskata kaikesta mikä jurppii ja tälleen näin, mut sitte ei siis niinku koko talon kesken niin ei.” (Työntekijä 2.)

Pyysimme työntekijöitä kertomaan luottamuksesta ja arvostuksesta työpaikalla. Esiin nousi kaksi huomionarvoista asiaa. Henkilökunta tuntuu luottavan ja arvostavan toisiaan, mutta työntekijöiden kertoessa esimiesten arvostuksesta heitä kohtaan, nousi esiin epävarmuutta ja turhautuneisuutta. Yksi esimiehistä koki, että luottamus ei jakaannu tasaisesti kaikkien esimiesten välillä. Hän totesi myös työntekijöitä kohtaan luottamuksessa ja arvostuksessa olevan puutteita.

Haastateltavat kertoivat, mikä heidän työssään on mukavinta ja mikä ikävintä. Vastaukset noudattivat keskenään varsin samaa kaavaa. Mukavinta työntekijöiden mielestä oli asiakaspalvelu ja ihmisten auttaminen. Ikävistä asioista puhuttaessa, oli hajonta hieman suurempi. Suurin osa kuitenkin mainitsi työajat ja työtehtävien yksitoikkoisuuden. Puhuttaessa henkilökunnan viihtymisestä työssään, vaihtelivat vastaukset suuresti. Osa koki viihtyvänsä tehtävissään hyvin, kun taas osa kertoi viihtyvänsä aika heikosti.

Esimiehiä pyydettiin kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään Bilteman valittu työnantajana ja, mikä taas sitten koetaan epämieluisaksi työntekijöiden kannalta. Esimiehet pitivät kaikki Biltemaa varmana palkanmaksajana ja vakavaraisena työnantajana. Kaksi kolmesta esimiehestä oli huomannut, että kaikki eivät viihdy työtehtäviensä parissa.

” Osa viihtyy ja osa ei. --- Eniten se on tuolla jossain kassoilla, kun ne pitäis istua siellä, kun se on niitten työ. Eliikkä pitäis niillekin tietysti saada vaihtelua, mutta resurssit on, niin ei pysty palkkaan ihan älyttömästi porukkaa kuitenkaan.” (Esimies 3.)

4.1.2. Kehityskeskustelut

Haastateltavilta selvitettiin onko Bilteman Jyväskylän yksikössä järjestetty kehityskeskusteluita. Osa pidempään talossa olleista muisteli, että yksi kehityskeskustelu oli järjestetty. Osa työntekijöistä ei ollut kuullutkaan järjestetystä kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelu järjestettiin loppuvuodesta 2006, ja sen jälkeen taloon tulleet eivät olleet kehityskeskustelukäytännöstä kuulleet.

Kehityskeskusteluun osallistuivat ainoastaan kuukausipalkkalaiset, mutta kysyttäessä osallistujista esimiehiltä, saimme toisistaan poikkeavia vastauksia.

”Kaikki osallistu mun mielestä joo.” (Esimies 1.)

”Öö.. Kyllä mun mielestä haastateltiin kaikki. --- Tai sit jotkut osaikaset just ketkä on kerran puolessa vuodessa töissä tai ehkä niitä ei haastateltu.” (Esimies 3.)

”Kaikki kuukausipalkkalaiset keskusteltiin sillo läpi. Ei koko henkilökuntaa.--- Mut tietysti fiksuahan se nyt ois käydä kaikkien kanssa.” (Esimies 2.)

Järjestettyyn kehityskeskusteluun osallistuneet pitivät sitä hätäisenä. Työntekijät eivät myöskään kokeneet kehityskeskustelun toimineen parhaalla mahdoll-

lisella tavalla. Haastattelussa tuli esille, että aloite kehityskeskustelun järjestämiseen oli tullut ketjujohdon taholta. Haastatelluista työntekijöistä yksi koki, että myös keskustelun sisältö oli irrallinen.

”Olihan tuossa yksi sellainen. Sekin oli hieman sellanen nopea-tempoinen, että käydään tämä alta pois kun pitää sekin tehdä. Että sekin tuli tuolta jostakin sitten ylemmältä taholta käsky, että tälänen pitää suorittaa ja ainakin itellä se tuntukin vähän siltä että se nyt piti vaan suorittaa alta pois, ja että se on tehty. Että siinä ois ollu hyvä tilaisuus tietenkkin keskustella asioista vähän enemmän, ja se oli vähän semmonen kiireinen ja käytiin vaan ne kysymykset lävite siinä, mitä oli heidän esimiehensä antaneet sitten että pitää käydä lävitse. Että se oli vähän semmosta toissijaista minun mielestä se, se kehityskeskustelu ainakin sillon. Ettei se ollu varsinainen kehityskeskustelu, ett se oli vaan semmonen pikainen jutustelu.” (Työntekijä 3.)

Henkilökunta pitäisi kehityskeskusteluita kuitenkin tärkeänä ja hyödyllisinä. Työntekijät toivoivat kehityskeskusteluiden olevan kanava, jota kautta asioihin voidaan oikeasti vaikuttaa. Tällä hetkellä ilmapiiri ja edelliset kokemukset kehityskeskustelusta leimaavat kehityskeskusteluita.

”Jotenkin mä oon ihan oikeesti luovuttanu. Tietty kommentti ku on tullu, niin on tullu semmonen olo, että ei sitten.” (Työntekijä 1.)

”Tääl on niinku vaan lähinnä sellasta ettet sä uskalla mennä saanoon mitään koska sit, sit tavallaan, en tiä, tää on niinku mun ajattelua ja spekulointia, mut tavallaan sitten leimaautuu jollakin tavalla kuitenkin, että tuo nyt tuosta valittaa tuosta asiasta. Vähän sellanen fiilinki mulla itellä on.” (Työntekijä 4.)

”Semmonen olis hyvä, et se käytäs nimenomaan niinku täällä Jyväskylän tasolla enemmän läpi, että ei semmosta... että ilmeisesti siinä haettiin vaan jotakin yleisempää katsausta siihen miten Bilteman työntekijät jaksavat ja voivat.” (Työntekijä 3.)

4.1.3 Palaute

Pyysimme esimiehiä kertomaan Bilteman Jyväskylän yksikön palautteenantojärjestelmästä.

”No. Sehän on aika lapsentasolla.” (Esimies 1.)

”Mistä järjestelmästä?” (Esimies 3.)

Esimiehet toivat esille, että palautteenanto ei kuulu Bilteman jokapäiväisiin käytäntöihin, joten varsinaisesta palautteenantojärjestelmästä ei voida edes puhua. Palautetta annetaan enemmänkin poikkeustilanteissa.

”No jos tulee siis sellanen tilanne, että niinku työntekijä on tehny, tehny jotain sellaista, niin totta kai hänen kanssa keskustellaan sitten kahden kesken. --- Mut sit sanotaan tämmönen niinku periaatteessa koulutustyylinen palaute, niin sillonhan me voidaan olla kaikki yhtä aikaa läsnä.” (Esimies 2.)

Myös työntekijät reagoivat samoin kysyttäessä palautteenannosta.

”Mikä palautteenanto?” (Työntekijä 2.)

”Sitä sais olla enemmän – enemmän palautteen antoa. Että totta... Sekä positiivista, että negatiivista tulee vähän niukanlaisesti. -- Mutta sekin ois mukava kuulla joskus, että hyvin menee. Sitä tulee liian vähän. Sekin loisi sitä yhteishenkeä sit taas osaltaan, että kun kannustetaan porukkaa siihen, että hyvin on hoidettu hommat.” (Työntekijä 3.)

Koko haastateltu henkilökunta toivoisi saavansa enemmän palautetta. Rakentavaa palautetta kaivattiin, mutta myös kannustava palaute oli toivottua. Työn-

tekijät saavat suurimman osan palautteesta suoraan asiakkailta tai sitten kirjallisista asiakaspalautteista, jotka esimiehet heille tulostavat. Kaikki esimiehet kokivat, että heidän on helpompi antaa palautetta kuin ottaa sitä vastaan. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat eikä selvää vastauksissa linjaa löytenyt. Toisten oli helpompi vastaanottaa palautetta, kun taas toiset pitivät palautteen saamista helpompana.

Pyysimme työntekijöitä kertomaan viimeisestä palautteenantotilanteesta, jossa toisena osapuolena oli esimies. Hetken aikaa mietittyään, muutamat työntekijät saivat mieleensä jonkun tilanteen. Kahdessa tilanteessa kyse oli negatiivisen palautteen vastaanottamisesta johtuen työntekijän myöhästymisestä. Työntekijöiden oli vaikea ymmärtää palautteen syytä ja palaute ja sen antanut esimies koettiin lähes hyökkääviksi.

Sekä työntekijät että esimiehet pitivät nykyistä palautteenantoa riittämättömänä. Palautteenanto ja palautteen vastaanottaminen koettiin vaikeaksi molemmien puolin. Palautetta kaivattiin kuitenkin lisää ja se koettiin tärkeäksi koko työyhteisön kannalta.

”Se, että kerrotaan, koska ihminen on tehnyt jotain oikeesti hyvin, eikä vaan aina mennä siihen, että sanotaan aina vaan jos on jotain huonoo asiaa. Se on mun mielestä aika iso asia.” (Esimies 1.)

Haastateltavaa pyydettiin kertomaan, toimitaanko Biltemassa näin, johon hän jatkoi:

”Öö..no joo ja ei. Siis tosi huonosti. --- Kyllä sitä sanotaan, jos sä teet jotain, mut paremminkin ja useemmin vois sanoa.”
(Esimies 1.)

4.1.4 Työmotivaatio

Pyysimme esimiehiä kertomaan, mitä motivointikeinoja heillä on tällä hetkellä käytössä. Kaikki esimiehet toivat esille ”joulurahan”, joka on tarkoitus ottaa käyttöön. Jouluraha toimii siten, että esimiehet asettavat tietyn kasvutavoitteen, ja jos se saavutetaan, saa koko henkilökunta joulubonukset. Tällä hetkellä motivointikeinona toimii yhden esimiehen mielestä työn monipuolisuus ja työstä itsestään saatu motivaatio.

Pyysimme myös työntekijöitä kertomaan, mikä heitä motivoi. Jokaisella haastateltavalla oli oma näkemyksensä siitä, mikä heitä motivoi. Esille nousi käytännön ehdotuksia oman työn ja koko työyhteisön kehittämiseksi.

”Vähän enemmän monipuolisuutta, ettei vaan oo sitä yhtä. Pikkasen sais vähän enemmän, enemmän vapautta suunnitella esimerkiksi ” (Työntekijä 4.)

”Työvuorojakin vois kattoo silleen, ettei porukkaa väsytetä ihan täysin, että...ja sitä vaihtelua siihen hommaan. --- Kyllä se niinku vaikuttais hirveesti siihen, millä mielellä tänne tulee ja tekee työnsä.” (Työntekijä 2.)

Vaihtelun ja monipuolisuuden lisäksi useat haastateltavat toivoivat lisää vastuuta. Haastateltavilta kysyttiinkin, onko Biltemassa käytössä vastuualueita. Esimiehet kertoivat aiheesta seuraavasti:

”Onhan meillä olevinaan ollu.” (Esimies 1.)

”No niitähän on ollu, mutta meillä on hyvin vähän noita vakituisia työntekijöitä...sitten on näitä osa-aikaisia, mitkä ei tee töitä. Onko siinä sitten järkee antaa työntekijä x:lle joku osasto hoitoon, jos se on kaks päivää viikossa töissä. Ett sit pitäis olla, ett on enemmän töissä.” (Esimies 3.)

Työntekijät toivat kaikki esille vastuun motivointikeinona. Osa ei osannut tarkasti määritellä, mitä vastuu pitäisi sisällään, mutta osa toivoi selvästi vastuualueita sekä aikaa niiden hoitoon.

4.1.5 Työnkierto

Kuten jo ilmapiiristä puhuttaessa kävi ilmi, osa henkilökunnasta pitää työtehtävään liian yksitoikkoisina. Työnorganisoinnilla voidaan parantaa työssäviihtymistä ja monipuolistaa työtehtäviä. (Ks. s. 33.) Pyysimme haastateltuja kertomaan työnkierrosta Biltemassa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työssäviihtymiseen liittyvät ongelmat, ovat ensisijaisesti havaittavissa kassatyötä tekevien parissa. Myös esimiehet tiedostivat työnkierron olevan nimenomaan kassatyöntekijöiden parissa tärkeää. Yksi esimiehistä kertoi työnkierron toimivan ainoastaan kesällä osa-aikaisten voimin. Muuna aikana vuodesta sitä ei hänen mielestään ole. Kaksi muuta esimiestä taas kertoivat työnkierron olevan käytössä ympäri vuoden.

”Kassatkinhan tekee jatkuvasti sitä, että ne niinku on sen tunnin, vajaan tunnin ja sit lähtevät purkamaan kuormaa tai jotain muuta -- Ne saa tehdä niinku tavallaan ite sen päätöksen kuka siellä on, kuka istuu. Kuhan siellä ei vaan asiakkaat joudu jonottaan.”
(Esimies 2.)

Henkilökunta ei ole työnkiertoa huomannut.

”Se ois todella hyvä asia, mun mielestä. Sillon alkuun meillä oli myymäläpäiviä. --- Siis pääsehän tuolta loikkimaan, tuolta kassalta – puhelimen kanssa, jos on kolme (kassatyöntekijää), sit se yks. Mutta, että se on loppupeleissä, aina on joku tauolla ja näin, niin ei se, se on tosi lyhyt aika sitten, mitä pystyy silleen olemaan”
(Työntekijä 1.)

Kaikki haastatellut työntekijät suhtautuivat työtehtävien monipuolistamiseen positiivisesti. Osa myymälähenkilökunnasta oli kiinnostunut myös työnkierrosta. Esiin nousi halukkuutta sekä varastotehtäviin että kassatyöhön.

”Siinähan se tuleekin se yksipuolisuus. Sit se on sitä yhtä ja samaa tekemistä. Et pienet sellaset, ei se vaadi ku vähän aikaa et oot vaikka tuolla tavaraa vastaanottamassa tai purkamassa niin se antaa jo siihen sitte lisämotivaatio ” (Työntekijä 4.)

”Mä oon pyytäny esimies x:ltä lupaa, että saanko mä mennä kassalle vähäks aikaa. Jotain, ett joku pääsee vähäks aikaa sieltä myymälään tai jotain tämmöstä.” (Työntekijä 2.)

Pyysimme esimiehiä kertomaan henkilöstön vaihtuvuudesta Jyväskylän Biltemassa. Kaksi kolmesta esimiehestä totesi vaihtuvuuden olevan suurinta kassatyöntekijöiden parissa. Yksi esimiehistä taas piti vaihtuvuutta satunnaisena.

”Meillä ongelma on se, että se vaihtuvuus on ollu oikeestaan vaan yhdellä ja ainoolla osastolla. Mun mielestä on syytä jäähän pohtimaan sitä, että minkä takia se vaan ainoostaan siellä yhdellä osastolla (kassoilla). Mun mielestä pitäis niinku ihan oikeesti meidän kaikkien kolmen esimerkiks, niinku esimiesten istua pöydän ääreen miettimään, mikä siinä mättää ja mitä sille vois tehdä, että ihmisillä ois siellä parempi olla, koska mä tiän että niillä ei oo hyvä olla siellä.” (Esimies 1.)

4.1.6 Koulutuksen tarve

Haastateltavat vastasivat erikseen tuote- ja myyntityökoulutusta koskeviin kysymyksiin. Tuotekoulutuksesta puhuttaessa tulokset olivat varsin yksimielisiä. Kävi ilmi, että ainoastaan yksi haastatelluista työntekijöistä oli saanut minkään näköistä tuotekoulutusta. Ilmeisesti käsitys siitä, mitä pidetään koulutuksena, vaihteli, sillä haastatelluista kolme oli kuitenkin osallistunut keväällä 2007 järjestettyyn polkupyöriä käsittelevään koulutustilaisuuteen.

Tilaisuus toteutettiin Bilteman Jyväskylän yksikön sisäisin voimin ja se oli tutkijoiden suunnittelema. Kaikki tilaisuuteen osallistuneet pitivät sitä onnistuneena ja tarpeellisena ja kokivat tarvetta samankaltaisiin koulutustilaisuuksiin muistakin osastoista. Myös ne haastatelluista, jotka eivät osallistuneet polkupyöräkoulutukseen, toivoivat vastaavanlaista järjestettävän myös muista osastoista.

”Se oli oikein hyvä, koska moni ei ees välttämättä tiääkään noista pyöristä niinku kassat ja muut, jotka on autopuolella niin, sit se on vähän silleen, et no oota mää pyyän ton pyöräpuolen myyjän. Eiks periaate olis, että kaikki tietäis vähän kaikesta.”
(Työntekijä 4.)

”Esimerkiksi sillo ku oli se pyöräkoulutus. Sit oli sen jälkeen tosi kiva mennä tohon pyöräosastolle ---” (Työntekijä 1.)

Myös esimiehet pitivät tilaisuutta onnistuneena ja hyödyllisenä.

”Fillari-koulutus on hyvä. --- ja varsinkin sitten, et jos talosta löytyy sitä tieto/taitoa, niin miks sitä ei käytetä hyödyks.” (Esimies 2.)

”No niitä (koulutuksia) pitäis olla enemmän. --- Mutta sekin on tietysti aina rahakysymys ja muuta.” (Esimies 3.)

Myynti- ja asiakaspalvelukoulutuksen osalta tulokset olivat jälleen kerran varsin yhtenäisiä. Bilteman toimesta ei kukaan haastatelluista työntekijöistä ollut saanut koulutusta, mutta pohjakoulutuksessa hankitut tai aikaisemmissa työpaikoissa saadut kokemukset koulutuksesta olivat myönteisiä. Koulutusta kaivattiinkin muun muassa asiakaspalveluun ja lisämyyntiin. Myös esimiehet pitivät koulutusta myynnistä ja asiakaspalvelusta tarpeellisena, mutta pitivät resursseja niiden järjestämiseen riittämättöminä.

Henkilökunnan ja esimiesten näkemykset työssä tarvittavista taidoista poikkesivat jonkin verran toisistaan. Esimiehet kokivat tärkeimmiksi asioiksi asiakaspalvelun ja iloisen luonteen. Henkilökunta taas koki näiden asioiden lisäksi

tarvitsevansa suhteellisen laajaa tuotetietämystä. Omia pohjatietoja pidettiin lähes välttämättöminä.

”Pitää olla joku, joku käsitys näistä asioista ja näistä tuotteista, mitä täällä on.” (Työntekijä 3.)

”Asiakkaita tervehditään, sanotaan huomenta ja kiitetään käynnistä. Ett se on niinku se pääsääntönen.” (Esimies 2.)

”---Autopuolen juttuja...ett siellä vaatii kyllä...Että siellä ollaan sitten pihalla ja aika pahasti monesti.” (Työntekijä 4.)

”Ei meilläkään loppujen lopuks sitä niinku teknistä tietoo tarvii päivittäin hyvin vähän.” (Esimies 3.)

Haastatteluista kävi ilmi, että henkilökunta kaipasi koulutusta sekä tuotteista että myynnistä ja asiakaspalvelusta. Koulutus nähtiin positiivisena asiana ja sen koettiin helpottavan päivittäisten työtehtävien hoitoa. Koulutuksilla saataisiin yhtenäistettyä tieto/taidon jakautumista henkilökunnan kesken ja sitä pidettiin muutenkin suotavana.

”Kyllä se ois ihan ylipäättäänkin mukavaa, että kokoonnuttais porukalla muuten kun se jokapäiväisen työn ääreen, että kerrattais vähän asioita porukalla. --- Kyllä se olisi erittäin mukavaa niinkun myös yhteishengen luomiseksi, että porukalla käytäis läpi ja jokainen sais sanoo mielipiteitään, ja vähän mitä tietää ja mitä ei tiiä.” (Työntekijä 3.)

4.1.7 Viestintä

Viestintä paljastui aiheeksi, josta kaikilla oli jotain sanottavaa. Kaikki haastatellut, esimiehet mukaan lukien, olivat sitä mieltä, että viestinnässä olisi kehitettävää. Kolme kuudesta työntekijästä piti Bilteman sisäistä viestintää huonona ja toimimattomana.

”Emmä oikein tiää, onks täällä mitään sisäistä viestintää.” (Työntekijä 2.)

”Täällä ei sillä tavalla mitään kerrota, jos et sä itte mee kysymään. Sellanen homma täällä on. Ja jos on joku tiedotus, niin se on lähinnä lappu kahvipöydällä. Ja jos sä sen missaat, niin sit sen missaat.” (Työntekijä 4.)

Haastatellut toivat esille, että Bilteman sisäinen viestintä koostuu lähinnä taukotilan sekä jääkaapin oveen että kahvipöydälle ilmestyvistä paperilapuista. Kehittävää löytyy työntekijöiden mielestä uusia tuotteita koskevista tiedotuksista sekä viestin kulusta yleensäkin. Haastatteluista kävi ilmi, että tieto ei tavoita aina kaikkia ja joskus se saattaa olla vieraalla kielelläkin.

”Ainakaan ei tohon kassoille ainakaan tuu kaikista tuotteistakaan, mitä tulee uusia ja näin, niin mun mielestä se ei oikein se informaatio kule. Paitsi nythän tonne on ilmestynyt noita lappuja, mitkä on ruotsiksi. Mutta mä en ainakaan ymmärrä näistä mitään. --- Ei noita aina huomaa noita lappuja tuolla lehtien joukossa kaikkia, mitkä on tärkeitä sitten. ” (Työntekijä 5.)

”Siinäkin varmaan on ongelma ett, ku osa ei osaa ruotsia, ett ne ei ymmärrä sit mitä tuotteita sieltä on tulossa, esimerkiksi uutuuksia tai muuta.” (Esimies 3.)

Haastatellut työntekijät toivat myös esille omia kehitysehdotuksiaan Bilteman sisäisen viestinnän parantamiseksi. Palaverit, esimerkiksi kuukausittain toteuttuna, saivat työntekijöiden keskuudessa kannatusta. Ilmoitustaulun käyttöönotto sekä sähköpostin avulla viestiminen, olivat myös keinoja joita työntekijät toivat esille.

Pyysimme haastateltuja kertomaan viestinkulusta käytännössä. Esimiehet kertoivat, että viesti ei kulje joka suuntaan. Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että viesti kulkee ainakin ylhäältä alaspäin. Toinen esimies oli sitä mieltä, että vies-

ti kulkee ainakin osittain ylhäältä alaspäin. Kolmas oli taas sitä mieltä, että viesti ei välttämättä kulje työntekijöille asti. Kaikki esimiehet olivat siitä yhtä mieltä, että työntekijöiltä ei heille tule juuri minkäänlaista viestiä.

”Et eihän niinku mulle tulla suoraan sanoon mitään” (Esimies 2.)

Henkilökunta oli esimiesten kanssa samalla linjalla; tieto kulkee lähinnä puskaradion kautta. Osa haastatelluista työntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehille päin on helppo viestiä. Henkilökunta koki, että esimiehillä halussa oleva tieto ei välity työntekijöille asti parhaalla mahdollisella tavalla.

”Ne on ne esimiehet tietää niistä ja sitten myyjät tietää mistä tietää. Ett esimiehet tietää keskenään kyllä, mutta se ei sitten välity tänne tavallisille työntekijöille millään tavalla.” (Työntekijä 4.)

”Mä en nyt tiä...se nyt ei oikein toimi. Se jää jonnekin matkan varrelle. Sitten saa asiat aina tietää pari päivää myöhässä jotkut tai toiset saa tietää heti ja toiset ei välttämättä saa tietää niistä koskaan.” (Työntekijä 6.)

Vastauksista kävi ilmi, että suurin ongelma on käytössä oleva kanava. Jääkaapin ovi tai kahvipöytä ei tavoita työntekijöitä ja tiedotukset hukkuvat muiden papereiden joukkoon. Sekä esimiehet että työntekijät ovat sitä mieltä, että tieto jakaantuu epätasaisesti. Vastausten perusteella kassatyöntekijät ovat eniten uutispimennossa.

4.1.8 Perehdytys

Työntekijöitä pyydettiin kertomaan omasta työhöntulostaan. Työntekijöiltä kysyttiin, olivatko he saaneet perehdytystä, johon suurin osa haastateltavista kertoi saaneensa perehdytystä. Osa piti perehdytystä niin niukkana, ettei oikein laskenut sitä edes perehdytykseksi. Perehdytyksestä Biltemassa vastaa joku kolmesta esimiehestä. Perehdytyksessä työntekijöille annettiin Biltemasta kertova vihkonen, esiteltiin työtilat, jonka jälkeen aloitettiin itse työ.

Vastauksia tutkittaessa on otettava huomioon, että osa työntekijöistä aloitti työsuhteensa myymälän ollessa rakennusvaiheessa. Toisin sanoen, osa haastateltavista aloitti työsuhteensa kokoamalla ja hyllyttämällä myymälää. Osa haastatelluista taas aloitti työsuhteensa ”valmiissa” myymälässä. Itse perehdytyksestä työntekijät kertoivat kuitenkin lähes yhdenmukaisesti, aloittamisajankohdasta riippumatta.

Työsuhde aloitettu ennen myymälän avaamista:

”Perehdytys oli se, että lyötiin kiintolenkki käteen ja sanottiin: - Rakennapas poika hyllyjä ja pistä sinne tavaraa.--- Tekemällähän siinä oppi” (Työntekijä 3.)

Työsuhde aloitettu ”valmiissa” myymälässä:

”Oli aika nopee. Ota tosta (tuotteita) ja lähe purkaan kuormaa.”
(Työntekijä 2.)

Perehdytyksessä saatu kokonaiskuva työtehtävistä ja organisaatiosta vaihteli haastateltavien kesken. Suurin osa koki kuitenkin saaneensa riittävän käsityksen omista työtehtävistään. Käsitys Biltemasta organisaationa oli kuitenkin jäänyt lähes kaikille epäselväksi.

Kaikki esimiehet mainitsivat perehdytyksen yhteydessä annettavan vihkosen, joka kertoo Biltemasta työnantajana. Vihkosta käy ilmi Bilteman visio, missio ja arvot ja se sisältää myös perusohjeita työntekijälle. Vihkossa selvitetään myös Biltemaa organisaationa. Kuten aiemmin mainittiin, ei käsitys organisaatiosta ollut juuri kenellekään selvä. Vielä heikoimmin oli asian laita kysyttäessä, tietävätkö haastateltavat Bilteman vision, mission ja arvot.

”En oikestaan kovin tarkkaan...emmä tiä onko niitä nyt sinänsä kauheen tarkkoja missiota ja visiota. -- Näitä perinteisiä, ei mitään uutta ei ole.” (Työntekijä 6.)

"Kutakuinkin kyllä. -- En varmaan ihan sanasta sanaan muista. -- Onhan näitä käyty läpi useampaan otteeseen." (Työntekijä 3.)

"Täytyy sanoa, että en kyllä tiiä mikä on visio, missio tai arvot"
(Työntekijä 2.)

Esimiehet olivat keskenään hieman erimieltä vision, mission ja arvojen merkityksestä. Yksi esimiehistä koki ne tärkeiksi ja oli sitä mieltä, että ne sitouttavat työntekijöitä yritykseen. Toinen esimies taas piti niitä ainoastaan sanahelinänä eikä nähnyt niillä olevan minkäänlaista merkitystä.

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä piti perehdytystä riittävänä, mutta ei kuitenkaan varmaksi tiennyt, mitä heiltä odotetaan. Kuten tutkimuksen teoriaosassa on tuotu esille, perehdytykseen kuuluu myös työnopastus, jossa työntekijälle selvitetään häneen kohdistuvat odotukset (ks. 43). Haastatelluista neljä pystyi arvelemaan, mitä heiltä odotetaan työntekijänä, mutta kahdella ei ollut juuri minkäänlaista käsitystä aiheesta.

"Ku mä en oikeen tiiä, mitä multa ootetaan täällä – onko mun tarkoitus olla vaan tossa myymälässä, mun ei tarvii käydä kassalla koskaan, mun ei tarvii oppia palvelutiskiä eikä tarvii tietää näistä käytännöistä mitään? -- ku mä en niinku en tiiä." (Työntekijä 2.)

"No esimiehet varmaan odottaa aktiivisuutta, aloitteellisuutta. Semmosta vahvaa otetta työhön. Ja tietenkin semmosta mielenkiinnon osoittamista myös sitten kehittymiseen ja muuhun. "
(Työntekijä 3.)

Suurin osa työntekijöistä ei kaivannut perehdytysvaiheeseen lisää sisältöä. Kaksi haastatelluista työntekijöistä kuitenkin olisi kaivannut hieman lisätietoa sekä omista tehtävistä että häneen kohdistuvista odotuksista. Kolmesta esimiehestä yksi oli sitä mieltä, että perehdytyksessä olisi hyvä käydä hieman enemmän kaikkea läpi. Resurssien puute kuitenkin estää tämän.

4.2 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Työilmapiiri Jyväskylän Biltemassa

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että ilmapiirissä on paljon kehittämisen varaa. Tällä hetkellä sitä leimaa luottamuksen ja arvostuksen puute sekä tietty ”kuppikuntaisuus”. Henkilöstö koki, että yhteishengessä olisi parannettavaa. Esimiesten näkemykset ilmapiiristä jakaantuivat jonkin verran, mutta kaikki pitivät ilmapiiriä kohtalaisena. Jotain häiriötekijöitä työilmapiirissä löytyi kuitenkin jokaisen esimiehen vastauksista.

Ennen kaikkea Jyväskylän Biltemassa kaivataan avoimuutta työilmapiiriin. Selvästi on havaittavissa, ettei asioista voida aina puhua eikä johdolla ole selkeää käsitystä työntekijöiden hyvinvoinnista. Päällimmäinen syy tähän löytyy johtamiskulttuurista. Koska Bilteman johto ei ole saanut juuri minkäänlaista koulutusta henkilöstöjohtamiseen, ohjaavat omat kokemukset ja asenteet jopapäiväistä toimintaa. Bilteman johto toivoikin lisää koulutusta ketjun toimesta ja vaikeimmaksi asiaksi koettiin ihmisten johtaminen. Ihmiset ovat erilaisia, mutta kuuntelemalla ja luomalla avointa ilmapiiriä voidaan kuiluja eri ryhmien välillä pienentää tai jopa poistaa kokonaan. Johdon tehtävä on omalla esimerkillään näyttää suuntaa avoimeen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen työpaikalla.

Ilmapiiri kostuu monesta palasesta ja yhtä oikeaa vastausta sen kehittämiseen ei ole olemassa. Kaikki tässä tutkimuksessa käsitellyt aiheet ovat vahvasti sidoksissa työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. Kehittääkseen työilmapiiriä tulee Bilteman Jyväskylän yksikön johdon kehittää työyhteisön toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Viestintä

Ilmapiiriin kenties vahvimmin sidoksissa oleva asia on viestintä. Viestinnän tila Jyväskylän Biltemassa on tällä hetkellä varsin huono. Tällä hetkellä käytössä olevat viestinnän välineet ovat jääkaapin ovi, erilaiset lappuset kahihuoneen pöydällä ja puskaradio. Suurin ongelma on se, että näillä viestinnän välineillä ei tavoiteta kaikkia työntekijöitä. Toinen suuri ongelma on se, että ylipäättänsä Biltemassa ei voida puhua viestinnästä, vaan kyseessä on ainoastaan tiedot-

taminen. Viestin perillemenosta ei ole minkäänlaisia takuita – pääasia on, että asiasta on ainakin nimellisesti ilmoitettu. Tämä johtaa siihen, että osa henkilökunnasta on nähnyt ilmoituksen ja osa ei. Tärkeintä olisi löytää viestinnänväline, joka tavoittaisi kaikki. Suullinen viestintä on tähän paras väline, mutta käytännössä ei ole aina mahdollista viestiä kasvatusten.

Toimiva viestinnän väline voisi Jyväskylän Biltemassa olla esimerkiksi kahvihuoneen seinällä roikkuva ilmoitustaulu, joka on tällä hetkellä erilaisten (tarpeettomien) lappujen ja lippujen peitossa. Ilmoitustaululle tulee valita yksi vastaava kolmesta esimiehestä. Vastaavan tehtävänä on pitää ilmoitustaulu siistinä ja ajan tasalla. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että laittaessaan uuden ilmoituksen taululle, hän kirjoittaa siihen päivämäärän. Esimerkiksi kerran viikkoon hän poistaa taululta vanhentuneet ilmoitukset, joten uusille jää tilaa ja huomioarvoa.

Ilmoitustaulu voisi koostua kahdesta toisistaan jakajalla erotetusta osastosta. Toiseen osastoon olisi koottu kaikki sisäiseen viestintään liittyvät asiat, johon kuuluvat esimerkiksi työvuorolistat, tuoteuutuudet ja muut esimiesten tiedotukset henkilökunnalle. Toiseen osastoon olisi koottu kaikki ulkoiseen viestintään ja koko ketjun toimintaan liittyvät asiat. Näitä ovat muun muassa mainoskampanjat, lehdistötiedotteet sekä Biltema Suomen myyntijohtajalta tulevat tiedotteet.

Ilmoitustaulu on hyvä väline tiedottamiseen, mutta varsinaisena viestinnän välineenä se on kuitenkin yksipuoleinen. Bilteman Jyväskylän yksikössä ei ole käytössä minkäänlaisia yhteisiä palavereita, lukuun ottamatta satunnaisia ”saunailtoja.” Haastattelut toivat esille, että palaverikäytäntö olisi kaivattu lisää. Suurin ongelma niiden järjestämiseen on työvuorot. Biltemassa on olemassa lukuisia erimittaisia työvuoroja johtuen osa-aikaisten suuresta määrästä. Palaverien järjestäminen edellyttääkin pientä viilausta työvuorojen suunnitteluun.

Sopivaa määrää palavereille on vaikea arvioida, mutta jo yhdellä palaverilla kuukaudessa päästäisiin valtavasti eteenpäin. Palaverin suunnittelusta voisi vastata koko esimiestiimi ja toteutuksesta vastaisi aina vuorossa oleva esimies.

Palaverit olisi hyvä järjestää kahdessa osassa, jotta tavoitettaisiin sekä osa-aikaiset työntekijät että kuukausipalkkaiset. Käytännössä tämä toteutettaisiin niin, että esimerkiksi aina kuukauden viimeisenä lauantaina työvuorot merkitäisiin alkamaan puolta tuntia normaalia aikaisemmin. Näin siksi, koska lauantait ovat pääsääntöisesti osa-aikaisten työntekijöiden miehittämiä. Toinen palaveri järjestettäisiin seuraavana maanantaina ennen myymälän avaamista, sillä useimmat kuukausipalkkaiset ovat maanantaisin tavoitettavissa. Henkilöstökuluja tämä järjestely lisää ainoastaan minimaalisesti kuukautta kohden, mutta käytännössä esimiehet saisivat tilaisuuden olla kasvatusten vuorovaikutuksessa lähes koko henkilökunnan kanssa ainakin kerran kuukaudessa.

Palaverien sisältö voi koostua tuotteisiin liittyvistä asioista, Biltema Suomen toimittamasta kuukausi-infosta, esimiesten omista tiedotuksista ja vaikkapa henkilökunnan mielteistä ja palautteesta. Bilteman laajasta tuotevalikoimasta riittää myös aivan varmasti yhteistä läpikäytävää puoleksi tunniksi kuukaudessa. Pääasia olisi, että palaverit järjestettäisiin kuukausittain ja niistä tulisi selkeä osa Bilteman Jyväskylän yksikön viestintäjärjestelmää.

Käytännössä kuukausipalaverit eivät kuitenkaan tavoita jokaista työntekijää, joten palaverista olisi hyvä laittaa ilmoitustaululle kooste.

Palaute

Palautteen tulisi olla tärkeä osa organisaation toimintaa. Tämä edellyttää, että organisaatiokulttuuri on kypsä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Avoin viestintä ja kommunikaatio ovat perusedellytyksiä. Palaute on yksilön ja koko työyhteisön kehittämisen väline. Esimiehen esimerkki ohjaa koko palautekulttuuria.

Haastattelut paljastivat, että palautteenanto on Biltemassa lähes tuntematon käsite. Sekä henkilökunta että esimiehet olivat tästä asiasta yhtä mieltä. Esimiehet tiedostavat kyllä palautteen merkityksen, mutta jostain syystä sitä ei saada toteutumaan käytännössä. Työntekijät toivoivat saavansa enemmän sekä rakentavaa että kannustavaa palautetta. Sen koettiin omalta osaltaan luovan yhteishenkeä ja parantavan työmotivaatiota.

Johdon tehtävä on luoda organisaatiokulttuurista sellainen, että se mahdollistaa palautejärjestelmän käytön. Tämän jälkeen johdon täytyy valita organisaation soveltuvat palautetyökalut. Biltemassa toimivat palautetyökalut voisivat olla esimerkiksi aiemmin mainittu kuukausipalaveri, kehityskeskustelut sekä esimiehen aktiivinen osallistuminen palautteenantoon ja vastaanottoon. Tämä heijastuu suoraan henkilökuntaan ja tekee palautteenannosta hyväksytyä ja toivottua. Palautteen tulee siis olla molemminpuolista sekä säännöllistä toimikseen oikein.

Säännöllisesti ja oikea-aikaisesti annettu palaute kannustaa, opettaa ja kehittää sekä työntekijöitä että esimiehiä.

Kehityskeskustelut

Koska Bilteman palautteenantojärjestelmä on lähes olematon, eivät kehityskeskustelutkaan kuulu säännöllisenä osana Bilteman Jyväskylän yksikön käytäntöihin. Haastateltavat kertoivat, että yksi kehityskeskustelu oli järjestetty vuonna 2006 eikä sitä pidetty erityisen onnistuneena. Onnistuneen kehityskeskustelun tavoitteena on arvioida jo saavutettuja tuloksia, sopia seuraavista tavoitteista, määritellä kehittämistarpeet ja kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Sen tarkoituksena on myös kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

Järjestetyssä kehityskeskustelussa oli useita epäkohtia. Ensimmäisenä ongelmana voidaan pitää sitä, että keskustelurunko oli Bilteman maajohdon laattima eikä sitä oltu räätälöity Jyväskylän yksikköä ajatellen. Toinen ongelma oli johdon suhtautuminen tilanteeseen. Johdon tulee olla aidosti kiinnostunut kehityskeskusteluista ja nähdä ne mahdollisuutena kehittää sekä henkilökuntaansa että itseään.

Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskustelu oli hätäinen ja se koettiin johdon toimesta pakolliseksi pahaksi. Johdon kiinnostuksesta asiaan kertoo myös se, että haastateltaessa kaksi kolmesta esimiehestä muisteli, että koko henkilökunta olisi osallistunut järjestettyyn keskusteluun. Tosiasiassa ainoastaan kuukausipalkkalaiset pääsivät osallistumaan kehityskeskusteluun. Tärke-

ää olisi, että koko henkilökunta pääsisi osallistumaan ja vaikuttamaan kehityskeskusteluiden kautta.

Henkilökunta piti kehityskeskusteluja kuitenkin tärkeänä, edellyttäen että ne järjestettäisiin aidolla mielenkiinnolla. Tällä hetkellä osa henkilökunnasta oli erittäin turhautunut edellisen kehityskeskustelujen jäljiltä. Huonosti toteutettu kehityskeskustelu voikin laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Kehityskeskustelujen tehtävänä on myös puhdistaa ilmapiiriä ja nostaa vaikeitakin asioita esille.

Tulosten läpikäynti on olennainen osa onnistunutta kehityskeskustelua. Aikaisemmin järjestetyn kehityskeskustelun tuloksia ei käyty läpi, joka entisestään heikentää henkilöstön näkemyksiä kehityskeskustelun merkityksestä. Kehityskeskustelun pohjalta tulisi laatia yhteenveto, joka käydään läpi henkilöstön kanssa.

Bilteman tulisi ottaa kehityskeskustelu säännölliseksi osaksi organisaation toimintoja. Keskustelut olisi hyvä järjestää kaksi kertaa vuodessa, jolloin sen säännöllisyys ja jatkuvuus toteutuisivat parhaiten. Ehdoton minimi on kuitenkin kerran vuodessa toteutettava kehityskeskustelu. Jotta kehityskeskustelu toimisi oikein, tulee johdon huolehtia avoimen ja vastaanottavaisen ilmapiirin ylläpidosta. Haastattelujen perusteella johdon on myös tärkeää kehittää itseään sekä palautteenantajana että vastaanottajana.

Työmotivaation lisäämiseksi

Työmotivaation muodostuminen vaihtelee yksilökohtaisesti. Johdon on kuitenkin mahdollista motivoida koko henkilökuntaa erilaisin keinoin. Haastatteluista kävi ilmi, että tällä hetkellä suunnitelmallisia motivoinnin keinoja ei ole käytössä. Suunnitteilla on ottaa käyttöön vuositavoitteeseen sidoksissa oleva joulubonus. Henkilökunnalle ei kuitenkaan ole annettu mitään konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi eikä myöskään tulosten seuraamiseksi. Kyseenalaiseksi jää, kuinka paljon tämä ketäkin motivoi.

Henkilökunnalta kysyttäessä motivaatiotekijöitä, ei päällimmäiseksi noussut raha, vaan vastuu ja omien työtehtävien kehittämistoiveet. Yleisinä pidettyjä

työmotivoinnin keinoja vastuun lisäksi ovatkin työn sisältö, saavutukset sekä kehittyminen ja oppiminen. Osa henkilökunnasta toi esiin työn yksitoikkoisuuden sekä haasteiden puuttumisen. Nämä ovat asioita joita johto voi varsin pienin resurssein parantaa.

Bilteman Jyväskylän yksikössä on aikaisemmin ollut käytössä vastuualueiden jako osastoittain, mutta se on ikään kuin hävinnyt itsestään. Myös henkilötöissä on tapahtunut muutoksia, jotka eivät kuitenkaan ole siirtyneet vastuualueiden hoitoon. Vastuualueet tulisikin määritellä uudestaan ja aivan ensimmäiseksi tulisi selvittää henkilökunnan kiinnostus ja osaaminen osastoittain. Sen jälkeen osastot tulisi jakaa niin, että kutakin osastoa kohden olisi ainakin yksi kuukausipalkkalainen ja yksi osa-aikainen työntekijä. Näin varmistetaan, että osasto on aina jonkun hoidossa.

Vastuualueen tarkoitus on sitouttaa työntekijää sekä nostaa hänen tietotasoaan kyseisestä osastosta. Koska Biltemassa jokaisen myyjä tulee tietää hie- man kaikesta, ei osastojako saa poissulkea tätä. Bilteman Jyväskylän yksikkö vastaanottaa tavarakuorman aina maanantaisin ja se on yleensä keskiviikkoil- taan mennessä hyllytetty. Näin ollen loppuviikosta jää oivaa aikaa keskittyä vastuualueiden hoitoon. Osastojako tulee nähdä mahdollisuutena vahvistaa asiantuntemuksen tasoa, mutta se ei saa häiritä yleistä myymälätoimintaa, johon kuuluu tavaroiden hyllyttäminen sekä asiakkaiden palveleminen osas- tosta riippumatta.

Käytännössä vastuualuetoiminta voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että osasto- vastaavat saisivat päättää osastonsa esillepanosta ja asettelusta. Vastaavat voisivat myös yhdessä myymäläpäällikön kanssa seurata ja muokata osaston myyntiartikkeleiden tilausmääriä. Aiemmin mainitut kuukausipalaverit toimisi- vat oivana foorumina, joissa vastuualueisiin liittyvät asiat käytäisiin yhdessä lävitse. Johdon tulisi myös seurata vastuualueiden hoitoa ja antaa esimerkiksi sanallista tunnustusta ja palautetta toiminnasta.

Henkilökunta toi haastatteluissa esille tarvitsevansa vaihtelua työtehtäviinsä. Vastuualueiden määrittely ja niiden hoito käytännössä toisi työhön lisää haas- teita ja sisältöä.

Työnorganisointi

Työnorganisointi voi koostua monesta eri asiasta ja sen tehtävänä on kehittää työn sisältöä mielekkäämmäksi. Sillä miten työn sisällön organisoinnissa on onnistuttu, on keskeinen vaikutus myös henkilöstön työmotivaatioon. Työkierto on yksi työnorganisoinnin väline ja se tuo tarvittavaa vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työvaiheisiin. Sen tarkoitus on myös ehkäistä työntekijän fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Pienemmälle yritykselle on luonnollista, että sen työntekijät tekevät esimerkiksi saman päivän aikana useampiakin eri tehtäviä.

Kysyttäessä työkierrosta Jyväskylän Biltemassa, saimme vaihtelevia vastauksia. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että käytössä on työkiertojärjestelmä, mutta henkilökunnan mielestä näin ei kuitenkaan ollut. Sekä esimiehille että työntekijöille tuntui olevan hieman epäselvää, millainen vallitseva tilanne on.

Haastatteluvastauksista kävi myös ilmi, että aluksi työkiertojärjestelmä oli ollut käytössä. Järjestelmän tehtävänä oli ennen kaikkea monipuolistaa kassatyöntekijöiden työtehtäviä, jotka ovat ymmärrettävästi myymälän yksipuoleisimpia. Työkierron piiriin kuuluivatkin ainoastaan kassatyötä tekevät. Johtuen jo ensimmäisenä toimintavuotena alkaneista henkilöstövaihdoksista, se kuitenkin vähitellen hävisi käytöstä. Vaihdot henkilökunnassa ovatkin keskittyneet lähinnä kassatyötä tekevien pariin.

Haastatteluvastauksien pohjalta voidaan todeta, että Biltemaan kaivattaisiin työkiertojärjestelmää. Aiemmin käytössä ollut järjestelmä koettiin yleisesti ottaen hyväksi, joten työkiertoa ei ole syytä toteuttaa koko henkilökunnan kesken. Syynä tähän on se, että organisaatiokulttuuri on itse erottanut toisistaan myyjien ja kassatyöntekijöiden tehtävät. Tästä on seurannut se, että myyjät ovat lisänneet tietämystään ja erityisosaamistaan työn ohessa kassatyöntekijöiden jäädessä paitsioon muun myymälän tapahtumista. Tämän erityisosaamisen siirtäminen pois myymälästä olisi askel taaksepäin.

Haastatteluja tehdessä Biltemaan oli juuri palkattu kolmas kassatyöntekijä. Hetken aikaa myymälää oli pyöritetty kahden kassan voimin, sillä yksi kassatyöntekijä oli aiemmin irtisanoutunut tehtävästään. Haastatteluvastauksista näkyi selkeästi tämän alimiehityksen aiheuttama työuupumus. Motivaatio oli

kateissa eikä mielenkiintoa meinannut riittää edes haastatteluvastauksien antamiseen. Haastatellut kassatyöntekijät kaipasivat selvästi mahdollisuutta työskennellä myös muissa tehtävissä myymälässä.

Jotta työkierto Biltemassa olisi käytännössä mahdollista toteuttaa, edellyttää se yhteensä neljän vakituisen kassatyöntekijän tiimiä. Näille neljällä työntekijälle tehtäisiin työvuorot siten, että yksi työntekijä olisi koko ajan ainoastaan myymälätehtävissä. Käytännössä työkierto voisi olla esimerkiksi kahden päivän mittainen, jonka jälkeen myymälän puolella ollut työntekijä palaisi kassalle ja seuraava siirtyisi myymälään. Tämä vähentäisi osaltaan tietokilua myyjien ja kassatyöntekijöiden välillä sekä monipuolistaisi huomattavasti kassatyöntekijöiden työviikkoa.

Koulutus

Henkilöstön osaamisen taso on yhteydessä työssä jaksamiseen. Työntekijä selviää työtehtävistään sitä paremmin, mitä laajempi osaaminen hänellä on. Koulutuksella pystytäänkin parantamaan työntekijöiden tieto/taitoa ja samalla ehkäisemään työuupumusta. Esimiehen oma kiinnostus ohjaa suuresti organisaatiossa järjestettävien koulutuksien määrää ja laatua. Onkin tähdellistä, että esimies on aidosti kiinnostunut kehittämään henkilökuntaansa sekä toimimaan itse esimerkillisenä elinikäisenä oppijana.

Jyväskylän Bilteman yksikössä ei koulutuksia juuri ole järjestetty, ja se näkyi suoraan henkilökunnan vastauksissa. Vain yksi haastatelluista työntekijöistä oli saanut tuotekoulutusta eikä kukaan ollut saanut myynti- tai asiakaspalvelukoulutusta. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tärkein työssä tarvittu osaaminen keskittyy lähinnä asiakaspalvelun ympärille. Henkilökunta koki tämän lisäksi tarvitsevansa kohtalaisen laajaa tuotetietämystä sekä teknistä ymmärrystä. Jo pelkästään nämä toisistaan poikkeavat mielipiteet luovat eräänlaista ristiriitaa nykyisen ja toivotun tilanteen välille. Henkilökunta koki halua kehittyä ja kouluttautua, mutta esimiestaso koki resurssien olevan liian vähäiset tähän.

Biltemassa järjestettiin keväällä 2007 tutkijoiden toimesta yhden osaston koulutus, joka koettiin sekä esimiesten että henkilökunnan puolesta erittäin onnistuneeksi. Vastaavanlaisia koulutuksia toivottiin lisää ja Biltemassa olisikin hy-

vä järjestää (esimerkiksi kuukausipalavereiden yhteydessä tai tilalla) koulutuksia, jotka keskittyisivät lähinnä tuotetietämyksen laajentamiseen. Yksi esimiehistä ihmettelikin, miksei talossa olevaa tietoa saada hyödynnettyä. Vertaiskoulutus ratkaisisi tämän ongelman ja vieläpä kustannustehokkaasti. Vertaiskoulutuksen vaatimat resurssit näkyvät ainoastaan palkkakuluissa, sillä ulkopuolista kouluttajaa tai konsulttia ei tarvita. Haastatteluista kävi ilmi, että sekä henkilökunta että esimiehet kokivat talossa olevan tiedon jakautuvan epätaisisesti. Myös tämä ongelma saataisiin poistettua kehittämällä vertaiskoulustoimintaa.

Jotta tiedettäisiin, mitä ja ketä kannattaa kouluttaa, on syytä suorittaa osamiskartoitus. Kartoitus voi olla malliltaan hyvinkin yksinkertainen kyselylomake, jossa selvitetään vastaajien tämän hetkinen osaaminen sekä mahdolliset puutteet. Tulosten perusteella esimiesten tulee laatia koulutussuunnitelma, jonka toteutustapa on jo kertaalleen mainittu vertaiskoulutus.

Tarvetta koulutukseen koettiin myös asiakaspalvelun tiimoilta. Jokainen toimii omien asenteidensa ja arvojensa pohjalta palvellessaan asiakkaita, mutta kaikilla työntekijöillä tulisi kuitenkin olla samat perustaidot hallussaan. Näitä ovat muun muassa lisämyynti sekä yleinen palvelualltius. Nämä ovatkin asioita, jotka olisi hyvä käydä esimiesvetoisesti läpi koko myymälähenkilökunnalle.

Biltemassa ollaan myös siirtymässä tulostavoitteeseen sidoksissa olevaan palkitsemisjärjestelmään. Tavoitteiden antamisen lisäksi, on myös hyvä antaa keinoja niiden saavuttamiseen. Asiakaspalvelu ja lisämyynti ovat konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Biltemassa tulisikin järjestään vähintään yksi näitä asioita kokoava koulutus vuodessa sekä säännöllisesti kouluttaa henkilökuntaa hallitsemaan joka päiväisessä työssä tarvittavaan tuotetietouteen. Pääpaino koulutuksissa olisi hyvä pitää tuotteiden puolella, sillä tuotevalikoima muuttuu jatkuvasti ja samoin nousevat asiakkaiden odotukset myyjien osaamista kohtaan.

Perehdytys

Perehdytys tulisi nähdä tärkeänä osana organisaation henkilöstötoimintoja. Perehdytys jätetään monilla työpaikoilla kuitenkin liian vähälle huomiolle, ja monet käytännönkin asiat saattavat jäädä uudelle työntekijälle epäselviksi.

Perehdytyksestä Biltemalla vastaa lähin työvuorossa oleva esimies. Haastattelusta kävi ilmi, että Bilteman Jyväskylän yksikön työntekijöiden mielipiteet perehdytyksen riittävydestä jakautuivat. Osa henkilökunnasta sekä myös esimiehistä oli sitä mieltä, että perehdytys nykyisellään on riittävä. Kuitenkin yksi esimiehistä, sekä kaksi työntekijää toivoi perehdytykseltä enemmän. Työntekijät olisivat halunneet tietää tarkemmin omista työtehtävistään sekä niihin kohdistuvista odotuksista.

Perehdytys Biltemassa koostuu lähinnä tilojen esittelystä ja varastotoimintojen läpikäynnistä. Perehdytysvaiheessa työntekijöille jaetaan Biltema Suomen koostama info-lehtinen, joka pitää sisällään yleisiä ohjeita työntekijöille. Viikossa kerrotaan myös hieman Bilteman taustaa sekä yrityksen visio, missio ja arvot.

Varsinainen perehdytysvaihe on kestoaltaan noin tunnin mittainen, jonka jälkeen uusi työntekijä opastetaan myymälän puolelle. Siellä hänen tehtävänsä koostuvat tavaroiden hyllyttämisestä sekä yleisistä asiakaspalvelutehtävistä. Biltemalla ei ole käytössä pohjakoulutusvaatimuksia, mutta etenkin myyjän tehtävissä toimivien yleistietämyksestä on suurta hyötyä. Jokaisen työntekijän kokemuspohja kuitenkin vaihtelee ja uusi työntekijä saattaakin tuntea olonsa epävarmaksi ollessaan yksin keskellä vierasta toimintaympäristöä.

Tästä johtuen Biltemassa olisikin hyvä syventää perehdytystä hieman esimerkiksi ottamalla käyttöön mentoring-toiminta. Käytännössä tämä tarkoittaisi Biltemalla sitä, että uusi työntekijä kiertäisi yhden tai kaksi päivää kokeneemman työntekijän mukana, jolloin hän saisi paremman kuvan toiminnasta myymälästä. Mentoring-menetelmää käyttämällä uusi työntekijä saisi myös vastauksia työtä koskeviin kysymyksiin sekä näkisi tulevan toimenkuvansa käytännössä.

Toinen haastatteluista ilmi käynyt asia on organisaation heikko tuntemus. Yrityksen historiasta työntekijöillä oli jonkinlainen käsitys, mutta Bilteman visioista, missiosta ja arvoista ei kenelläkään työntekijöistä ollut varmaa tietoa. Myös yksikään esimies ei muistanut arvoja ainakaan ulkoa. Esimiehet eivät nähneet niillä olevan juurikaan merkitystä työyhteisön kannalta. Visio, missio ja arvot ovat kuitenkin yleisesti koettu tärkeiksi työntekijää sitouttaviksi tekijöiksi. Näiden asioiden esille tuominen työsuhteen alkuvaiheessa olisi tärkeää, jotta työntekijä saisi kuvaa organisaation tavoitteista ja toimintatavoista sekä sitoutuisi niiden toteuttamiseen.

Mentoring-toiminnan lisäksi Bilteman esimiesten tulisi laatia yleisen infolehtisen lisäksi Jyväskylän yksikköä koskeva työntekijän opas. Opas voisi sisältää talon toimintatavat, työsuhde ja työajat sekä keskeisimmät työtehtävät. Oppaasta työntekijä saisi tietoa yleisistä käytännöistä, jonka ansiosta hänen sopeutumisensa uuteen työyhteisöön kävisi joustavammin. Haastatteluista kävi ilmi, että joillakin työntekijöillä oli edelleen epäselvyyksiä mm. työaikojen sekä taukojen kanssa.

Bilteman olisikin hyvä ottaa käyttöön kolmitasoinen perehdytys. Ensimmäinen taso on organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen selvittäminen työntekijälle. Toinen taso on työyhteisön toimintatapoihin ja käytäntöihin perehtymistä. Kolmas taso on varsinaiseen työtehtävään tutustuminen, jossa työntekijälle selviää hänen toimenkuvansa sekä siihen kohdistuvat odotukset. Bilteman Jyväskylän yksikössä kolmitasoinen perehdytys koostuisi Biltema Suomen koostaman vihkon läpikäymisestä esimiehen kanssa, työntekijän oppaan läpikäymisestä sekä mentoring-toiminnasta.

5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämä tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruu suoritettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Jyväskylän Bilteman yksikön työyhteisön toimivuuden nykytila sekä antaa esimiehille keinoja mahdollisten parannusten tekemiseen. Tutkimuksen onnistumista voidaan mitata rinnastamalla saatuja haastattelutuloksia tutkijoiden laatimiin kehitysehdotuksiin.

Tutkimuksen validius

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Oleellista on, että tutkija ei käsittele saatuja tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti. Mittarit ja menetelmät voivat aiheuttaa virhettä tutkimustuloksissa ja eivät aina vastaa sitä todellisuutta jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka omalta osaltaan ehkäisee väärinkäsitysten aiheuttamaa virhettä tutkimustuloksissa. Teemahaastattelua käyttämällä voidaan varmistua siitä, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset ja vastaa niihin tuomalla esiin omasta mielestään relevantteja seikkoja. Näin saadaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman rikas aineisto.

Tämän tutkimuksen validiutta parantaa se, että haastattelutilanteet ja tutkimuksen tausta on kuvattu tarkasti. Tutkimuksen empiirinen osuus sisältää myös suoria otteita haastatteluista, joka omalta osaltaan auttaa lukijaa ymmärtämään haastatteluiden kulkua. Myös tutkimustulokset ja teoreettinen viitekehys kulkevat käsi kädessä.

Tutkijat ovat kumpikin työskennelleet Jyväskylän Biltemassa, joten sillä saattaa olla vaikutusta haastateltavien tapaan kertoa ja kuvailla asioita. Haastatteluista ilmi käyneet asiat ovat kuitenkin tosia ja relevantteja toimeksiantajan kannalta. Arvioitaessa tämän tutkimuksen tulkinnan validiutta, on kiinnitettävä

huomiota tutkijoiden kykyyn kuvata ilmiöt todenmukaisesti. Haastatteluaineistoa on tulkittu objektiivisesti, eivätkä tutkijoiden omat näkökulmat ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen tavoite oli kokonaisvaltaisesti ymmärtää ilmiötä sen omassa kontekstissa ja löytää ongelmiin vastauksia. Tämän tutkimuksen luku 4.2 tiivistää haastatteluiden tulokset sekä tarjoaa esiin tulleisiin ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja.

Tutkimuksen reliaabelius

Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja tarkkuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliaabelius koskee siis ennen kaikkea aineiston litterointia sekä tulosten kykyä kuvata haastateltavien ajatusmaailmaa todenmukaisesti kaikki asiat huomioiden. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 186–189.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut tallennettiin kannettavalle tietokoneelle äänitysohjelmaa hyväksikäyttäen. Aineisto litteroitiin pääpiirteittäin ja jokainen teema irrotettiin omaksi kokonaisuudekseen. Haastatteluita purettaessa käytettiin apuna litteroituja teemoja ja sen lisäksi haastatteluja kuunneltiin tietokoneelta analyysia ja tuloksia kirjoitettaessa.

Haastateltavat valittiin siten, että he edustavat koko Biltema Jyväskylän henkilökuntaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin tunti yhtä haastattelua kohden, ja ne toteutettiin ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät kertomaan rauhassa ja avoimesti omat mielipiteensä käsiteltäviin teemoihin.

Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa se, että haastateltavat olivat tutkijoille entuudestaan tuttuja. Toisin sanoen tutkijoilla oli jo esiyymmärrystä aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus ei olekaan koskaan täysin toistettavissa johtuen tutkijoiden erilaisista taustatiedoista.

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta parantavat korkeatasoinen ja laaja tutkimusaineisto sekä täsmällinen litterointi. Aineiston analysointi ja tulkinta tuo esille todellisen tilanteen Bilteman Jyväskylän yksikössä tänä päivänä.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän Bilteman yksikön työhyvinvoinnin nykytilaa sekä selvittää, miten esimies voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin Jyväskylän Biltemassa. Tutkijoiden esiyymmärrys aiheesta sekä omat kokemukset antoivat suuntaa, mitä kannattaisi lähteä tutkimaan. Tutkimus kuitenkin muutti hieman muotoaan ajan kuluessa, sillä Jyväskylän Biltemassa alkoi näkyä merkkejä orastavista ongelmista työhyvinvoinnissa.

Ongelmat johtuvat lähinnä siitä, ettei Jyväskylän Biltemassa ole mietitty esimiesten mahdollisuutta vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimerkiksi viestinnällä, palautteenannolla ja ilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin syntyyn. Nämä ovatkin asioita, joiden nykytilan tutkijat halusivat selvittää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Haastattelutuloksista kävi ilmi, että ongelmia oli sekä esimiesten että henkilöstön mielestä monilla alueilla. Tämä oli tutkijoiden mielestä positiivista, sillä se kertoi siitä, että tutkimustuloksilla voidaan saada aikaiseksi käytännön parannuksia kohdeyrityksen työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen perustaitojen puuttuminen johtaa jokapäiväisten ongelmien moninkertaistumiseen ja juuri tähän tutkijat halusivat antaa kehitysehdotuksia.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Bilteman Jyväskylän työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa useilla eri osa-alueilla. Tutkimustulokset antoivat selvän kuvan siitä, mitä osa-alueita kehittämällä Jyväskylän Bilteman esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Haastatteluista ilmi käyneet kehitystarpeet on käyty läpi tämän tutkimuksen luvussa 4.1.

Esimies voi kuitenkin ratkaisevasti vaikuttaa näiden kehitysehdotusten toteuttamiseen kehittämällä myös omaa toimintaansa. On tärkeää, että esimiehet näkevät myös oman toimintansa olevan kehityskohde. Kannustaminen, luottamuksen ja arvostuksen luominen sekä aito läsnäolo ovat keinoja, joilla esi-

mies voi viedä työyhteisöä kohti avoimempaa suuntaa. Esimiehen keinot vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin Jyväskylän Biltemassa ovat monimuotoiset, kunhan esimiehet löytävät halun kehittää myös omaa työskentelyään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa kohdeyrityksen esimiehille suuntaa-antavat ratkaisuehdotukset kunkin osa-alueen ongelmiin. Tutkimusalueen laajuuden vuoksi ratkaisut on jätetty ehdotusten tasolle. Näitä ratkaisuehdotuksia hyväksikäyttämällä Bilteman esimiesten on mahdollista määrittää keskeisimmät kehittämiskohteet ja ryhtyä asianmukaisiin toimenpiteisiin.

Tutkimuksen suorittaminen on antanut tutkijoille laajan käsityksen kohdeyrityksestä itsestään sekä sen työyhteisön hyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimuksen kautta tutkijoille on muodostunut käsitys esimiestyön käytännön sisällöstä sekä siihen liittyvistä haasteista. Tutkimuksen toteuttaminen on antanut tutkijoille mahdollisuuden päästä soveltamaan jo aiemmin oppimaansa sekä hankkimaansa lisätietoa käytännössä. Syventyminen tutkimukseen on auttanut pohtimaan työyhteisön toimintaa sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Tutkijoille selvisi työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen vaiheet sekä esimiestyön merkitys siinä.

Ajatus tutkimuksen toteuttamiseen syntyi jo keväällä 2007. Silloin tutkijat kokivat tarvetta järjestää Bilteman henkilöstölle tuotekoulutustilaisuus. Tutkijat suunnittelivat koulutuksen toteutuksen ja hyväksyttivät suunnitelman Bilteman johdolla. Suunnitelmasta pidettiin ja koulutus toteutettiin vertaiskoulutusta hyväksi käyttäen. Tässä tilaisuudessa henkilöstön keskuudessa syntynyt halu kehittää itseään sekä tutkijoiden saama positiivinen palaute ohjasivat tutkijoita tarjoamaan toimeksiantajalle opinnäytetyötä.

Tutkimus aloitettiin käytännössä kuitenkin vasta syksyllä 2007 ja tammikuussa 2008 suoritettiin teemahaastattelut. Jo haastatteluvaiheessa tutkijat huomasivat, että pelkästään asioiden esille tuominen aiheutti jo pieniä toimenpiteitä Bilteman esimiesten toiminnassa. Tämä lisäsi tutkijoiden motivaatiota nähdä valmiin tutkimuksen tulokset käytännössä.

LÄHTEET

Biltema – menestystarina! Viitattu 24.9.2007. [Http://www.biltema.fi/](http://www.biltema.fi/), Asiakas-palvelu, Yritysinfo, Biltema – Menestystarina!

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10p., osin uud. laitos. Jyväskylä: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Jalava U., Palonen T., Keskinen S. & Kontkanen L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, sarja A:74. Turku: Painosalama Oy.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki: WSOY.

Koskensalmi, S. & Lauttio, L. 2002. Kehittämishankkeet – muutos parempaan. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Lepänen. Työterveyslaitos: Helsinki, 90–91.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista: näkökulmia pk-yritykselle. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Työterveyslaitos: Helsinki, 38-39, 40, 39-41.

Lindström, K. 2002. Työyhteisön osallistava-kehittämismalli. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström & A. Leppänen. Työterveyslaitos: Helsinki, 172, 173.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Espoo: Scritti.

Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Otava.

Yritys kasvussa. Viitattu 24.9.2007. [Http://www.biltema.fi/](http://www.biltema.fi/), Asiakaspalvelu, Yritysinfo, Yritys kasvussa.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko alaisille

1. TAUSTA

Kerro vähän itsestäsi?

- Ikä
- Sukupuoli
- Pohjakoulutus
- Työsuhteen laatu (osa-aika vai kuukausi)
- Työtehtävät
- Kauanko olet ollut töissä?

2. VISIO, MISSIO, ARVOT

- Tiedätkö Bilteman vision, mission ja arvot?
- Jos tiedät, miten sait ne tietoosi ja koetko niiden toteutuvan päivittäisessä myymälän hoidossa?
- Jos et tiedä, selkeyttäisikö niiden tietäminen työtehtäviesi hoitoa?

3. PEREHDYTYS

Kerro työhöntulostasi

- Oliko perehdytystä?
- Millaista?
- Kuka siitä vastasi?
- Saitko kokonaiskuvan työtehtävistäsi ja organisaatiosta?
- Koitko perehdytyksen riittävänä?
- Mitä olisit itse toivonut enemmän?

4. KOULUTUKSEN TARVE

Miten koet Bilteman sisäisen koulutuksen?

Tuotekoulutus

- Millaista yleiskoulutusta olet saanut eri tuoteryhmien tuotteista?
- Tuotevalikoima elää jatkuvasti – koetko saavasi tarpeeksi koulutusta uusista tuotteista?
- Keväällä 2007 järjestettiin pyöräosaston ”koulutus-tuntinen”. Miten koit tämän?
- Toivoisitko koulutusta myös muista osastoista?

Myynti- ja asiakaspalvelukoulutus

- Oletko saanut myynti- ja/tai asiakaspalvelukoulutusta?

A) Biltemassa

- Jos olet, niin millaista?
- Jos et, toivoisitko sellaista?

B) Jossain muualla

- Jos olet, niin millaista?
- Koitko sen hyödylliseksi?

5. OMAT ODOTUKSET JA OMA OSAAMINEN

Millaista osaamista tarvitset päivittäisessä työssäsi?

- Vastaako pohjakoulutuksesi tai työssä saama koulutuksesi työtehtäviäsi?
- Mitä koet esimiesten ja työtovereiden odottavan sinulta?
- Pystytkö mielestäsi vastaamaan odotuksiin?
- Onko joku erityisalue, jolla et pysty vastamaan odotuksiin?
- Jos on, oletko puhunut asiasta? Tuntuuko siltä, että voisit lähestyä esimiestäsi asialla? (Jos ei, niin pystyisitkö?)

Kerro käsityksesi Bilteman koko henkilökunnan osaamisesta tällä hetkellä?

- Onko henkilökunnalla riittävät tiedot ja taidot vastata asiakkaiden odotuksiin?
- Onko esimiehillä riittävät tiedot ja taidot henkilökunnan johtamiseen?
- Esimiehen rooli korostuu ongelmatilanteissa; miten koet esimiestesi suoriutuneen pulmatilanteissa?

6. ILMAPIIRI

Kerro työilmapiiristä tällä hetkellä

- Avoimuus? Saatko äänesi kuuluviin?
- Miten luottamus sekä keskinäinen arvostus toteutuvat sinun ja esimiesten sekä sinun ja työtovereidesi kesken?
- Koetko viihtyväsi työssäsi?
- Mikä mukavinta, mikä ikävintä?

7. PALAUTTEENANTO JA MOTIVOINTI

Palautteenanto

Kerro viimeisin tilanne, jossa olet joko saanut tai antanut palautetta?

- Jos kyseessä oli esimiehen kanssa käyty tilanne, miten esimies toimi?
- Saatko eniten palautetta esimiehiltäsi, vai joltain muulta taholta (miltä)?

Motivointi

Kerro, mikä motivoi sinua?
(raha, palaute, vastuunanto?)

- Koetko motivoituvasi palautteesta?
- Toivoisitko saavasi enemmän palautetta – positiivista ja negatiivista?
- Kerro itsestäsi sekä palautteenantajana että –vastaanottajana?
- Onko sinun helpompi antaa vai saada palautetta?

Onko käytössä vastuualueita osastoittain?

- Jos on, tarjoavatko ne lisämotivaatiota?
- Jos ei, toivoisitko saavasi jonkun osaston tai alueen vastuullesi?

8. TYÖNKIERTO

Onko Biltemassa käytössä työnkiertomenetelmää?

- Jos on, kerro hieman siitä
- Jos ei, toivoisitko sellaista?

9. VIESTINTÄ

Millaisena koet viestinnän tilan Biltemassa?

- Olisiko siinä kehitettävää?
- Kulkeeko viestintä joka suuntaan? (Esim. vain ylhäältä alas tai vain alhaalta ylös tai ainoastaan sivuttain työtovereiden kesken.)
- Kerro, mitä viestinnän välineitä Biltemassa on käytössä? (yhteiset palaverit, sähköposti, intranet, muistitaulu...)

10. KEHITYSKESKUSTELUT

Onko Biltemassa järjestetty kehityskeskusteluita?

- Jos on, koitko sen hyödyllisenä?
- Jos ei, olisiko kehityskeskusteluille tarvetta?

11. OMAT KEHITYSEHDOTUKSESI

Kerro omat kehitysehdotuksesi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi?

Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehille

1. TAUSTA

Kerro vähän itsestäsi?

- Ikä
- Sukupuoli
- Työtehtävät tarkemmin
- Kauanko olet toiminut nykyisissä tehtävissä?

Pohjakoulutus

- Kerro, minkälaista johtamiskoulutusta olet saanut?
- Toivoisitko saavasi lisäkoulutusta?
- Jos toivot, niin mihin osa-alueeseen?

2. VISIO, MISSIO, ARVOT

Onko alaisille selvitetty Bilteman visio, missio ja arvot?

- Jos on, miten? Toteutuvatko ne päivittäisessä myymälän hoidossa?
- Jos ei ole, sitouttaisiko niiden tietäminen alaisia paremmin Biltemaan?

3. PEREHDYTYS

Kerro yleisesti uuden työntekijän työhöntulosta

- Oliko perehdytystä?
- Millaista?
- Annettinko kokonaiskuva työtehtävistä ja organisaatiosta?
- Pidätkö perehdytystä riittävänä?

4. KOULUTUKSEN TARVE

Miten koet Bilteman sisäisen koulutuksen?

Tuotekoulutus

- Millaista yleiskoulutusta Biltema tarjoaa eri tuoteryhmien tuotteista?
- Tuotevalikoima elää jatkuvasti – informoidaanko alaisia tarpeeksi uusista tuotteista?
- Keväällä 2007 järjestettiin pyöräosaston ”koulutus-tuntinen” opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Koitko tämän mielestäsi hyödyllisenä?
- Olisiko koulutusta syytä järjestää myös muista osastoista?

Myynti- ja asiakaspalvelukoulutus

- Annetaanko Biltemassa myynti- ja/tai asiakaspalvelukoulutusta?
- Jos annetaan, niin millaista?
- Jos ei, pitäisikö sellaista tarpeellisena?

5. ODOTUKSET ALAISILTA JA OMA OSAAMINEN

Millaista osaamista alaisilta odotetaan päivittäisessä työssä?

- Vastaako alaisten pohjakoulutus tai heille Bilteman toimesta annettu koulutus työtehtäviä?
- Mitä odotat alaisilta?

Kerro käsityksesi Bilteman koko henkilökunnan osaamisesta tällä hetkellä?

- Onko henkilökunnalla riittävät tiedot ja taidot vastata asiakkaiden odotuksiin?
- Pystyvätkö alaiset mielestäsi vastaamaan odotuksiin?
- Onko joku erityisalue, jolla alaiset eivät pysty vastamaan odotuksiin?

Onko sinulla esimiehenä riittävät tiedot ja taidot henkilökunnan johtamiseen?

- Esimiehen rooli korostuu ongelmatilanteissa; miten koet suoriutuneesi pulmatilanteissa?

6. ILMAPIIRI

Kerro työilmapiiristä tällä hetkellä

- Avoimuus? Saavatko alaiset äänensä kuuluviin?
- Miten luottamus sekä keskinäinen arvostus toteutuvat esimiesten ja alaisten kesken?
- Koetko alaisten viihtyvän työssään?
- Mikä on Bilteman valtti työnantajana? Mikä taas saattaa olla epämieluisin tekijä alaisten kannalta?

7. PALAUTTEENANTO JA MOTIVOINTI

Palautteenanto

Kerro Bilteman palautteenantojärjestelmästä?

Kerro viimeisin tilanne, jossa olet joko saanut tai antanut palautetta?

- Jos kyseessä oli alaisen kanssa käyty tilanne, miten toimit?
- Saavatko alaiset eniten palautetta esimiehiltä, vai joltain muulta taholta (miltä)?

Motivointi

Kerro, miten motivoit alaisia?
(raha, palaute, vastuunanto?)

- Koetko alaisten motivoituvan palautteesta?
- Annatko riittävästi palautetta - positiivista vai negatiivista palautetta?
- Kerro itsestäsi sekä palautteenantajana että –vastaanottajana?
- Onko sinun helpompi antaa vai saada palautetta?
- Onko käytössä vastuualueita osastoittain?
- Jos on, tarjoavatko ne lisämotivaatiota?
- Jos ei, luuletko alaisten kaipaavan osastoa tai aluetta vastuulleen?

8. HENKILÖSTÖN VAIHTUMINEN

- Miten henkilöstön vaihtumiseen ja hiljaisen tiedon häviämiseen on varauduttu?
- Koetko henkilökunnan vaihtuvuuden Bilteman Jyväskylän yksikössä olevan ketjun sisällä ”normaalia”?
- Onko vaihtuvuutta havaittavissa jonkun tietyn tehtävän parissa toimiville, vai onko vaihtuvuus satunnaista?
- Miten odotukset kassatoimihenkilöiden ja myyjien välillä poikkeavat toisistaan?

9. TYÖNKIERTO

Onko Biltemassa käytössä työnkiertomenetelmää?

- Jos on, kerro hieman siitä
- Jos ei, olisiko sellainen tarpeen?

10. VIESTINTÄ

Millaisena koet viestinnän tilan Biltemassa?

- Olisiko siinä kehitettävää?
- Kulkeeko viestintä joka suuntaan? (esim. vain ylhäältä alas tai vain alhaalta ylös tai ainoastaan sivuttain työtovereiden kesken)
- Kerro, mitä viestinnän välineitä Biltemassa on käytössä? (yhteiset palaverit, sähköposti, intranet, muistitaulu...)

11. KEHITYSKESKUSTELUT

Onko Biltemassa järjestetty kehityskeskusteluita?

- Jos on, koitko sen hyödyllisenä?
- Jos ei, olisiko kehityskeskusteluille tarvetta?

12. OMAT KEHITYSEHDOTUKSESI

Kerro omat kehitysehdotuksesi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi?