



Työilmapiirin parantaminen esimiestyötä kehittämällä

Case: Vesijärven Auto Oy

Katja Lehti

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työilmapiirin parantaminen
esimiestyötä kehittämällä
Case: Vesijärven Auto Oy

Katja Lehti
Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Katja Lehti

Työilmapiirin parantaminen esimiestyötä kehittämällä

Case: Vesijärven Auto Oy

Vuosi 2019

Sivumäärä 98

Työilmapiiri koskettaa jokaista työntekijää ja työnantajaa organisaation koosta riippumatta. Hyvän työilmapiirin syntyminen on jokaisen vastuulla ja siitä saatavat hyödyt ovat kiistattomia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä tutkimaan esimiestyön vaikutusta työilmapiirin syntymiseen ja kehittää toimintasuunnitelma työilmapiirin parantamiseen johtamisen ja esimiestyöskentelyn keinoin kohdeyrityksenä toimineen Vesijärven Auto Oy:n käyttöön. Ennen opinnäytetyön aloittamista toimeksiantaja oli käynnistänyt kehityshankkeen työtyytyväisyyden parantamiseksi ja opinnäytetyön kehittämistehtävä suunniteltiin tukemaan tätä suurempaa kehityskokonaisuutta.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu viidestä pääteemasta. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan erityisesti toimeksiantajan päämiehen Toyotan kehittämän lean-johtamistavan ja Kaizen-metodin näkökulmasta. Esimiestyöskentelyn yhdeksi kulmakiveksi osoittautui tutkimuksen edessä erityisesti esimiesviestintä ja sen ongelmat, tätä käsitellään yhtenä tietoperustan osa-alueena. Työhyvinvointi ja sen seuranta liittyvät olennaisesti koko kehittämistehtävään ja näiden lisäksi tietoperustassa perehdytään itse työilmapiirin käsitteeseen sekä nostetaan esille esimiestaitojen lisäksi myös alustaidot, joilla jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan suotuisasti työilmapiirin parantamiseen.

Tutkimuksen pohjana käytettiin kohdeyrityksessä suoritettua työtyytyväisyysmittausta, joka toimi tutkimuksen kvantitatiivisena osiona. Tämän pohjalta saatiin hyvä käsitys organisaation työtyytyväisyyden nykytilasta ja kehittämistä vaativista osa-alueista. Kvantitatiiviseen tutkimusosioon kuului 18 osa-aluetta ja tulosten analysoinnin jälkeen tästä johdettiin seitsemän tärkeintä kehityksen kohdetta, jotka toimivat kvalitatiivisen jatkotutkimuksen kiinnostuksen kohteina. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluiden avulla, joita tehtiin neljälle eri osastoilla toimivalle työntekijälle. Koska tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, myös havainnointi oli tärkeässä roolissa tutkimuksen aikana.

Kehittämistehtävän menetelmänä käytettiin backcasting-työpajaa, johon osallistuivat osastojen esimiehet. Visio ja sen saavuttamiseksi suunnitellut välietapit kirjattiin backcastin-aikajalalle ja toimenpidesuunnitelmat vastuuhenkilöineen taulukoitiin. Tutkimuksen edessä voitiin todeta oikeansuuntaisia muutoksia jo tapahtuneen ja kehityksen jatkamiselle saatiin laadittua realistiset suunnitelmat aikatauluineen.

Tutkimus koettiin organisaatiossa tarpeelliseksi ja toimintaa eteenpäin vieväksi. Tässä opinnäytetyössä esitetyt teoriat esimiestyön ja johtamisen kehittämisen vaikutuksista työilmapiiriin soveltuvat hyvin eri alojen ja organisaatioiden käyttöön. Jatkotutkimuksen mahdollisuutena nähtiin parantuneen työilmapiirin ja henkilöstön motivoitumisen siirtäminen parantuneeksi asiakaspalveluksi.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, esimiesviestintä, työhyvinvointi, työilmapiiri

Katja Lehti

**Improving the working atmosphere by developing leadership
Case: Vesijärven Auto Ltd.**

Year 2019 Pages 98

Working atmosphere affects every employee and employer regardless of organization size. Everyone has a responsibility for making a good working atmosphere and its benefits are undeniable. The purpose of this Master's thesis is to investigate the influence of leadership for making a good working atmosphere and develop a strategy for improving the working atmosphere through management and leadership in the target organization Vesijärven Auto Ltd. Before the beginning of this thesis, the target organization had started a development project for improving the working atmosphere and the development task of this thesis was intended to support that larger development project.

The knowledge base of the thesis includes five main themes. Human resource management is especially viewed from the perspective of the target organization's principal Toyota and the lean-management and Kaizen-method it has developed. One of the cornerstones of management work as the study progressed was manager communication and its problems, which is treated as one aspect of the knowledge base. The working atmosphere and its monitoring relates relevantly to this whole development task. In addition to these, the knowledge base focuses on the notion of working atmosphere and employee skills alongside the management skills, which are also highlighted. With employee skills everyone can give a positive impact to improving the working atmosphere.

The basis of this Master's thesis was an employee satisfaction measurement, which has been done in the target organization. The measurement was used as quantitative research. This provided a good understanding of the current state of employee satisfaction in the organization and the areas, which needed to be developed. The quantitative research included 18 areas and after analyzing the results there were seven most important development areas for qualitative research. The study was implemented by theme interviews with four interviewees from different working units. Observation also had an important role in the study, because the author of the thesis works in the target organization.

The method of the development task was backcasting and it was implemented in workshop with units' leaders. The vision and steps to get there were recorded to the timeline, the action plan was tabulated and the responsible persons were named in this workshop. When the study went on, some positive changes could already be detected and thus realistic plans and schedules could be formulated.

The study was found important in the target organization, as well as promoting the activities. The theories presented in this thesis on the effects of managerial and leadership development on the working atmosphere are well suited to the use of different fields and organizations. Further study could be done on better working atmosphere and customer satisfaction.

Keywords: human resource management, leadership, managerial communication, well-being at work, working atmosphere

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Työilmapiirin taustavaikuttajat	9
2.1	Henkilöstöjohtaminen	10
2.1.1	Lean Toyotan tapaan	13
2.1.2	Kaizen	16
2.2	Esimiestyöskentely	18
2.2.1	Esimiesviestintä	21
2.2.2	Åbergin malli työyhteisöviestinnästä	22
2.2.3	Konfliktit ja palaute esimiesviestinnässä	24
2.3	Työhyvinvointi	26
2.3.1	Työhyvinvoinnin seuranta	28
2.3.2	IMQ-mittarit seurannan välineenä	29
2.4	Työilmapiiri	32
2.5	Alaistaidot	34
2.6	Yhteenveto tietoperustasta	36
3	Kohdeorganisaatio	38
3.1	Autokauppa toimialana	38
3.2	Kohdeorganisaation esittely	39
3.3	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa	39
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutus	42
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	43
4.1.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	45
4.1.2	Tutkimusaineisto ja sen analyysi	47
4.1.3	Työtyytyväisyysmittaus	49
4.1.4	Haastatteluaineisto	54
4.2	Tulosten tarkastelu	55
5	Työilmapiirin parantamisen kehittämissuunnitelma	63
5.1	Backcasting toiminnan kehittämisen menetelmänä	64
5.2	Kehittämisen toteutus	65
5.3	Kehittämisen tulokset	69
6	Johtopäätökset	73
6.1	Luotettavuuden arviointi	75
6.2	Tulosten yleistettävyys	77

6.3	Jatkotutkimuksen mahdollisuus	77
Lähteet		78
Kuviot		83
Kuvat		83
Taulukot		84
Liitteet		84

1 Johdanto

Työilmapiiri on keskeinen tekijä, kun puhutaan työssä viihtymisestä ja työtyytyväisyydestä. Positiivinen ilmapiiri työpaikalla motivoi työntekijää ja lisää tätä kautta organisaation kilpailukykyä ja kannattavuutta. Se heijastuu työntekijöiltä asiakkaille ja lisää näin positiivista yrityskuvaa ja organisaation arvoa. Hyvä työilmapiiri ei kuitenkaan kehity tai ylläpidä itse itsensä, vaan se muodostuu ihmisten toiminnan tuloksena. Hyvällä johtamisella, yleisen työhyvinvoinnin seuraamisella ja kehittämisellä sekä niin esimiesten kuin alaistenkin yhteistyötaidoilla ja ystävällisellä käytöksellä luodaan yhdessä hyvää työilmapiiriä.

Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin rooli on tänä päivänä noussut yhdeksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Hyvä henkilöstöjohtaja yhdistää liiketoiminnan ja ihmisten toiminnan siten, että saadaan mahdollisimman hyvä tulos. Menestyäkseen kiristyvän kilpailun markkinoilla, organisaation kannattaa kohdistaa voimavarojaan parantaakseen työtyytyväisyyttä, sillä motivoituneet, työpaikkaansa ja työhönsä tyytyväiset ihmiset toimivat tehokkaammin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen merkitystä työilmapiirin muodostumisessa tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva esimiestyöskentelyn keinoista vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia teoriaan tukeutuen työilmapiirin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ja pohtia johtamisen ja esimiestyöskentelyn keinoja sen parantamiseen. Kohdeorganisaationa toimii autokaupan alalla toimiva yritys, jonka työilmapiirin kehittämistä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään. Teorian pohjalta sekä kysely- ja haastattelututkimuksen avulla pyritään löytämään kohdeorganisaation ongelmakohdat työilmapiirin osalta sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena on haastatteluiden avulla avata esimiestyöskentelyn ja johtamisen merkitystä osana kohdeorganisaation työtyytyväisyyttä tällä hetkellä ja miten työilmapiiriä voitaisiin jatkossa kehittää sekä. Tutkimuksen taustalla ovat heikentyneet työtyytyväisyyden mittaustulokset ja tähän liittyvän kehittämishankkeen jatkotoimenpiteet.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin sekä määrällinen, eli kvantitatiivinen, että laadullinen, eli kvalitatiivinen, tutkimustapa. Kvantitatiivinen osio sisälsi koko henkilöstölle tehdyn kyselymuotoisen työtyytyväisyysmittauksen. Selvitettäessä työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja sen toteutumista organisaatiossa korostuivat kuitenkin enemmän laadulliset kysymykset ja tästä syystä työtyytyväisyysmittauksen tuloksista johdettiin teemahaastattelut, joiden kautta saadaan käsitys siitä, miltä työtyytyväisyys näyttää organisaatiossa tällä hetkellä ja millaisia taustavaikuttajia kyselytutkimuksen vastausten takana oli.

Analysoitujen kysely- ja haastattelututkimusten perusteella kehittämisen menetelmäksi valittiin backcasting, jonka avulla osastojen esimiehet osallistettiin mukaan kehittämiseen

backcasting-työpajan avulla. Tutkimustyön tuloksena laadittiin kehityssuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön. Sen keskeinen ajatus on osallistavan kehittämisen malli ja kuinka sen avulla päästään kohti hyvinvoivaa, positiivista työilmapiiriä. Yleistettävänä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tuoda uusia näkökulmia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden merkityksestä työilmapiirin syntymisessä ja luoda erilaisten työyhteisöjen käyttöön sopiva kehittämisen malli työilmapiirin parantamiseksi.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä osa-alueet organisaation toiminnassa ja johtamistavoissa heijastuvat konkreettisimmin työtyytyväisyyden mittaustuloksiin ja mitkä tekijät niiden taustalla luovat huonoa työilmapiiriä.

Keskeisiä kysymyksiä työssä ovat:

Mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin?

Millainen esimies luo hyvän työilmapiirin?

Miten suuri rooli esimiesviestinnällä on henkilöstön tyytyväisyyteen?

Miten henkilöstö voi itse vaikuttaa työilmapiirin kehittämiseen?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on lisätä ymmärrystä esimiestyöskentelyn merkityksestä henkilöstön hyvinvoinnille ja tuottaa backcastingia hyödyntäen osallistavan kehittämisen malli, jonka avulla kohdeorganisaatiossa voidaan edetä kohti parempaa työtyytyväisyyttä ja positiivisempaa työilmapiiriä. Opinnäytetyön yleistettävänä tavoitteena on kuvata hyvää esimiestyöskentelyä osana henkilöstön työtyytyväisyyttä ja miten johtamisen avulla saadaan koko henkilöstö osallistumaan työilmapiirin kehittämiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

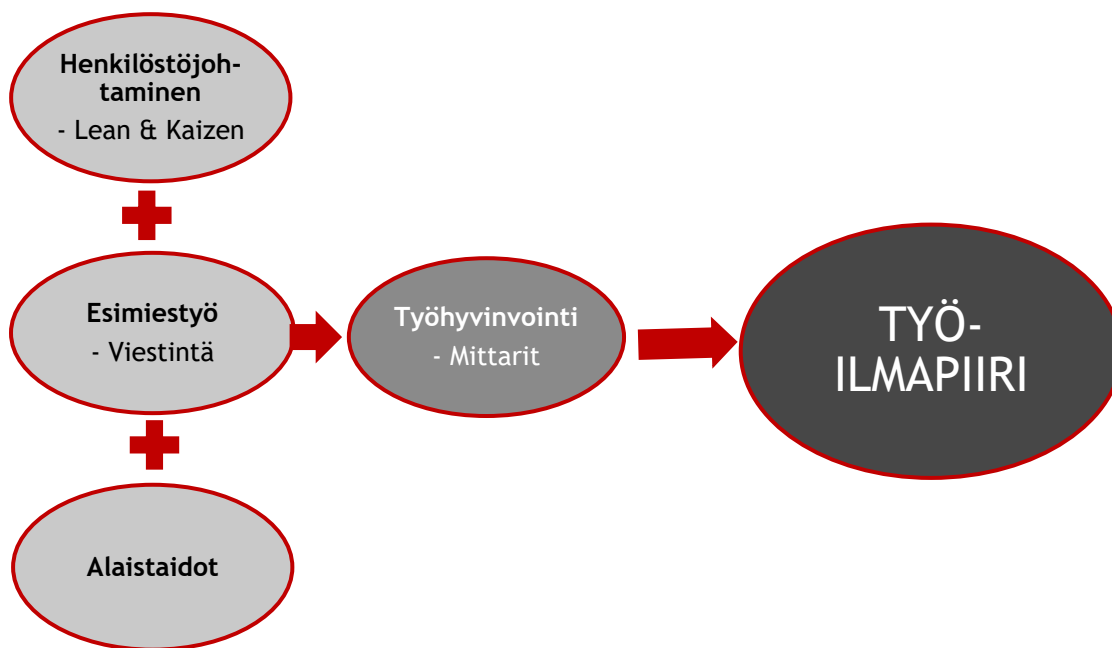
Opinnäytetyön johdannossa kuvataan työn tavoite ja tarkoitus, tutkimusongelma ja kehittämistehtävä sekä opinnäytetyön rakenne. Tämän jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön pääkäsitteitä henkilöstöjohtamista, esimiestyötä ja työhyvinvointia, sitä miten esimiesviestinnän keinoin voidaan edistää työtyytyväisyyttä sekä alaistaitojen merkitystä työilmapiirin parantamisessa. Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön kohteena ollut tutkimus sekä tarkastellaan tutkimustuloksia. Työn lopussa esitellään kohdeorganisaation käyttöön laadittu osallistavan kehittämisen suunnitelma ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, pohditaan tulosten ja havaintojen yleistettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Työilmapiirin taustavaikuttajat

Tietoperusta keskittyy henkilöstöjohtamiseen yleisellä tasolla, esimies- ja alaistyöskentelyyn sekä työhyvinvointiin. Kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä on se, miten näitä osa-alueita parantamalla voimme kehittää työilmapiiriä (kuvio 2). Aihealueesta löytyy valtava määrä kirjallisuutta ja tutkimuksia, onhan kyseessä osa-alue, joka jossain määrin koskettaa jokaista työyhteisöä. Aluksi onkin syytä avata hiukan historiaa, mistä tämän hetken organisaatiokulttuuriin ollaan tultu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Luodaksemme toimivaa, hyvinvoivaa työyhteisöä, meidän on ymmärrettävä, että se koostuu hyvin monesta osatekijästä ja sen rakentaminen on huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja vaativaa kuin sen tuhoaminen. Luvussa keskitytään käsittelemään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueita.



Kuvio 2. Tietopohjan kytkeytyminen tutkimukseen

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka on aina ollut läsnä työpaikoilla, sillä ilman ihmisiä ei ole työpaikkoja. Vuosikymmenten aikana kuitenkin tämän johtamisen alueen nimitykset ovat muuttuneet ja vaihdelleet. Järlnströmin ja Luoman (2014, 45) mukaan tähän mennessä on tunnistettu kolme varsinaista kehitysvaihetta, jotka jokainen ovat antaneet strategiselle henkilöstöjohtamiselle erilaisen sisällön. Ensimmäisessä vaiheessa 1980-luvun alussa strategian käsite hallitsi selvästi henkilöstöjohtamiseen nähden. Salojärvi (2013, 23-24) lähtee henkilöstöjohtamisen historiassa pidemmältä ja kirjoittaa, että 1950-luvun yhdysvaltalaisissa organisaatioissa alettiin henkilöstöjohtaminen tunnistaa omaksi osa-alueekseen erillään muusta johtamisesta ja jo tällöin syntyivät ensimmäiset henkilöstöhallinnon toimenkuvat. Suomeen tämä ajattelu rantautui jonkin verran viiveellä ja 1960-luvulla alettiin täälläkin kouluttaa sosiaalipäälliköitä, joiden tehtävänä oli huolehtia organisaation henkilöstöstä ja koulutuspäälliköitä, jotka puolestaan vastasivat henkilöstön kouluttamisesta. Salojärvi kutsuu tätä sosiaalisen henkilöstötoimen aikakaudeksi. 1970-luvulla johtamistaidon opitossa koulutettiin jo henkilöstöpäälliköitä ja tästä alkaneella henkilöstöhallinnon aikakaudella alkoi myös muodostua henkilöstöjohtamisen prosesseja. 1980-luvulla alkanut ja pitkälti vielä 1990-luvulle ulottautunut henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltainen johtaminen toi mukanaan

käsitteet HRM (human resource management) ja HRD (human resource development) ja kaikenlainen henkilöstön kehittäminen alettiin nähdä arvokkaana osa-alueena organisaatioiden toiminnassa.

Järnlström ja Luoma (2014, 45) kuvaavat toiseksi vaiheeksi 1980-luvun puolivälin jälkeistä aikaa, jolloin strategian ja henkilöstöjohtamisen käsitteet alkoivat näyttäytyä keskenään tasavertoisina. Salojärven (2013, 25) mukaan taas strategisesta näkökulmasta henkilöstöjohtamista alettiin tarkastella 1990-luvun myöhemmässä vaiheessa ja käsite SHRM eli strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi syntyä tällöin. Alkujaan käsitteen alle mahtui ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa, josta ensimmäisen mukaan henkilöstöjohtamisen tulee linkittyä liiketoimintastrategiaan siten, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa liiketoimintastrategiasta käsin. Toisen mukaan taas jo strategiaa laadittaessa henkilöstöjohtaminen kulkee keskeisenä elementtinä mukana ja on siten luonteva osa liiketoimintastrategiaa. Yhdysvalloissa ja myöhemmin myös Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan strategisuudella viitattiin kuitenkin ensimmäiseen lähestymistapaan ja harvoin henkilöstöjohtaminen näkyi merkittävänä osana yrityksen kokonaisstrategiaa.

1990-luvulta lähtien elettiin Järnlströmin ja Luoman (2014, 45) näkemyksen mukaan kolmatta kehitysvaihetta ja tällöin henkilöstöjohtamiseen liittyvät näkemykset ja ilmiöt, kuten osaaminen ja oppiminen, alkoivat jopa dominoida strategiakäsitteeseen nähden alkaen esittää omia vaatimuksia strategian sisällölle sen sijaan että olisivat taipuneet yksipuolisesti niiden vaatimuksiin. Salojärvi (2013, 25) lisää näihin näkemyksiin vielä 2000-luvun postmodernin henkilöstöjohtamisen kehityssuunnan, jossa henkilöstöjohtaminen ei enää pelkästään tue yrityksen liiketoimintastrategiaa vaan se voi synnyttää myös tavoiteltua organisaatiokulttuuria ja sen avulla voidaan luoda menestyviä liiketoimintastrategioita (kuvio 3).



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita (mukaillen Salojärvi 2013)

Henkilöstöjohtaminen on yhtä tärkeä osa organisaation toimintaa kuin taloudelliset näkökulmat, strategia tai muut liiketoiminnan osa-alueet. Säilyäkseen kilpailukykyisenä, yritysten on määriteltävä henkilöstökäytäntöjä, -toimintoja ja henkilöstöammattilaisten rooleja uudelleen ja luotava yhdessä linjajohdon kanssa uutta osaamista vastaamaan kilpailukykyyn liittyvään

liiketoimintahaasteeseen. Jotta henkilöstöjohtamisella voidaan tuoda lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan, on sen täytettävä neljä roolia, jotka Dave Ulrich (2007, 46-50) kuvaa seuraavasti (taulukko 1):

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisella on tavoitteena auttaa yritystä liiketoimintastrategioidensa tuloksellisessa toteutuksessa. Tämä tapahtuu muuttamalla liiketoimintastrategia henkilöstökäytännöiksi ja se tukee toimintaa kolmella tavalla. Liiketoiminta pystyy muuttamaan helpommin muutoksiin, koska aika strategian laatimisesta toteuttamiseen lyhenee. Se pystyy myös vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, koska strategiat on muutettu yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi ja käytännöiksi. Lisäksi yritys hyötyy myös taloudellisesti strategian tehokkaammasta toteuttamisesta. ”Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi”. (Ulrich 2007, 48-49.)

Yrityksen perusrakenteiden johtamisella suunnitellaan ja toteutetaan tehokkaita palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä henkilöstöprosesseja. ”Perusrakenteiden johtamisroolin tavoite on hallinnollinen tehokkuus.” Henkilöstöammattilaiset voivat vaikuttaa hallinnolliseen tehokkuuteen parantavasti kahdella tavalla. Ensinnäkin varmistamalla henkilöstöprosessien tehokkuuden itsessään muun muassa yhdistämällä päällekkäisiä toimintoja ja prosesseja. Toisaalta tehokkuutta voi parantaa palkkaamalla, kouluttamalla ja palkitsemalla sellaisia esimiehiä, jotka nostavat tuottavuutta ja vähentävät hukkaa. Toisin sanoen henkilöstöammattilaiset karsivat turhia kustannuksia, parantavat tehokkuutta ja keksivät uusia tapoja tehdä asiat paremmin. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjauksella ja sitouttamisella pyritään nimensä mukaisesti saamaan aikaan sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö. Luomalla motivoivia käytäntöjä pyritään osalistamaan henkilöstöä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. ”Henkilöstön kokonaispanos kasvaa, kun sillä on tukenaan henkilöitä, jotka ymmärtävät sen tarpeita ja huolehtivat niiden täyttämisestä.” Tärkeimpiä tehtäviä henkilöstöammattilaisille tässä roolissa ovat kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Tällä tavoin voidaan myös rohkaista työntekijöitä esittämään ideoitaan. (Ulrich 2007, 52-53.)

Muutoksen ja uudistumisen johtamisella yrityksen arvoa pyritään kasvattamaan tunnistamalla muutoksen ja uusiutumisen tarve ja auttamalla sen toteuttamisessa. ”Muutoksen edistäjien tehtäviin kuuluvat ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen, ongelmien ratkaiseminen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen.” Yrityksen toteuttaessa muutoshankkeita, henkilöstöjohto tukee liiketoimintaa auttamalla henkilöstöä pääsemään yli vanhoista tottumuksista ja omaksumaan uuden toimintakulttuurin. (Ulrich 2007, 53-54.)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoskyvyn varmistaminen

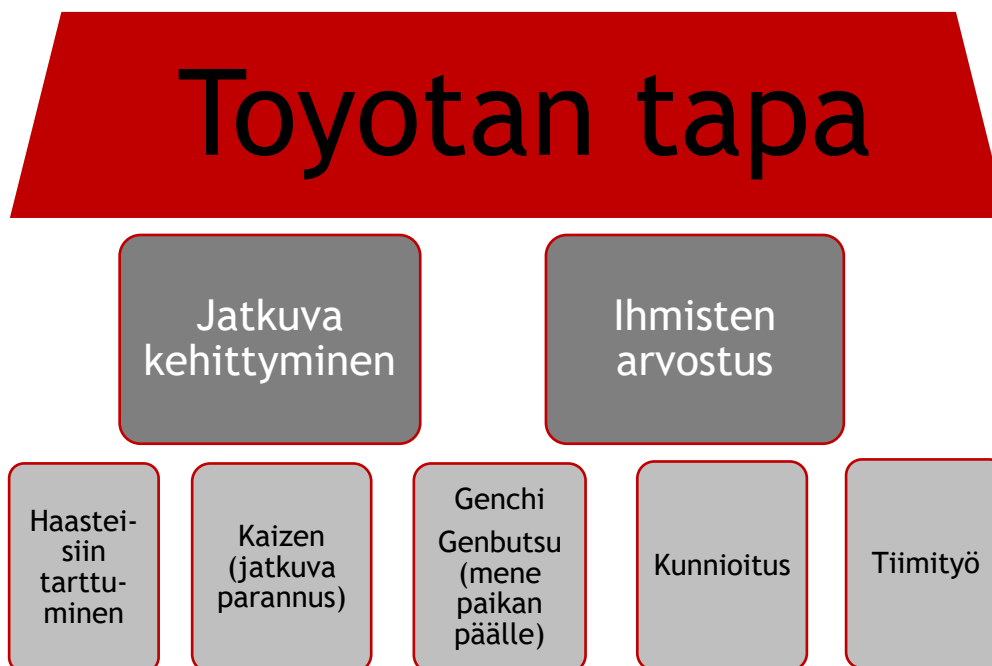
Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007)

2.1.1 Lean Toyotan tapaan

Tutkimusta tehdessäni löysin mielenkiintoisen yhteyden henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja kohdeorganisaation välillä. Toyota, yksi kohdeorganisaation suurimmista päämiehistä, on jo vuosikymmenien ajan menestyksekkäästi kehittänyt niin tuotanto- kuin johtamismallejaankin ja luonut vahvasti vaikuttavan lean-filosofian johtamiseen, jota on vuosikymmenten saatossa kopioitu ja käytetty ympäri maailmaa.

Lean on johtamis- tai tuotantofilosofia, jonka tavoitteena on luoda arvoa loppukäyttäjälle, vähentää tarpeettomia toimintoja (waste) ja keskittyä jatkuviin parannuksiin, käyttöönottoajan lyhentämiseen, juuri oikeaan aikaan valmistukseen (just-in-time), vikaantumisen ehkäisyyn ja tuotannon tasaamiseen. (von Thiele Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes ja Hasson 2017.) Japanilainen autonvalmistaja Toyota Motor Company alkoi jo 1980-luvulla kehittää lean-metodia luotuaan ensin Toyota's Production Systemin (TPS), joka perustui juuri oikea-aikaisuuden lisäämisen ja hukan vähentämisen kautta tehokkaaseen tuotantojärjestelmään autotehtaillaan (Liker 2004, 7-15). Kun Fujio Cho astui Toyotan johtoon vuonna 1999, hänellä oli jo näkemys siitä, miten tämä tehokkaaksi todettu menetelmä siirretään tuotannosta johta-

miseen ja hän kehitti tiiminsä kanssa vuonna 2001 vielä tänä päivänäkin Toyota filosofian takana olevan johtamismallin ”The Toyota Way 2001”, joka jokaisen Toyotalla maailmanlaajuisesti työskentelevän henkilön johtoportaasta suorittavalle tasolle on ymmärrettävä ja sisäistettävä. Alun perin Cho kuvasi tätä talomallilla, jossa perustan luovat *haasteisiin tarttuminen*, *Kaizen* eli jatkuva parannus, *Genchi Genbutsu* (tai Gemba) eli tapa mennä paikan päälle oppimaan ja toteamaan, *kunnioitus* ja *tiimityö*. Tämän päälle rakentuvat pilarit *jatkuva kehittyminen* ja *ihmisten kunnioittaminen*, jotka kannattelevat kattona koko ”Toyota Way 2001”-filosofiaa (kuvio 4). Talomallissa esiintyvät perusrakenteet muodostavat myös Toyotan ydinarvot. Jeffrey Liker ja Gary Convis (2012, 30-33) kertovat, että Japanissa toimiessaan Toyotalla ei ollut tullut tarvetta kirjata arvoja ylös, sillä ne olivat periytyneet monin tavoin japanilaisesta kulttuurista ja uskonnosta. Laajentuessaan globaaliksi autonvalmistajaksi ja aletuaan kopioida filosofiaansa myös muiden yritysten käyttöön, Toyota katsoi kuitenkin tarpeelliseksi kirjata arvot ylös ja dokumentoida ne ”The Toyota Way 2001” -muotoon. *Haasteisiin tarttumisen henki* on sellainen ydinarvo, joka energisoi Toyotan johtajia ja kumppaneita täydellisyys tavoittelussa ja motivoi ottamaan vastaan koko ajan suurempia haasteita. *Kaizen ajattelu* tukee myös tätä ajatusta, sillä sen mukaan mikään ei ole täydellistä vaan kaikkea voidaan parantaa. *Genchi genbutsu* kehottaa menemään paikan päälle (Gembaan) katsomaan, mitä siellä todella tehdään, jotta koko prosessi voidaan ymmärtää kunnolla. Toyota odottaa, että kaikilla sen johtajilla on henkilökohtaista ensikäden tietämystä jokaisesta kysymyksestä, joka on heidän vastuullaan. *Kunnioitus* on kaikkein perustavin ydinarvo japanilaisessa kulttuurissa ja myös Toyotan ydintarkoitus. Ihmisten kunnioittaminen saa Toyotan valmistamaan autoja paikallisesti siellä, missä niitä myydään ja tekemään suuria panostuksia sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin hyväksi yhteisöissä ja maissa, missä se toimii. *Tiimityö* kuvaa Toyotan näkemystä siitä, että yksilöllinen menestys voi tapahtua vain tiimissä ja että tiimit hyötyvät yksilöiden henkilökohtaisesta kasvusta. Tämä näkyy Toyotalla muun muassa kannustimissa, jossa yksilötason kannustimet ovat huomattavasti pienemmät kuin tiimitason kannustimet sekä ylenemisprosessissa, joka keskittyy suuressa määrin tiimikäyttäytymiseen.



Kuvio 4. Toyota Way 2001 (mukaillen Fujio Cho, ent. Toyotan pääjohtaja)

Kun verrataan Toyotan johtamistapaa perinteiseen länsimaiseen johtamiseen, suurin ero voidaan nähdä prosessien läpiviemisessä. Likerin ja Convisin (2012, 38) mukaan länsimaisen johtamistavan omaksuneet suuret organisaatot odottavat johtajiensa vievän suuria muutoksia läpi nopeasti ja tehokkaasti, jolloin ne tuottavat tulosta mahdollisimman lyhyellä aikavälillä. Amerikkalaisissa yrityksissä muutosjohtajat otetaan yleensä organisaation ulkopuolelta, koska näin heidän oletetaan toteuttavan muutokset tehokkaimmin. Toyotan ja ylipäätään japanilaisen johtamiskulttuurin kautta asia nähdään kuitenkin päinvastaisesti. Johtajat ylenevät pääsääntöisesti yrityksen sisällä, jolloin toteutuu paikan päällä oppiminen (genchi genbutsu) ja soputuminen muutokseen. Liker ja Convis (2012, 33-36) kuvaavat kuinka prosessit viedään läpi hitaasti PDCA-sykliä (Plan, Do, Check, Act) noudattaen. Toyotan kehittämisen malli lähtee liikkeelle itsensä kehittamisestä, jonka jälkeen johtaja on vasta valmis kehittämään muita. Tämän jälkeen keskitytään päivittäisen kaizenin (jatkuvan parantamisen) tukemiseen ja neljännessä vaiheessa luodaan visio, johon kaizenilla tähdätään. Tämän monivaiheisen jatkuvan kehittämisen mallin avulla ei siis pyritä tekemään nopeita täyskäännöksiä vaan parantamaan toimintatapoja syklisesti yhä uudelleen (kuvio 5).



Kuvio 5. Toyotan PDCA-sykli lean-johtamisen kehittämiseen (mukaillen Liker & Convis 2012)

Myös leanin vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu ja toiset tutkimukset ovat osoittaneet, että on olemassa kielteinen suhde, sillä lean johtaa heikompaan organisaatioon, lisääntyneeseen vauhtiin ja vähentyneeseen työn vaihteluun, mikä uhkaa työntekijöiden hyvinvointia (Hasle, Bojesen, Langaa Jensen & Bramming 2012). Toiset taas ovat todenneet, että lean liittyy suurempaan päätöksenteon leveysasteeseen, oppimiseen ja osallistumiseen, työpaikan muutoksiin ja siten työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymiseen (Ståhl, Gustavsson, Karlsson, Johansson & Ekberg 2015.) Toyotan näkemys puoltaa nimenomaan työhyvinvoinnin lisäämistä sitouttamisen, kehittämisen ja jatkuvan parantamisen keinoin.

2.1.2 Kaizen

Yksi leanin lähestymistapa on myös Japanissa kehitetty kaizen. Kaizen tarkoittaa hidasta muutosta parempaan ja se tulee japaninkielen sanoista Kai (change) Zen (for the better). Usein yritystoiminnassa on pyrkimys saada radikaaleja muutoksia aikaan mahdollisimman lyhyessä ajassa, mutta kaizen tuo tähän erilaisen näkökulman (kuvio 6). Tämä johtamistapa viittaa filosofiaan tai käytäntöihin, jotka keskittyvät prosessien jatkuvaan parantamiseen valmistuksessa, suunnittelussa ja liiketoiminnan johtamisessa. (Imai 1986.) Kaizenissa muutosta lähdetään rakentamaan askel kerrallaan kohti pidemmän aikavälin visiota. Tekemällä asiat prosentin verran paremmin kuin eilen ollaan jo matkalla kohti muutosta ja vaikka luku tuntuu pieneltä ja muutos voi näyttää mitättömältä, toistamalla tätä metodologia jokapäiväisessä työssä, saavutamme huomaamattamme merkittäviä parannuksia toiminnassamme. (Oppong 2016.)



Kuvio 6. Kaizen (mukailten Kaizen Institut)

Vaikka kaizen on etenkin japanilaisessa tuotantoteollisuudessa tunnettu ja tunnustettu metodi, järjestelmällisiä tutkimuksia konseptin toimivuudesta on tehty verrattain vähän. Tutkijat Brunet ja New (2003) kiinnostuivat erityisesti siitä, miten yritykset voivat ylläpitää kaizenin toiminnan vauhtia ja miten konsepti sopii tavoitteiden asettamisen, valvonnan ja osallistujien kannustimien yleiseen hallintaan. He kävivät läpi pienen valikoiman japanilaisia yrityksiä, lähinnä terästeollisuudessa ja autoteollisuudessa, ja pyrkivät löytämään näiden toiminnasta jonkinlaisia kaizenin piirteitä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kaizenin käsitteenä aiheutti jonkin verran epäselvyyttä ja kun käsite ymmärrettiin, kaizenin piirteitä alkoikin löytyä. Jo kaizen-instituutin perustaja Masaaki Imai (1986) on todennut, että käsite on niin syvälle juurtunut sekä johtajien että työntekijöiden mieliin, että he eivät usein edes ymmärrä, että he ajattelevat kaizenia.

Japanilaisessa johtamiskulttuurissa puhutaan länsimaisesta kulttuurista poiketen alhaalta ylös -johtamisesta. Tätä tukee myös perusajatus, jonka mukaan kaizenia toteutetaan ensisijaisesti gembassa, siellä missä itse toimintaa tapahtuu. Liker ja Convis (2012, 124-126) tiivistävät, että Toyotan filosofian mukaan menestyksen määräävä tekijä on johtaminen kaikilla tasoilla, mutta erityisesti tiimeissä, jotka tekevät lisäarvoa tuottavan työn. Tiiminvetäjät huolehtivat kaizenin toteutumisesta tiimin sisällä tekemällä sekä tuotantotyötä että osallistumalla kaizen-toimintaan. Toimittuaan tässä tehtävässä riittävän pitkään sisäistääkseen niin suorittavan työn tekemisen kuin kaizen-ajatuksenkin ja kehitettyään itseään johtajina, he voivat edetä ryhmien esimiehiksi ja nimetä seuraavia tiiminvetäjiä. Näin kaizen toteutetaan lähtökohtaisesti suorittavalla portaalla ja johtoportaalalla on oman työhistoriansa ansiosta riittävä valmius tukea kaizenin toteutumista ja ymmärrys tehdä sitä koskevia päätöksiä.

Von Thiele Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes ja Hasson (2017) ovat tutkineet kaizenin yhteyttä työhyvinvointiin. He viittaavat muun muassa Jacobsoniin (2009), Nielsenin (2010) ja Ulhassaniin (2015), joiden mukaan kaizen on jäsenelty, iteratiivinen ja osallistava lähestymistapa jatkuvaan parantamiseen, mutta tähän mennessä vain muutama tutkimus on tutkinut kaizenin ja työntekijöiden tulosten välistä suhdetta suoraan, mikä osoittaa, että kaizen voi olla positiivisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Von Thiele Schwarz ym. tulivat tutkimuksessaan tulokseen, että kaizen voi olla suoraan yhteydessä parempaan työntekijöiden hyvinvointiin, mutta kaizen voi myös vaikuttaa epäsuorasti työntekijöiden hyvinvointiin, jos sitä käytetään psykososiaalisen riskienhallinnan integroimiseen, ja toimenpiteiden avulla pyritään muuttamaan työn järjestämistä, suunnittelua ja hallintaa. Tutkijat päättelivät myös kaizenissa yhden tärkeimmistä syistä työntekijöiden jatkuvaan parantamiseen olevan oletus, että työprosessissa lähinnä olevat ihmiset soveltuvat parhaiten tunnistamaan parannusta tarvitsevia alueita ja siten toteuttamaan toimintasuunnitelmia. (von Thiele Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes ja Hasson 2017.)

Jo edellä myös Liker ja Convis (2012) korostivat työntekijöiden merkitystä kaizenin toteuttamisessa. Vaikka kaizen tähtää jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen sekä hukan vähentämiseen, sen tarkoitus ei ole tuottaa tehokkuutta työvoimaa vähentämällä. Jotta työntekijät saadaan osallistumaan kaizeniin, vaaditaan heidän ja organisaation välille ehdonta luottamusta tähän asiaan. Kun kaizen otetaan organisaatiossa käyttöön, tulee siihen osallistuville työntekijöille taata työn jatkuminen, vaikka prosessin aikana työvaiheita tehostettaisiin ja tämän myötä resurssitarve pienenesi. Tähdättäessä maksimoituihin kustannussäästöihin tullaan joskus toki väistämättä tilanteeseen, jossa irtisanomisilta ei voida välttyä, mutta tällöin syy irtisanomisiin on kustannusten leikkaamisen välttämättömyys, ei itse kaizen. Koska jokaisessa kaizen-tiimissä tarvitaan mukaan myös suorittavan tason tietotaitoa, voidaan vapautuneita henkilöresursseja hyödyntää myös näissä tiimeissä. (Liker & Convis 2012, 182-184.)

2.2 Esimiestyöskentely

Johtaminen itsessään voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamiseen kuuluu suunnittelu, joka käytännössä tarkoittaa aikataulutusta ja budjetointia, toteutus ja valvonta. Aikaisemmin esimiehen keskeiset tehtävät liittyivät työn organisointiin ja asioiden johtamiseen. Nykyään taas ihmisten johtaminen on noussut esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi ja tässä näkökulmassa korostuu esimiehen kyky johdattaa ihmisiä. (Åberg. 2006, 65-68, 73-74.) Myös Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011) toteavat perinteisen, kaikkitietävän esimiehen roolin olevan vanhanaikainen esimiestyön siirtyessä kohti valmentavampaa otetta. Tärkeimpiä tehtäviä tämän päivän esimiestyöskentelyssä on antaa alaiselleen valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. Tähän kuuluvat henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuutta-

minen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Onnistuakseen työssään hyvän esimiehen tulee antaa konkreettisesti aikaa alaisilleen ja kuunnella, mitä näillä on sanottavanaan sekä myös keskustella heidän kanssaan. Pelkkä sähköisillä välineillä kommunikointi ei tähän riitä. Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluvat myös päätösten puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus. Perustelemalla päätökset ja niiden periaatteet selkeästi voidaan toiminnasta rakentaa johdonmukaista ja ennustettavaa. Terävä ja Mäkelä-Pusa viittaavat Mankaan, jonka mukaan esimiehen keskeisimmät roolit ovat olla:

- Suunnan näyttäjä, viestinvälittäjä ja päätösten tekijä
- Motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjä
- Työn tuottavuudesta huolehtija

(Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8-11.)

Helin (2006, 156-159) toteaa, että autoritaarisen johtamisen aika on väistymässä ja tilalle on tullut osallistava johtaminen. Esimies on osa tiimiä ja tekee johtamisprosessista yhteisen ja kaikkia koskevan. Tällöin jokainen tiimin jäsen on myös päätöksentekijän ja vastuunkantajan roolissa. Tämä puolestaan vähentää muutosvastarintaa ja lisää sitoutumista päätöksiin. Osallistava esimies keskustelee säännöllisesti ryhmänsä jäsenten kanssa tavoitteista ja kehitymisestä (kehityskeskustelut), järjestää ryhmälle tilaisuuksia, joiden tavoitteena on luoda pelisääntöjä, suunnitelmia ja päätöksiä sekä kerää ja välittää palautetta ryhmän toimintaan liittyen. Tämän lisäksi hän ohjaa ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä raivatakseen esteitä sitoutumisen tieltä, johtaa ryhmäänsä kriittisissä tilanteissa, joihin osallistava päätöksenteko ei sovellu (esim. irtisanomistilanteet), valmentaa ryhmäänsä toimintatavoissa ja yhteisen vastualueen ymmärtämisessä sekä osallistuu ryhmän työskentelyyn aikataulunsa sallimissa rajoissa. Thomson (2002, 126-131) lisää tähän, että johtajuus on hyvin laaja käsite, jossa on erilaisia näkökulmia, mutta korostaa myös osallistavan johtamisen lähestymistapaa ja myös tiimin merkitystä. Hän listaa, että tehokkaille tiimeille ominaista on kyky luoda selkeitä tavoitteita, tukea jäseniä ja niiden keskinäistä luottamusta, taitavaa johtajuutta ja hyviä suhteita muihin tiimeihin. Ryhmän johtajan tehtävät hän kuvaa kolmen, toisiaan leikkaavan ympyrän mallilla, joka jakautuu suoritettavan tehtävän tarpeisiin, tiimin tarpeisiin ja yksilön tarpeisiin kyseisessä tiimissä.

Osallistavan esimiestyöskentelyn mallia tukee myös Kaivolana ja Launilan (2007, 23-26) esittämä näkemys vanhanaikaisesta mekaanisesta ja nykyaikaisesta vuorovaikutteisesta organisaatiosta (taulukko 2). Mekaaninen organisaatioajattelu on väistämättä jättänyt jäljet myös postmoderniin vuorovaikutteisiin näkemykseen eikä hierarkisuus totaalisesti katoa pitkään aikaan. Professori ja ryhmäanalyttikko Ralph D. Stacey kuitenkin korostaa organisaatioiden monimuotoisuutta ja näkee organisaation vuorovaikutussuhteista koostuvana kompleksisena

prosessina, joka on jatkuvassa liikkeessä ja johon jokainen organisaation jäsen vaikuttaa. Pauli Juutin mukaan johtaminen ja esimiestyöskentely on muuttunut palvelutehtäväksi, jossa autetaan ihmisten ainutkertaisen maailman esille pääsyä. (Kaivola & Launila 2007, 26-29.)

Mekaaninen organisaatiokäsitys	Vuorovaikutteinen organisaatiokäsitys
Organisaation toiminta voidaan ohjata, hallita ja ennustaa	Organisaatio on liiketilassa oleva kompleksinen vuorovaikutussuhteiden kokonaisuus
Hierarkia ja byrokratia	Verkostot, yhteistoiminta
Autoritaarisuus, valvonta, määräykset	Autonomia, vastuullisuus
Raha on ainoa motiivi	Ihminen motivoituu haasteista
Työntekijöitä on kontrolloitava	Antamalla vastuuta saavutetaan parhaat tulokset
Numerot, faktat	Tarinat, tekstuaalisuus
Rationaalisuus ja teknisyys	Moniäänisyys ja dialogi
Roolit	Yhteisesti sovitut toimintamallit
Asiantuntijuus on tietämistä	Asiantuntijuus on yhteistä tietämyksen hallintaa
Ihminen etsii omaa hyötyään, on laskelmoiva ja hyötyarvioissaan rationaalinen	Ihminen on antelias, yhteistyökykyinen ja merkityshakuinen

Taulukko 2. Mekaaninen ja vuorovaikutteinen organisaationäkemyks (Kaivola & Launila 2007)

Juuti (2018, 194-198) tiivistää esimiehen työn olevan vaativaa ja koettelevan ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja, mutta myös tunne-elämää. Esimieheksi ryhtyvän on valmistauduttava työn mukanaan tuomaan tunnekuormitukseen, jottei hän ajautuisi käyttämään huonoa johtamistapaa. Juuti viittaa muun muassa Barbara Kellermaniin, joka neuvoo esimiestä muistamaan palvelutehtävänsä ja noudattamaan tasavertaisen kohtaamisen etiikkaa. Lisäksi Kellerman ohjeistaa esimiehiä luomaan hyvät suhteet niin henkilöstöön kuin luottamusmiehiin, arvostamaan alaisiaan, opettelemaan keinoja hallita vihaa ja ärsyyntymistä sekä näkemään

myönteisiä asioita alaisissa ja heidän tekemisissään. Lopuksi hän vielä korostaa vuorovaikutustaitojen ja myönteisen palautteen antamisen tärkeyttä.

2.2.1 Esimiesviestintä

Nykykäsityksen mukaan työyhteisö on sosiaalinen konstruktio, joka hahmottuu ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta. Työyhteisö on siis sitä, mitä sen jäsenet hahmottavat ja kuvaavat (Åberg 2006, 50). Viestimisen näkökulmasta yhteisö rakentuu ulosanniltaan erilaisista persoonista, jotka yrittävät kommunikoida keskenään ja ponnistella yhteisiä päämääriä kohden.

Viestinnän rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa on myös merkittävä. Toimiva vuorovaikutus työyhteisössä mahdollistaa tiedon vaihtamisen ja viestien sisältö joko tukee tai heikentää työhyvinvointia. Avoin tiedonvaihto luo työyhteisöön tunteen, että kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa, mutta jos työyhteisössä tunnetaan, että tietoa pantataan, niin avoimuus kärsii, työntekijöiden keskinäinen epäluottamus kasvaa ja sitä kautta työhyvinvoinnin edellytykset heikkenevät. Positiivisessa tiedonvaihdossa työyhteisön jäsenet voivat jakaa työhön liittyviä tunteita, ajatuksia ja osaamista. (Hakkarainen 2017, 20.)

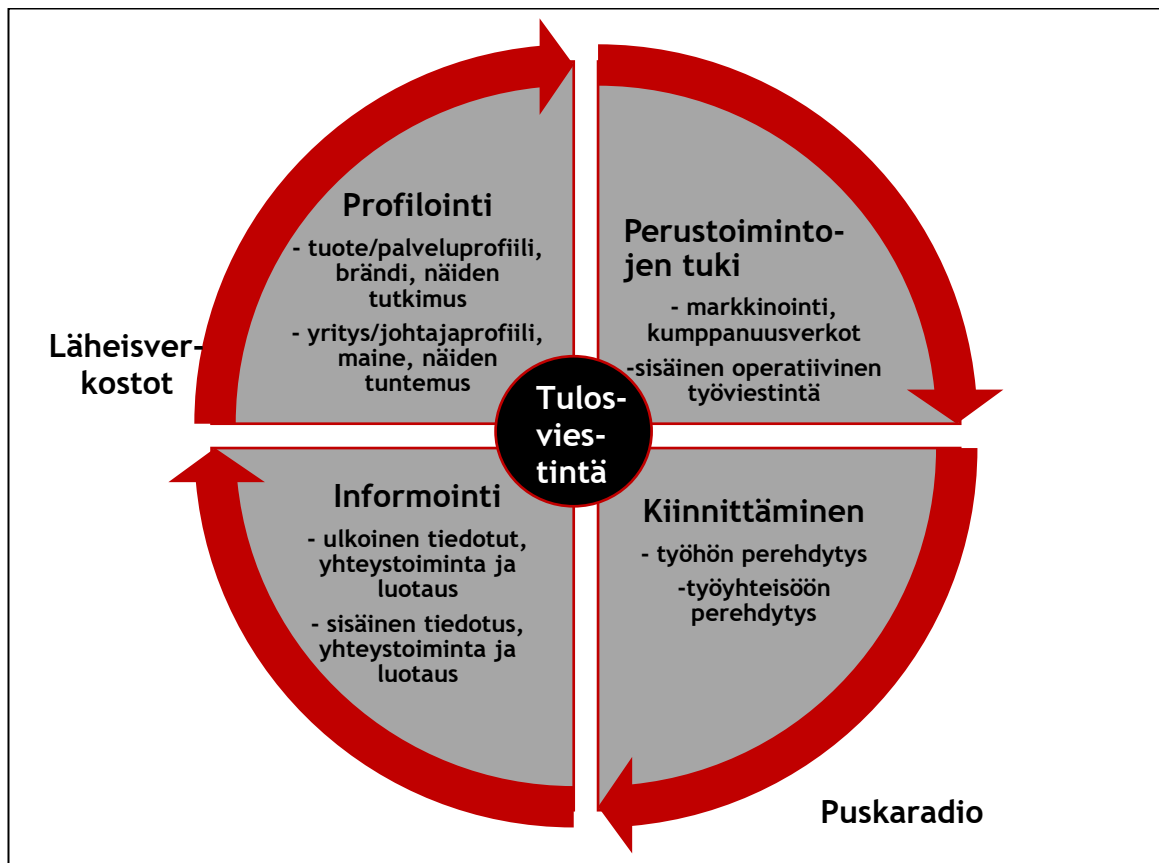
Työyhteisössä on toki aina joitain sovittuja sääntöjä viestinnänkin osalta koskien eri organisaatiotasoja ja osastoja luoden organisaatiolle oman viestintä- ja työyhteisökulttuurin. Organisaatiokulttuurien tutkija Edgar Schein erottaa kulttuurissa kolme tasoa. Syvätasolla ovat organisaation perimmäiset arvot ja uskomukset. Ohjaava taso sisältää ne kulttuuriset elementit, joiden avulla johto pyrkii suuntaamaan toimintaa, kuten arvojohtaminen tai ”meidän tapa toimia”. Ilmitaso koostuu näkyvistä, kulttuuria ilmentävistä tekijöistä kuten kalustuksesta, ihmisten työpisteiden sijainnista, pukeutumisesta ja käytöstavoista. (Åberg 2006, 52-53.)

Esimiehillä on huomattavasti suurempi viestintävastuu organisaatioissa kuin kuvitellaan. Esimiestyö on johtamista ja johtaminen hyvin pitkälti viestintää. (Melgin 2014.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimiehen viestintätaidot määrittävät, onko työntekijöillä yhtenevä ja oikeanlainen käsitys organisaation HRM-strategiasta (García-Carbonell, Martín-Alcázar & Sanchez-Gardecky 2018). Viestinnällä on myös suuri merkitys niin asiakas- kuin henkilöstötyytyväisyyteenkin. Viestinnän ja tyytyväisyyden yhteyttä tutkineet Hwang ja Park viittaavat muun muassa Nortoniin ja Pettegrewiin (1997), jotka jaottelevat viestintätavat yhdeksään itsenäiseen muuttajaan, joita ovat hallitseva, avoin, dramaattinen, rento, kiistanalainen, animoitu, ystävällinen, huomaavainen ja vaikuttava. Tunnepitoiset eli avoin, rento, ystävällinen, huomaavainen ja vaikuttava viestintätapa ovat tutkimuksien mukaan niitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tyytyväisyyteen, kun taas dominoivat viestintätavat, hallitseva, dramaattinen, kiistanalainen ja animoitu, heikentävät tyytyväisyyttä. (Hwang & Park 2018.)

Jo rekrytointivaiheessa esimies osoittaa käytöksellään ja taidoillaan sitä, miltä yritys näyttää ulospäin. Esimiehellä on tärkeä rooli paitsi yrityksen maineeseen liittyvässä ulkoisessa viestinnässä, myös sisäisessä viestinnässä. Yrityksen sisäinen viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista vaan kuuntelemista ja yhteisen tahtotilan rakentamista, sillä viestintä on vuorovaikutukseen perustuvaa vaikuttamista. Viestintäorganisaation tehtävänä on rakentaa esimiehen avuksi sellainen tiedonkulkuprosessi ja työkalut, joiden avulla hän voi onnistua tehtävässään. Samalla tavoin henkilöstöorganisaatio antaa työkalut työntekijöiden ohjaus- ja palkitsemisprosesseihin. (Melgin 2014.)

2.2.2 Åbergin malli työyhteisöviestinnästä

Minna Hakkarainen (2017, 21) viittaa tutkimuksessaan Pennaseen (2015), jonka näkemyksen mukaan työyhteisöviestinnän merkitystä työhyvinvointiin voidaan tarkastella yhteistyön, vaikuttamisen, ryhmään kuulumisen, tuen ja tiedonhallinnan näkökulmista. Keskinäinen yhteenkuuluvuus, tunne ryhmään kuulumisesta, edistää yhteistyötä, tasa-arvoisuuden kokemusta ja sitä kautta vaikuttaa myös työnhyvinvoinnin kehittymiseen. Leif Åberg (2000, 99-100) tarkastelee työyhteisöviestintää viiden funktion kautta; perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (kuvio 7). Perustoimintojen tuki käsittää niin sisäisen kuin ulkoisenkin markkinoinnin sekä esimerkiksi työohjeet. Tämä viestintä on vahvasti sidoksissa hetkeen ja työprosesseihin. Profilointi pitää sisällään kaikenlaisen imago- ja brändityöskentelyn ja on luonteeltaan pitkäjänteistä kulkien yrityksen elinkaaren alusta loppuun hitaasti muuttuen ja mukaillen. Informointi puolestaan käsittää niin sisäisen kuin ulkoisen yhteystoiminnan, uutisoiminnan. Kiinnittäminen liittyy lähinnä perehdytykseen, aluksi itse työhön, mutta pidemmällä aikavälillä työyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Neljä edellä esiteltyä funktiota Åberg (2000, 101-103) jakaa vielä kahteen tulostuoteviestinnän ulottuvuuteen; viestinnän kontekstiin, jonka ääripäät ovat sisäinen ja ulkoinen sekä sisällön painopisteeseen, joka voi toisessa ääripäässä koskea yksittäistä tuotetta tai palvelua ja toisessa taas koko työyhteisöä. Näistä neljästä funktiosta ja niiden kahdesta ulottuvuudesta Åberg muodostaa eräänlaisen ”pizza” -mallin, jossa toiminnot jaetaan omiin sektoreihinsa, mutta samalla ne tukevat toisiaan muodostaen ympyränmuotoisen jatkumon (kuvio 7).



Kuvio 7. Åbergin pizza -malli työyhteisöviestinnästä (mukaillen Åberg 2000)

Sosiaalinen vuorovaikutus jää Åbergin mallissa ympyrän ulkopuolelle, sillä se on ainoa viidestä funktiosta, jota työyhteisö ei voi itse ohjata, mutta se saa kuitenkin aiheensa siitä, mitä työyhteisössä tehdään tai mitä asioita työyhteisöön liitetään. Hän jakaa sosiaalisen vuorovaikutuksen sisäiseen ja ulkoiseen lähiverkkoon, joka voi toimia kolmella tavalla. Passiivisessa eli hiljaisessa lähiverkossa ystävät eivät tavatessaan juuri puhu työasioista. Reaktiivisessa eli kysyvässä verkossa työntekijä vastaa työtänsä koskeviin asioihin, jos häneltä niistä kysytään, kun taas aktiivisessa eli kertovassa lähiverkossa työntekijä kertoo oma-aloitteisesti muille lähipiirinsä ihmisille työyhteisönsä asioista. Useimmiten lähiverkko toimii kysyvästi. Tehokkain viestintämuoto on, kun henkilö saa tiedon sekä omasta lähiverkostaan että jostain toisesta kanavasta, vaikka sanomalehdestä. Tällöin viestit tukevat toisiaan luoden luotettavan kuvan. (Åberg 2000, 102-104.)

Karjalainen (2018, 41-42) viittaa muun muassa Kauppilaan (2007), joka toteaa sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittävän niin yksilön viestintä- ja esiintymistaitoja, empatiaa ja luovuutta kuin myös yhteistyökykyä sekä neuvottelutaitoja. Karjalainen jatkaa viittaamalla Scheiniin (1999), jonka mukaan vuorovaikutteisen kommunikoinnin tarkoituksena on oppia tuntemaan ja ymmärtämään yhteisön jäseniä sekä heidän tarpeitaan, luomaan yhteistyön avulla yhteisöl-

lisyyttä, saavuttamaan henkilökohtaista ja ryhmän etua sekä selvittämään epäselviä tilanteita. Åberg (2000, 102) tiivistää sosiaalisen vuorovaikutuksen ongelmallisuuden toteamalla, että organisaatioiden turhauttavimmat arkimurheet piilevät ihmisten välisissä suhteissa. Tuultunut tiimi voi jarruttaa koko organisaation toimintaa. Sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvät paineet johtuvat usein epärealistisista odotuksista, epäselvistä toimenkuvista sekä johtamisjärjestelmien toimimattomuudesta. Ongelmia alkaa kasautua, jos työntekijöille syntyy riittämättömyyden tunteita. Olennaista on, miten nopeasti sellaisista tilanteista selvitään.

Karjalaisen (2018) tutkimuksessa ilmennyt vuorovaikutuksen tärkeys pätee niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Ikonen taas (2015, 41) tuo esille Courtrightin (2007) näkemyksen vuorovaikutuksen suhdeulottuvuudesta, jossa suhteen osapuolet, työyhteisön sisällä tai sidosryhmissä, ovat aktiivisia toimijoita vaikuttaen toisiinsa sekä määrittäen vuorovaikutussuhdettaan aina uudelleen kohdatessaan. Myös Åbergin näkemys työyhteisöviestinnän funktioista on osuva ja sopii varmasti suurimpaan osaan organisaatioista. Hän kutsuu perustoimintojen tukea, profilointia, informointia ja kiinnittämistä yhteisellä nimittäjällä tulosviestinnäksi ja tämä kuvaakin hyvin sitä, miten näillä on tärkeä rooli yrityksen menestymisessä ja tuloksen teossa. Useimmissa työyhteisöissä sekä sisäistä että ulkoista markkinointia tapahtuu päivittäisessä työssä ja työohjeita saatetaan päivittää myös ahkerasti. Perustoimintojen tuki on siis mukana huomaamattamme jokapäiväisessä elämässä. Profilointi, imagon rakentaminen, on hyvin merkittävä osa nykyorganisaatioiden toimintaa ja siihen on jokaisen työntekijän sitouduttava. Yhteistyötahoja voi olla paljon ja uudet tuotteet, henkilöstömuutokset tai alan yleiset tapahtumat ylittävät usein uutiskynnyksen ja informointia tarvitaan myös tukemaan imagon ylläpitämistä. Henkilöstön vaihtuvuus on tänä päivänä entistä suurempaa ja kiinnittämiseen pitäisi sen vuoksi panostaa aina vaan enemmän, sillä perehdyttäminen on kallista ja aikaa vievää ja tiimin hioutuminen ottaa myös aina aikansa uuden jäsenen liittyessä siihen.

Ratkaisukeskeisessä ja motivoituneessa toimintakulttuurissa esimiehelle voi puhua avoimesti. Hänen vastuullaan on saada työntekijät käsittämään, ettei keskinäinen kitka johda toivottuihin lopputuloksiin. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työnteko sujuu ja tulosta syntyy. Yhä useampi oppiva organisaatio sisällyttääkin henkilöstön kehittämissuunnitelmiinsa esimiesten viestintätaitojen valmennukset. (Melgin 2014.)

2.2.3 Konfliktit ja palaute esimiesviestinnässä

Monesti syy erilaisiin työyhteisökonflikteihin on jollakin tavalla epäonnistunut kanssakäyminen ja viestintä. Myös heikko työskentelyilmapiiri ja erilaiset kuormitustekijät altistavat erimielisyyksille. (Juholin 2008, 243.) García-Carbonell ym. (2018) viittaavat tutkimuksessaan muun muassa Triandisiin (1988) ja Leungiin (1988) todetessaan, että esimiehen yksilölliset ja kollektiiviset suuntauksat määrittelevät hänen käyttämiään viestintätapoja konfliktitilanteissa. Individualistiset johtajat suosivat suoria konfliktiviestintätapoja ja ratkaisukeskeisiä lähestymistapoja. Heillä on usein vahva persoona eivätkä he tunne kuuluvansa samalle puolelle alaistensa

kanssa. Heillä voi olla hankaluuksia jalkauttaa henkilöstöstrategiaa ja tämän vuoksi konfliktien mahdollisuus kasvaa. Kollektiiviset johtajat sen sijaan ovat vahvasti yhteisön jäseniä ja heidän arvomaailmansa vaikuttaa jo itsessään myönteisesti viestintään. He pyrkivät käyttämään konfliktin välttämiseen tai ratkaisuun suuntautuneita viestintätyylejä.

Päivittäisen vuorovaikutuksen, avoimen tiedottamisen sekä molemminpuolisen ja oikea-aikaisen palautteen merkitystä toimivan työyhteisön peruspilareina ei voi korostaa liikaa. Palaute kuuluu myös työelämässä jokaiseen arkipäivään. Työyhteisössä annettava palaute on henkilö-, tiimi- tai organisaatiokohtaista eikä sitä pidä antaa julkisella foorumilla. Lähtökohtaisesti negatiivinen palaute annetaan aina henkilökohtaisesti, positiivista palautetta voi antaa tilanteeseen sopivalla tavalla julkisemminkin. Myös negatiivista palautetta voi ja pitää antaa, mutta samalla pitäisi muistaa myös kehittävä lähestymistapa asian esittämisessä ja löytää alaisen toiminnasta jotain positiivistakin kommentoitavaa. (Juholin 2008, 243-247.) Artikkeleissa *Giving Effective Feedback to Employees: Do's and Don'ts* (2015) annetaan hyviä vinkkejä esimiehelle palautteen antamiseen. Artikkelin mukaan esimiehen pitäisi ottaa roolinsa palautteen antajana vakavasti, varata asioiden käsittelylle riittävästi aikaa ja nähdä aina yksittäistä tapausta isompi kuva. Esimies tarttuu helposti johonkin epäkohtaan, jonka hän tai jopa joku kolmas osapuoli, on havainnut ja perustaa palautteen antamisen liian yksioikoisesti tähän yksittäiseen tapahtumaan. Samalla hän voi pahimmillaan jättää alaisen tilanteessa yksin ja ulkopuoliseksi ilman, että tämä edes ymmärtää, mistä palautteesta on kyse.

Palautetta annetaan organisaatioissa niin muodollisella kuin vapaamuotoisemmalla tavalla. Muodollisia palautteen antamisen muotoja ovat muun muassa kehitys- tai tuloskeskustelut. Vapaamuotoisen palautteen antaminen vaatii enemmän tilannetajua ja herkkyyttä sekä palautteen antajalta että saajalta. Tämä on monesti myös niin yleistä ja huomaamatonta arkipäivän kommunikaatiota, ettei sitä välttämättä edes pidetä palautteena. (Juholin 2008, 243-247.) Kehittyäkseen palautteen antajana esimiehen olisi hyvä jäsennellä keskusteltava asia valmiiksi, miettiä mikä meni pieleen, miten toivoisi alaisen jatkossa toimivan ja mitkä ovat mahdolliset seuraukset esimerkiksi sääntöjen ja ohjeiden laiminlyömisestä. Artikkelin muistuttaa myös tavasta antaa palaute. Keskustelun olisi hyvä edetä kehittävässä hengessä, katsekontaktia unohtamatta, ja siinä tulisi menneen läpikäymisen lisäksi suunnata katse myös eteenpäin. Myös keskustelujen kirjaamisesta esimerkiksi keskustelumuihistioon on hyötyä mahdollisia tulevia erimielisyyksiä ajatellen. Huolellinen asiakirjahallinta helpottaa menneiden tapahtumien selvittämistä vuosia myöhemmin myös tilanteissa, joissa tapahtumista tietävät henkilöt eivät esimerkiksi enää ole työnantajan palveluksessa. Dokumentaatiolla voidaan toki myös ennalta vaikuttaa siihen, kuinka pitkälle työpaikan erimielisyystilanteet etenevät ja kuinka ne ratkeavat. Palautekeskustelun jälkeen esimiehen tulisi muistaa myös antaa alaiselle mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle tapahtumista ja käydystä keskustelusta. (*Giving Effective Feedback* 2015.)

Juholin (2008, 251) toteaa, että saamalla palautetta esimies pystyy arvioimaan, miten alaiset kokevat hänet ja tulkitsevat hänen puheitaan ja samalla hän voi saada ideoita itsensä kehittämiseen. Ongelmana monet esimiehet kokevat sen, että rehellistä palautetta ei saa, koska potentiaaliset palautteen antajat pelkäävät oman uransa vaarantumista. Esimiehen haasteena onkin luoda sellainen ilmapiiri, että palautekeskustelu puolin ja toisin on mahdollisimman avointa. Tyytyväisyys yhteisön viestintään sekä tyytyväisyys omaan työhön ovat sidoksissa toisiinsa. Omaan työhönsä ja yhteisöönsä tyytyväinen työntekijä on myös tyytyväinen viestintään sekä toisaalta tyytyväisyydellä viestintään voidaan ennustaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista yhteisöön.

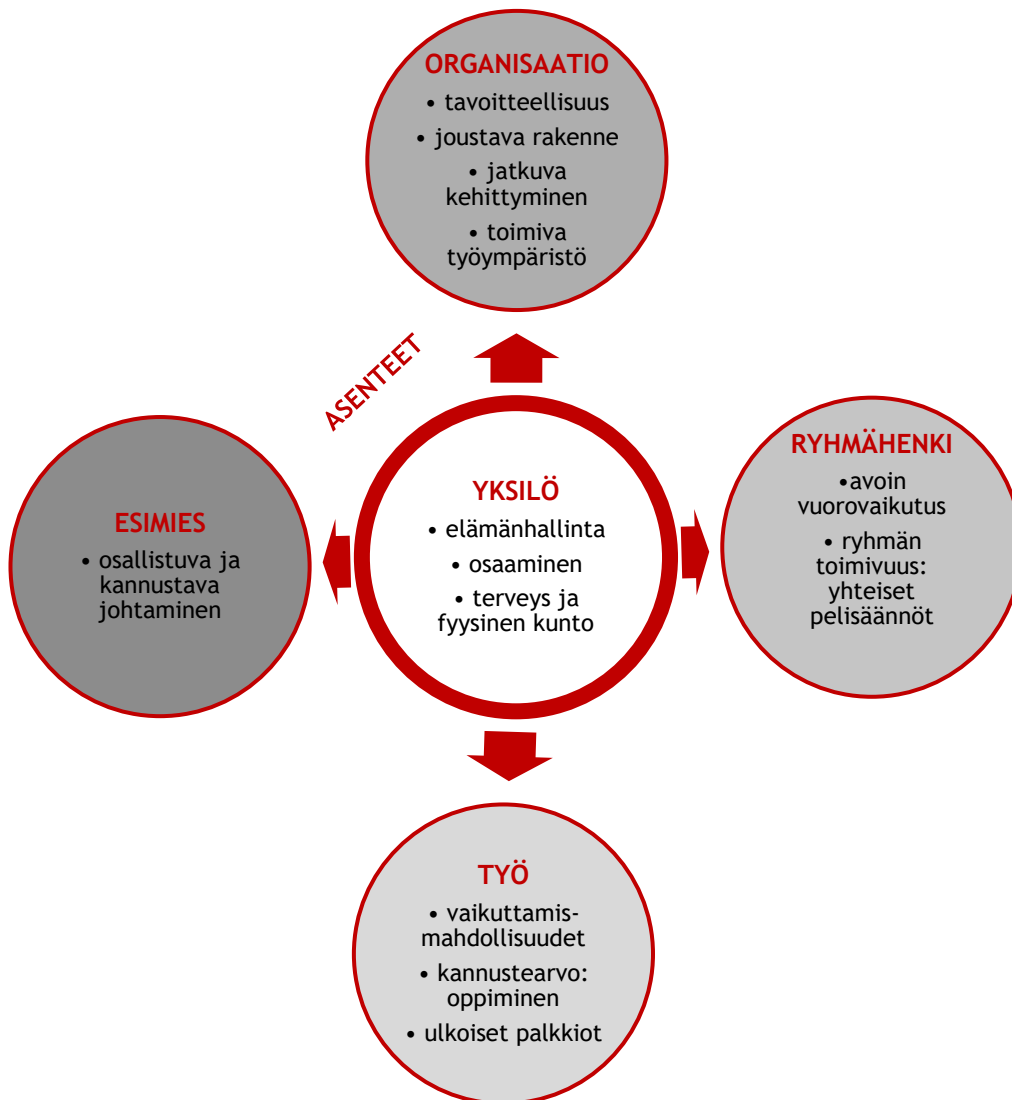
2.3 Työhyvinvointi

Henkilöstön voimavarat ovat organisaation sosiaalista pääomaa, joka koostuu ihmisten sosiaalisista suhteista organisaation toiminnassa. Vesterinen (2013, 273) kuvailee tätä kolmen ulottuvuuden keinoin. Ensimmäinen ulottuvuus koskee ihmisten välisten vuorovaikutuskanavien määrää ja muotoa. Toinen sosiaalisen pääoman ulottuvuus koskee suhteiden laatua, jota leimaa muun muassa ihmisten organisaatioonsa kohdistama luottamus ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Kolmas ulottuvuus on puolestaan tietoperusteinen ja kertoo, miten paljon totuudenmukaista tietoa vuorovaikutuksen kanavissa on kuljetettavissa ja saatavana. Henkilöstön hyvinvointi organisaatiossa kasvattaa yrityksen sosiaalista pääomaa ja tutkimustiedon mukaan tällä on suora vaikutus myös yrityksen tuloksellisuuteen.

Kiistatta lienee selvää, että henkilöstö on etenkin asiantuntija- ja palveluyrityksille tärkein pääomaerä. Viitalan (2013, 410) mukaan henkilöstöön liittyvä arvo koostuu muun muassa kokemuksesta, taidoista ja tiedosta, suhdeverkostosta sekä yritykselle tärkeästä tilannekohtaisesta ymmärryksestä. Viitala käyttää tästä nimitystä inhimillinen pääoma. Tämän pääoman hyödynnettävyyteen ja tuottavuuteen vaikuttaa vahvasti henkilöstön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Se käsittää ihmisten kyvyn toimia yhdessä ja tuottaa yksilöiden osaamisen ylittävää ryhmädynamiikkaa ja osaamisen jakamista sekä luovuutta ja innovatiivisuutta, jonka varassa yritys uudistuu ja kehittyy.

Työhyvinvointi ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön toimivuudeksi. Se ei ole pelkästään terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä, vaan kokonaisvaltainen toimintatapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. Kaivola ja Launila (2007, 127-133) korostavatkin, että työhyvinvointia ei saavuteta liikkumalla tai yhteisillä teatterimatkoilla vaan se syntyy itse työstä ja sen seurauksista. Kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja oleellista onkin työn ja ihmisen välinen suhde. ”Ihminen, joka kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja säädellä työskentelyään, kestää paremmin kuormitusta kuin sellainen, jonka työn ehdot ja tekeminen sanellaan valmiina.” Ihminen yksinään ei pysty vaikuttamaan

kokonaisuudessaan työhyvinvointiin vaan se on koko työyhteisön tehtävä. Toimiva työyhteisö tukee yksilön hyvinvointia, pärjää muuttuvissa tilanteissa ja saa aikaan hyviä tuloksia. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011) kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka 2008, Terävä & Mäkelä-Pusa 2011)

Työtyytyväisyyteen on jokaisessa organisaatiossa syytä kiinnittää huomiota, sillä korkea työtyytyväisyys kannustaa organisatoristen tavoitteiden toteutumiseen tehokkaasti. Kun työntekijä kokee saavansa työnantajan luottamuksen ja pystyy sisäistämään organisaation arvot ja tavoitteet, hänellä on halu kuulua organisaatioon ja sitoutua yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Koska yksilöillä on erilaiset lähtökohdat ja odotukset, myös työtyytyväisyys vaihtelee ja on todella riippuvainen asianomaisen henkisestä asenteesta. Työtyytyväisyyden alhainen taso on aina yritykselle uhka, joka tuhoaa tai heikentää organisaatiota lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yrityksissä tarvitaan johtajia, jotka voivat omalla toiminnallaan edesauttavat ja parantavat työilmapiirin positiivisuutta ja tätä kautta työtyytyväisyyttä.

Muun muassa Gruenbergin (2013) tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimiva keskinäinen vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä on erittäin tärkeää ja että sillä on vahva yhteys työtyytyväisyyteen riippumatta toimialasta tai työn muodosta. Ruvendi (2005) puolestaan selvitti tutkimuksessaan "Leadership and Leadership Style Effects on Job Satisfaction and Employee Performance at the Bogor Agricultural Products Industry Center", että tehokas johtamistyyli mukautuu tilanteeseen ja olosuhteisiin ja totesi myös tällä olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. (Erawan, Agung & Martini 2018.)

2.3.1 Työhyvinvoinnin seuranta

Organisaation näkökulmasta työhyvinvointi muodostuu henkilöstön hyvinvoinnin, asioiden ja vallitsevien tilanteiden kokonaisuudesta. Tunnelma työpaikalla eli työilmapiiri muuttuu sen mukaan, miten hyvin organisaatiossa menee ja se vaikuttaa niin työhyvinvointiin, toimintaan kuin tulokseenkin. (Juholin 2008,162-163.)

Henkilöstöstrategioiden tavoitteiden toteutumista ja tuloksellisuutta tulee jatkuvasti seurata myös työhyvinvoinnin osalta. Esimiesten käyttöön seurannan tueksi kannattaa kehittää helpokäyttöisiä järjestelmiä. Vesterisen (2013, 274-275) mukaan apuna voidaan käyttää esimerkiksi säännöllisesti toteutettuja henkilöstökyselyjä. Näitä voidaan suorittaa koko henkilöstön tasolla tai esimerkiksi tiimien tai osastojen sisällä. Mittarit on luotava vastaamaan organisaation tarpeita ja tavoitteita ja niiden jatkuva seuranta on ehdoton edellytys tuloksellisuuden ja laadun kehittämiseksi. Kun organisaatiossa on omaksuttu laaja-alainen tuloksellisuuden arviointijärjestelmä, on henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen arviointi helposti liitettävissä osaksi yrityksen strategista kokonaisuutta.

Seurantaan ja mittaukseen on käytettävissä lukuisia eri menetelmiä. Tärkeintä on mittarin soveltuvuus organisaation käyttöön ja toisaalta myös se, ettei mittarin käyttö ole liian monimutkaista ja seuranta jää tämän vuoksi vajavaiseksi. Ojala & Jokinen (2012, 30) esittävät työyhteisön kollektiivisen työhyvinvoinnin mittaamiseen kuutta ulottuvuutta:

1. ammattitaito ja osaaminen: työntekijän mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä työssään
2. työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetti: työhön liittyvät aikataulut, työkuorman määrä
3. työn mahdollistama harkinta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
4. palkka, työsuhteen keston epävarmuus: irtisanomisen uhka, kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta
5. subjektiivinen hyvinvoinnin kokemus: tyytyväisyys työhön, työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
6. työyhteisön tuki: kokemus työyhteisöön kuulumisen vahvuudesta

Työhyvinvoinnin edistämässä on kysymys henkilöstön voimavarojen ylläpidosta ja lisäämisestä. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Organisaation henkilöstöstrategian tulisi sisältää selkeästi ilmaistut tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Työhyvinvointia edistävän henkilöstöstrategisen toiminnan lähtökohdaksi voidaan määrittää ihmisfilosofiat, jotka ilmentävät organisaation perusarvoja. Ihmisfilosofioiden tulee olla sopusoinnussa organisaation muiden perusarvojen kanssa. Arvot kuvaavat henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä. (Vesterinen 2013, 274-275.)

2.3.2 IMQ-mittarit seurannan välineenä

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun koordinoimassa laajassa Leading Passion -hankkeessa tutkittiin vuosina 2015-2017 nuorten työasenteita ja organisaatioiden hyviä innostuksen johtamisen käytäntöjä. Hankkeen tavoitteena oli nostaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä lisäämällä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tutkimuksessa käytettiin aktiivisen työtyytyväisyyden mittaria IMQ-mittausta, joka perustuu Filosofian Akatemialla kehitettyyn toiminnanohjauksmalliin. (Kostamo 2017.)

Viitekehyksen keskeiset vaikutusalueet ovat vapaus, virtaus ja vastuu, jotka muodostavat kestävän kehityksen prosessin. Vapaus mahdollistaa omien intohimojen kirkastamisen. Aidosta kiinnostuksesta kumpuava toiminta ohjaa virtauskokemukseen ja osaamisen kehittämisen. Innostunut ja osaava työ toisten hyvinvoinnin eteen lisää puolestaan muiden halua huolehtia toimijasta itsestään, lisäten näin vapautta. (Järvilehto 2013.) Viitekehyksen perustana ovat Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, Mihály Csikszentmihályin flow-teoria ja Jonathan Evansin ajattelun kaksoisprosessointiteoria.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa on hyödyntänyt muun muassa Frank Martela, joka on tehnyt useita akateemisia tutkimuksia, kirjoittanut tietokirjallisuutta ja luennoinut lukuisissa seminaareissa ihmisyydestä ja hyvän elämän ehdoista niin yksilötasolla kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Martela (2012 ja 2015b) viittaa Decin ja Ryanin teoriaan onnellisuuden peruselementeistä, jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Nämä perustarpeet ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta eikä ilman niiden läsnäoloa elämässä ihminen voi hyvin.

Omaehtoisuuden (autonomy) toteutumisen esteenä on usein se, että ulkoiset palkinnot tai rangaistukset vähentävät henkilön sisäistä motivaatiota. Tämä pätee työympäristöissä, joissa johtajat ohjaavat alaisia eivätkä työntekijät voi tuntea omistautumista työhankkeissaan. *Kyvykkyyden* (competence) tavoittelua tukee se, että haluamme tehdä asioita, joita osaamme hyvin. Osaaminen itsessään motivoi voimakkaasti ja kun tunnemme, että tilanne on hallussa, harvoin tarvitsemme muita motivaattoreita. Tärkeää on varmistaa, että työ on suunniteltu niin, että se antaa riittävän haasteen. Liian pieni haaste johtaa kyllästymiseen ja liian suuri puolestaan aiheuttaa stressiä ja ahdistuneisuutta. Oikein mitoitettu haaste tuo tekijälleen energisyyden tunteen.

Yhteisöllisyys (relatedness) on tärkeä motivaattori. Ihmisillä on perustava tarve kuulua osana suurempaa ryhmää, jossa tunnemme itsemme tunnustetuksi ja arvostetuksi. Siksi oleminen osana ryhmää, jolla on yhteinen tavoite, on voimakas motivaattori. Yhdessä onnistuminen lisää elinvoimaa.

Näiden kolmen perustarpeen rinnalle Martela (2015b) ehdottaa vielä neljättä, jonka hän nimeää *hyväntahtoisuudeksi* (benevolence). Martelan mukaan se tarkoittaa inhimillistä halua tehdä hyvää toisille ihmisille. Me välitämme toisista ihmisistä ja kärsimme nähdessämme toisten kärsivän. Mutta me myös saamme nautintoa, kun pystymme auttamaan toista ihmistä.

Toinen viitekehyksen perusta on flow. Tämä on psykologi Mihály Csíkszentmihályin mukaan tila, jossa ihmisen tietoisuuteen saapuva informaatio on tasapainossa minän tavoitteiden kanssa. Flow-kokemuksen seurauksena minän järjestys on aikaisempaa monimuotoisempi ja psyykinen energia käytetään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen.

Csíkszentmihályi kuvaa kahdeksan osatekijää, joita flow-kokemukseen voi liittyä:

- Tehtävällä on selvät päämäärät
- Yksilön keskittyminen on täydellistä
- Oman minän arviointi vähenee
- Ajantaju katoaa
- Tehtävän etenemisestä saa välitöntä palautetta
- Yksilön kyvyt ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa
- Yksilö tuntee pystyvänsä kontrolloimaan tilannetta
- Tehtävä on itsessään palkitseva

Flow-kokemuksessa ihminen työskentelee keskittyneesti tavoitteiden eteen sulkien kaiken muun tietoisuudestaan. Flow lisää psyyken sisäistä vahvuutta ja kompleksisuutta ihmisen saadessa todellisuuskuvansa järjestykseen ja hallintaan. Optimaalinen flow-kokemus syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut kyseessä olevaan aktiviteettiin. Csíkszentmihályi on tutkimuksissaan todennut ihmisten olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä. (Csíkszentmihályi 2016.)

Kolmas perusta muodostuu Evansin kaksoisprosessointiteoriasta, joka olettaa ihmisen aivojen käsittävän kaksi järjestelmää, intuitiivisen ja reflektiivisen. Kaikki ihmiset käyttävät molempia järjestelmiä, mutta niiden suhde painottuu eri tavalla. Intuitiivinen prosessointitapa on nopea, automaattinen, assosiatiiivinen ja kapasiteetiltaan suuri. Se kuvaa niitä mielen prosesseja, jotka toimivat ilman työmuistin apua. Reflektiivinen prosessointitapa taas on hidas ja harkitseva, kontrolloitu, ponnistelua vaativa sekä kapasiteetiltaan pieni. Se kuvaa niitä mie-

len prosesseja, jotka tarvitsevat pääsyn yhteen, kapasiteetiltaan rajoittuneeseen keskustyömuistin lähteeseen. Erottelu kahteen mieleen ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen, koska käytännössä järjestelmät eivät toimi toisistaan erillään, vaan pikemminkin toisiaan myötäillen, ja koska tämä ei ole suinkaan ainoa aivojen kognitiivisen prosessoinnin järjestelmä. (Evans 2013, 1-3.)

Perinteinen keskustelu työntekijöiden henkisistä voimavaroista pyörii helposti tyytyväisyyden tarkastelemisen ympärillä. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyissä mittarina esiintyy usein ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi asteikolla 1-10?” Kyselyjen perusteella kerättyjä lukuja seurataan ja käytetään päätöksenteon tukena. Martelan (2015a) mukaan pelkkään tyytyväisyyteen keskittymisen näkökulma on kuitenkin kovin suppea eikä se tavoita tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Martela mainitsee esimerkkinä, että henkilö voi vastata kyselyyn kiitettävällä arvosanalla ja se voi hänen ajatusmallissaan tarkoittaa että ”hommat ovat ihan ok, ei tarvitse tehdä liikaa asioita, kahvihuoneessa on hauska heittää herjaa, palkka juoksee ja kotiin pääsee ajoissa.” Yhtä hyvin se voi kuitenkin tarkoittaa myös että ”tiimimme uusin projekti on innostava ja uskon että kovalla panostuksella saamme aikaan häkellyttävän läpimurron kuukauden sisällä.” Passiivinen työntekijä on tyytyväinen työhönsä, mutta työ itsessään ei motivoi. Se on vain välttämätön paha, jonka hoitaminen nykyisellään onnistuu ilman suuria ponnisteluja. Aktiivisesti tyytyväinen työntekijä taas on aidosti innoissaan työstään ja valmis antamaan kaikkensa onnistumisen puolesta. Lienee itsestään selvää, että aktiivinen työntekijä on tuottavampi voimavara organisaatiolle ja tällaisten kiinnittämiseen organisaation kannattaa panostaa. Ongelmaksi muodostuukin mittaustapa, sillä perinteiset tyytyväisyyden mittarit eivät kykene erottamaan passiivista ja aktiivista tyytyväisyyttä toisistaan. Ja ilman toimivaa mittaria ongelma voi jäädä välittymättä johtoporaalle.

IMQ-mittauksessa mennäänkin syvemmälle tyytyväisyyden viitekehykseen lisäkysymysten avulla. Vapaus teemana kartoittaa, miten paljon henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä olosuhteisiin. Virtauksen kysymyksillä pyritään puolestaan selvittämään, millainen kiireen, ylikuormituksen, työn sujuvuuden, hallinnan tunteen ja oppimisen kokemus heillä on työssään. Vastuun alakysymykset selvittävät, miten ryhmähenki, esimiestyö ja oman työn merkityksellisyys koetaan. Jokainen näistä kolmesta osa-alueesta jaetaan vielä useampaan alafaktoriin, jotka puolestaan koostuvat useammasta kysymyksestä. Alkumittausten jälkeen on tärkeää, että kehittämistyö viedään myös eteenpäin. Henkilöstö tuntee työnsä ja sen olosuhteet, minkä vuoksi myös organisaatioiden henkilöstölle kannattaa antaa mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja päästä vaikuttamaan esimerkiksi kehittämisen työpajojen muodossa. (Kostamo 2017, 84-85.)

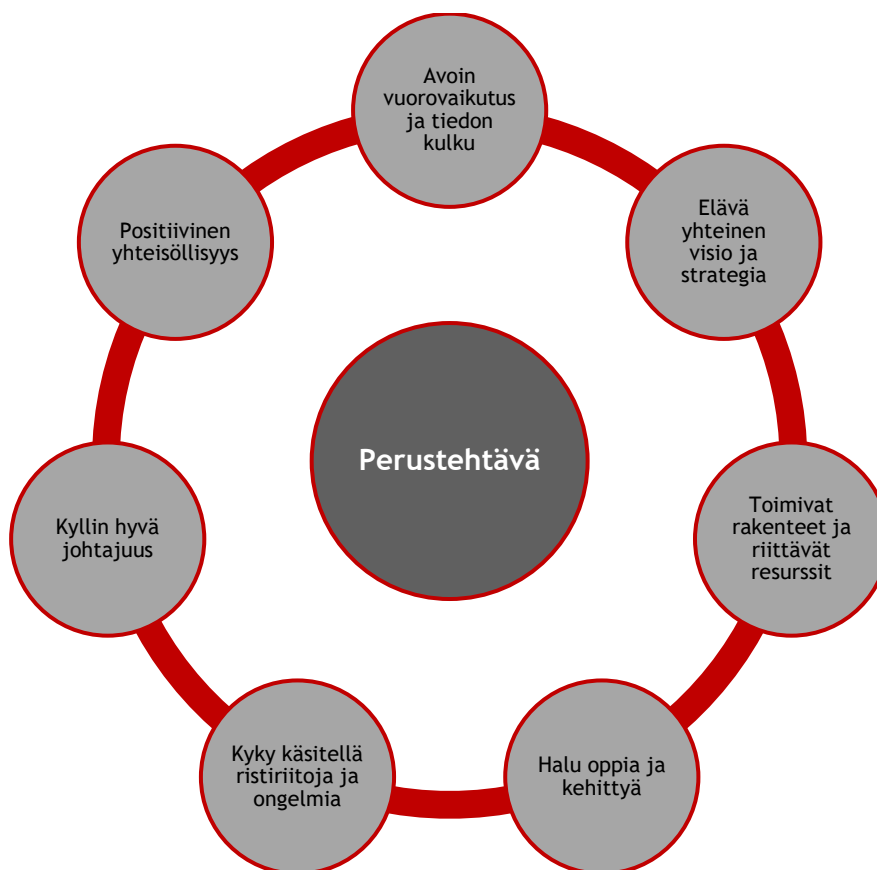
2.4 Työilmapiiri

Työnantajat voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista luomalla työympäristön, jossa työntekijä tuntee olonsa mukavaksi. Vuosien varrelta löytyy useita tutkimuksia ja artikkeleita, joissa luokitellaan organisaation keinoja houkutella ja säilyttää työntekijöitä. Aguenza ja Somiin (2012) viitaten, näitä ovat muun muassa:

- Rahalliset palkkiot
- Työn ominaisuudet
- Urakehityksen mahdollisuudet
- Tunnustuksen antaminen
- Työelämän tasapaino
- Johtaminen

Esimiehen rooli työilmapiirin luomisessa on keskeinen. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri, ihmiset voivat avoimesti puhua työhön liittyvistä asioista niin toisilleen kuin esimiehilleenkin, luottavat toisiinsa, antavat tarvittaessa apuaan toisille ja kunnioittavat toistensa osaamista. Esimies voi kannustamisen ja oman esimerkkinsä lisäksi tukea yhdessä työskentelyä ja luottamussuhteiden luomista. Luottamusta rakentava ihminen on itse henkisesti läsnä, osoittaa kiinnostusta toisten esittämiin asioihin ja arvostaa niitä. (Juuti 2013, 107.)

Kaivolan ja Launilan (2007, 132-139) mukaan myös työyhteisöllä on suuri vaikutus ilmapiirin luomiseen. Ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa, johon vaikuttaa organisaation ja esimiesten lisäksi työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus (kuvio 9). Positiivinen ilmapiiri ruokkii hyvinvointia ja luo me-henkisen työilmapiirin. Yksilön roolia hyvinvoinnin ja ilmapiirin rakentamisessa ei sovi kuitenkaan unohtaa. Mitkään työnantajan ja työyhteisön toimet eivät vaikuta, jollei työntekijä itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri rakentuvat perustehtävän ja ydinosaamisen ympärille.



Kuvio 9. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007)

Kuviossa *perustehtävä* vastaa kysymykseen, miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. *Positiivinen yhteisöllisyys* on toimivan työyhteisön perusedellytys, jolloin ilmapiiriä leimaa hyvä henki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne. *Avoim vuorovaikutus* on perusta positiivisen ilmapiirin luomiselle ja se yhdistää kaikki organisaation osat toisiinsa. *Tiedonkulkua* puolestaan tukevat muun muassa toimivat ja työntekoa palvelevat kokouskäytännöt. Koko toimintaa ohjaa *yhteinen ja elävä visio ja strategia*, jonka myötä työyhteisö pystyy ennakoimaan tulevaa, on selvillä toimintaympäristön muutoksista ja voi muuttaa toimintaansa tarpeen vaatiessa. Hyvin toimivassa työyhteisössä myös *rakenteet* tukevat työn tekemistä. Toisien sanoen työjärjestelyt ovat selkeät ja oikein mitoitettut sekä resurssit riittävät. Myös *oppimiselle ja kehitymiselle* luodaan aktiivisesti mahdollisuuksia ja työnantaja tukee ja huolehtii monipuolisesta oppimisesta. Jotta ilmapiiri säilyy hyvänä, on keskustelukulttuuri sujuvaa ja *ristiriitojen ennaltaehkäisy ja niiden ratkaisut* voidaan hoitaa avoimen kommunikoinnin avulla. Hyvinvoivaan työyhteisö ei ole ristiriidaton. Olennaista on, että ongelmat osataan tunnistaa ja ratkaista ajoissa. Jotta tämä kaikki voisi toteutua, tarvitaan *kyllin hyvää johtajuutta*, joka tukee avointa ilmapiiriä, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen yksilö nähdään omana kokonaisuena persoonanaan, arvostetaan, autetaan ja annetaan tilaa myös inhimillisille erehdyksille ja virheille ilman kasvojen menettämisen pelkoa. (Kaivola & Launila 2007, 132-139.)

2.5 Alaistaidot

Organisaation johtamisesta puhutaan yleensä johdon näkökulmasta. Kuitenkin henkilöstöllä itsellään on myös erittäin vahva vaikutus siihen, minkälaiseksi johtamisilmapiiri lopulta muotoutuu. Mitä paremmin yrityksen strategiset tavoitteet, osaamiset ja kilpailukeinot ovat henkilöstön tiedossa, sitä paremmin henkilöstö voi sitoutua tavoitteisiin ja omalta osaltaan tukea niiden saavuttamista. Johdon ja henkilöstön edustajien, esimerkiksi luottamusmiesten, vuorovaikutus ja yhteistyömuodot luovat hyvän kasvualustan alaistaidoille ja henkilöstöjohtamiselle. (Korppoo 2013, 87-88.)

Dennis Organ kumppaneineen toi ensimmäisenä julki käsitteen ”organisational citizenship behavior”, joka kääntyi suomeksi alaistaidoiksi. Käsitteenä tämä on jo valmiiksi hiukan vanhanaikainen, sillä postmodernin johtamisen aikana hierarkkisesta asetelmasta on pyritty tietoisesti eroon ja esimiehen ja työntekijän välinen suhde halutaan nähdä mieluummin yhteistyökuin alaisuutena. Juutin (2004) mielestä alaisista puhuttaessa ”tulkitaan, ettei esimies pidä ihmisistä eikä kunnioita heitä vaan ihmisiä arvostava esimies pitää alaisiaan työkavereina ja kumppaneina, samanarvoisina itsensä kanssa”. Joka tapauksessa alaistaitojen merkitys on herättänyt viime vuosien aikana kiinnostusta ja Suomessa niitä on tutkinut erityisesti Soile Keskinen. (Kaivola & Launila 2007, 66.)

Korppoo (2013, 88) viittaa artikkelissaan ”Henkilöstö johtaa alaistaidoillaan” Soili Keskinen luokittelemin alaistaidon keskeisiin piirteisiin, jotka ovat seuraavat:

1. Vastuullinen asennoituminen, joka näkyy joustavuutena, kunnioituksena ja arvostettavuutena.
2. Toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevä vastuullisuus, joka näkyy mielipiteen ilmaisemisena sekä yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemisena.
3. Työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen, toisin sanoen oman ja työpaikan tehtävien tiedostaminen.

Johtamalla omaa asennoitumistaan jokainen organisaatiossa työskentelevä voi ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta ja näin vaikuttaa työyhteisönsä johtamiskulttuuriin (Korppoo 2013, 88). Sydänmaanlakka (2017, 234-235) tuo tämän lisäksi esille näkemyksen siitä, että työllä on erilaisia merkityksiä ihmiselle. Useimmille se on tietysti keino ansaita elanto, mutta myös mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen, tapa kuulla laajempaan yhteisöön, paikka itsensä kouluttamiseen ja kehittämiseen, keino muiden palvelemiseen ja väline tuntee itsensä hyödylliseksi. Pysähtymällä miettimään, miten itse suhtautuu työhön ja mitä se merkitsee, on mahdollista löytää oma, arvostava asenne työtään kohtaan. Nykysäilyksen mukaan itsensä johtaminen on noussut yhdeksi tärkeäksi osaksi johtamiskulttuuria.

”Itsensä johtaminen on itseän kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita, ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta” (Sydänmaanlakka 2017, 297). Tällä on merkittävä rooli myös, kun pohditaan miten työntekijä itse voi vaikuttaa työilmapiiriin ja hyvinvoinnin kehittämiseen.

Itsensä johtamista ja alaistaitoja voi ja pitää kehittää. Kaivola ja Launila (2007, 68-70) nimeävät tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, vastuun ottamisen sekä oman osaamisen ja ammattitaidon. Tämä vaatii aktiivista yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä eikä ole yksin esimiehen tehtävä. Sama pätee myös työilmapiiriin ylläpitämiseen ja kehittämiseen, esimies ei voi tehdä sitä ilman alaistensa tukea ja osallistumista. Työssä vieteään huomattava osa hereillä oloajasta, joten ei ole yhdentekevää, millaiseksi työntekijä kokee roolinsa tai asemansa organisaatiossa. Omassa mielessä muodostettu kuva työtehtävästä, yhteisöstä ja organisaatiosta on moniulotteinen ja tapahtuu pääosin tiedostamattomien vaikutusten seurauksena. Tähän vaikuttaa henkilön omat kokemukset, tuntemukset ja elämänhistoria. Toinen näkee ärhentelevän esimiehen uhkaavana, toinen taas määrätietoisena. Työntekijä joutuukin jatkuvasti tutkimaan ja määrittelemään suhdettaan itsensä ja työroolinsa välillä. Organisaation pelisäännöt on ymmärrettävä ja oma toiminta ja käyttäytyminen on sopeutettava niihin.

Siinä missä aiemmin esimiehet käyttivät valtaansa ja alaiset kokivat, että heillä ei ole oikeutta puuttua ylempien organisaatiotasojen tekemisiin, on siirrytty enemmän keskinäiseen yhteistyöhön. Hirschhorn ja Gilmore (1993) kuvaavat byrokraattisten roolijakojen korvautumista uudentyyppisillä rajapinnoilla, joita ovat:

- Toimivaltarajapinta, jossa työntekijät ja esimiehet määrittävät toimivaltuuksiaan. Nämä elävät jatkuvassa muutoksessa, toisinaan esimiehet tukevat työntekijöitä työntekemisen viemiseksi ja johtamisessa, toisinaan taas esimiehet joutuvat harjoittamaan määrätietoisempaa johtajuutta itse. Molempien tulee ymmärtää, että toimivaltuudet ja johtamisvastuut ovat muuttuvaisia.
- Tehtävärajapinta, jossa esimiesten ja työntekijöiden täytyy määrittää työntekemistä jatkuvasti, sillä työtehtävien yksityiskohtaista kulkua ei voi enää ennalta määrittää. Organisaation jäsenet kohtaavat toisensa näillä rajapinnoilla, joilla kunkin tehtävät määritellään uudelleen.
- Poliittinen rajapinta, jossa molempien pitää osata ajaa omia etujaan ja näkemyksiään tuhoamatta yhteistyön mahdollisuutta. Jälkimodernissa työelämässä keskeisiä resursseja ovat kyky ymmärtää erilaisia legitimejä näkemyksiä, kyky kuunnella muita ja asettua heidän asemaansa.

- Identiteettirajapinta, jossa erilaiset ryhmittymät kohtaavat toisensa ja keskustelevat mahdollisuuksista löytää yhdistäviä tekijöitä tai tulla toimeen näkemyserojen kanssa.

Ratkaisevaksi menestystekijäksi työyhteisön hyvinvoinnissa ja menestyksessä on muodostunut työntekijän kyky ja ymmärrys toimia osana työyhteisöä ja nähdä oma roolinsa kokonaisuudessa. Hyvä työntekijä on itsenäinen, mutta ymmärtää myös riippuvuutensa muista sekä on hyvä työkaveri niin kollegoilleen kuin esimiehelleenkin. Hän arvostaa omaa työtään, kuuntelee ja on valmis kompromisseihin sekä toimii aktiivisesti oman ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi hän pyrkii ymmärtämään esimiehen aseman ja tukemaan tätä oman tehtävänsä toteuttamisessa. (Kaivola & Launola 2007, 71-74.)

2.6 Yhteenveto tietoperustasta

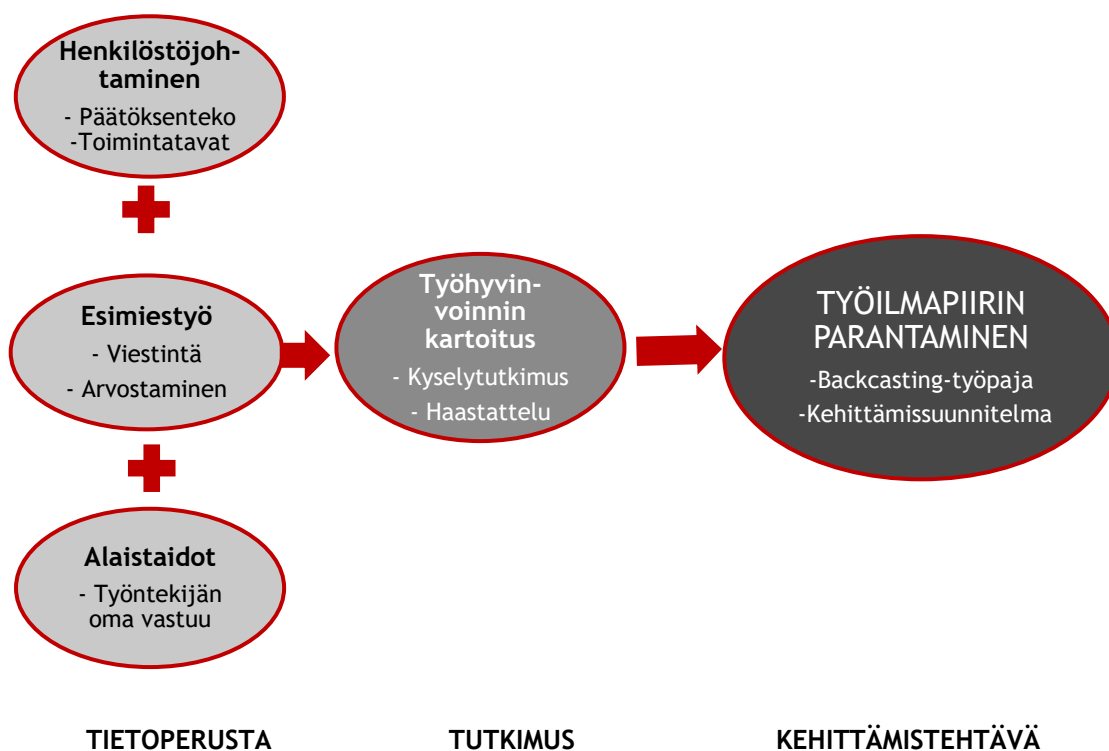
Tietoperustassa käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyen henkilöstöjohtamisen kehittämistä ja mukautumista nykyorganisaatioiden tarpeisiin. Kohdeorganisaation innoittamana perehdytään erityisesti suuren japanilaisen autovalmistajan, Toyotan, maailmanlaajuisesti lanseeraamaan tapaan johtaa. Tämä johtamisen filosofia perustuu lean-menetelmään ja sen kantava voima on jatkuva kehittäminen ja ihmisten arvostaminen. Jatkuvan kehittämisen pilaria kannattelee kaizenin (jatkuvan kehityksen) ajatus, itsensä haastaminen jokapäiväisessä työssä sekä pyrkimys olla siellä, missä itse työ tehdään (genchi genbutsu) kun taas ihmisten arvostusta pyritään rakentamaan yhteistyön ja kunnioituksen pohjalle. Toyotan näkemys johtamisesta puoltaa nimenomaan työhyvinvoinnin lisäämistä sitouttamisen, kehittämisen ja jatkuvan parantamisen keinoin. Tutkimus- ja kehittämissosiossa Toyotan lean- ja kaizen ajattelu kulminoituvat henkilöstöjohtamisen osa-alueilla erityisesti päätöksenteon ja toimintatapojen osalta.

Esimiestyön tietoperusta pureutuu erityisesti ihmisten johtamiseen, palautteen antamiseen ja esimiesviestinnän haasteisiin hyödyntämällä muun muassa Åbergin työyhteisöviestinnän mallia. Tutkimus- ja kehittämissosiossa tätä tietopohjaa hyödynnetään esimiestyöskentelyn, viestinnän ja osallistamisen osa-alueilla esiin nousseiden ongelmakohtien analysoinnissa ja kehittämisessä.

Alaistaidot haluttiin tuoda yhtenä näkökulmana tietoperustaan, sillä niillä on suuri, mutta monesti unohdettu, vaikutus työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnissa ja työilmapiirin syntymisessä. Vastuu työilmapiirin parantamisesta ja ylläpidosta sysätään usein johdolle ja esimiehille, mutta tämänkin opinnäytetyön tutkimusosion haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia näkökulmia henkilöstön omasta vastuusta ja luodaksemme realistisen näkemyksen ja kehittämissuunnitelman, on tämä osa-alue myös otettava huomioon.

Työhyvinvointia ja sen mittaamista käsitellään tietoperustassa esimerkiksi Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian, Evansin kaksoisprosessointiteorian ja IMQ-mittauksen näkökulmista ja

näiden teemat nousevat hyvin esiin haastatteluissa, joissa johdolta ja esimiehiltä peräänkuulutetun vapauden, luottamuksen ja arvostuksen lisäksi pohditaan jokaisen omaa vastuuta hyvinvoinnista. Tässä opinnäytetyössä työtyytyväisyysmittaus on toteutettu perinteisen kyselytutkimuksen muodossa, jolla voidaan saada helposti yleistettäviä tuloksia, mutta juuri työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tietoperustaan nojaten voidaan todeta haastattelututkimuksen nousevan tärkeään rooliin syvemmän ymmärryksen muodostamiseksi. Yhdistämällä teoria, kyselytutkimus ja haastattelut, pystytään kehittämissosiassa hahmottamaan tarvittavat toimenpiteet työilmapiirin parantamiseksi (kuvio 10).



Kuvio 10. Tietoperustan linkittyminen tutkimukseen ja kehittämiseen

3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valikoitui Vesijärven Auto Oy ja tarkemmin Hämeenlinnan ja Hyvinkään Nelipyörä-liikkeet. Tutkimuksen aihe tuli organisaatiolta käsin ja se on jatkokutkimus aiemmin käynnistyneelle organisaation sisäiselle kehittämishankkeelle.

3.1 Autokauppa toimialana

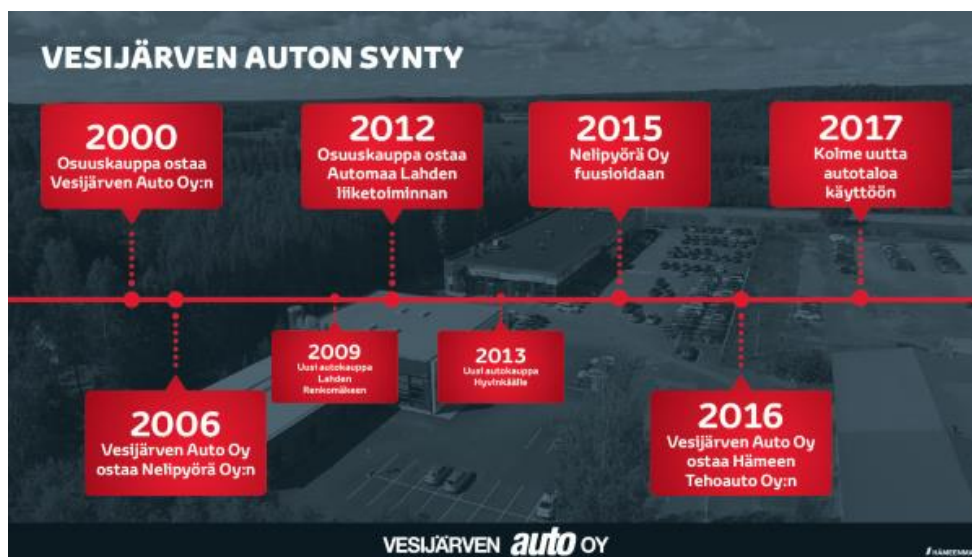
Autokauppa on toimialana suhdanneherkkä taloudellisille ja elinkeinoelämän rakenteellisille muutoksille, ympäristön aiheuttamille vaatimuksille, kuluttajien kasvavalle tietoisuudelle ja trendeille. Autoalan toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka liittyvät teknologiseen kehitykseen, liikkumistottumusten muutoksiin sekä yhä kasvaviin tarpeisiin vähentää liikkumisen energiankulutusta, ympäristövaikutuksia ja kustannuksia. Liikenne on lähtökohtaisesti johdettua kysyntää, joka riippuu yhteiskunnan eri toimintojen - kulutuksen, tuotannon ja palvelujen - kehityksestä. Verotus näyttelee erityisesti tällä hetkellä suurta roolia autokaupan alalla, kun tällä keinoin ohjataan ihmisten kulutustottumuksia ympäristöystävällisempään suuntaan ja rahallinen merkitys kuluttajalle on huomattava. Liikkumiseen ja tätä kautta auton hankintaan ja ylläpitoon liittyvät muutokset ovat hitaita, sillä ne vaativat useimmiten käyttäytymismuutoksia.

Autoalan työllistävä vaikutus on moniin muihin aloihin nähden suuri. Autokauppa, korjaamo- ja katsastustoiminnot sekä autojen vuokraus- ja leasingtoiminta työllistävät Suomessa suoraan noin 30 000 alan ammattilaista. Alan työtehtäviin kuuluu laaja-alaisia teknisesti ja kaupallisesti painottuneita tehtäviä sekä viranomais- ja julkiseen sektoriin liittyviä tehtäviä. Osaavia ja motivoituneita henkilöitä tarvitaan jatkuvasti. Kun mukaan otetaan ajoneuvojen valmistus, auton osien ja varusteiden kauppa sekä rengaskauppa luku nousee jo noin 46 000 henkilöön. Autoklusterin työllistävyys on pysynyt melko samansuuruisena koko 2010-luvun, vaikka liikevaihto onkin laskenut autojen myyntitoiminnan suhdannevaihtelujen mukaan. Autojen myynti on pienentynyt selvästi vuoden 2008 jälkeen. Autokaupan työllisten määrä on hieman vähentynyt, mutta autojen huolto- ja korjaustoiminnan sekä vuokraus- ja leasingtoiminnan työllisten määrä on kasvanut. Autojen huolto- ja korjaustoiminnan suhdannevaihtelut ovat uusien autojen myyntiä pienempiä. (Autoalan tiedotuskeskus 2018.)

Autoalalla on tapahtunut viimeisen vuosikymmenen merkittävä määrä erilaisia yritystoiminnan muutoksia ja yritysjärjestelyjä. Toimille on luonteenomaista niihin sisältyvät henkilöstön asemaan ja työsuhteiden pysyvyyteen liittyneet vaikutukset. Alalle tyypillistä on suhteellisen suuri työntekijöiden vaihtuvuus, erityisesti autokaupan alalla muun muassa erilaiset palkkausjärjestelmät ja yleisesti alan yleinen suhdanneherkkyys aiheuttavat liikehdintää alalle ja alalta sekä myös sen sisällä.

3.2 Kohdeorganisaation esittely

Vesijärven Auto Oy:llä oli tutkimuksen alkaessa vuonna 2018 kolme täyden palvelun autotaloa. Vesijärven Auto Lahdessa sekä Nelipyörä Hämeenlinnassa ja Hyvinkäällä. Merkkiedustuksina on Toyota, Skoda, Ford ja Mazda ja liiketoiminta käsittää näiden myynti- ja huoltopalvelut sekä lisäksi vaihtoaustomyynnin, korikorjauksen, autovuokrauksen ja katsastuksen. Yrityksen omistaa Osuuskauppa Hämeenmaa ja se työllistää n. 120 henkilöä. Vuoden 2018-2019 vaihteessa organisaatioon fuusioitui lisäksi kolme uutta toimipistettä Hämeenlinnassa ja Hyvinkäällä kahden liiketoimintakaupan seurauksena, jolloin merkkiedustuksia tuli kolme lisää ja henkilöstöä siirtyi noin 40 henkeä lisää yrityksen palvelukseen (kuvio 11).



Kuvio 11. Vesijärven auto on laajentunut yritysostoilla

Tässä opinnäytetyössä keskitymme kuitenkin tutkimukseen Nelipyörä Hämeenlinnan ja Hyvinkään toimipisteissä, jotka ovat toimineet vuoteen 2015 asti omana osakeyhtiönään ja fuusioituneet tämän jälkeen Vesijärven Auto Oy:n organisaatioon.

3.3 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Vesijärven Auto Oy:n henkilöstölle tehdään vuosittain työtyytyväisyysmittaus kyselyn perusteella. Viime vuosien trendi on ollut laskeva ja taso on tällä hetkellä historiallisen huono. Tämän johdosta organisaatiossa käynnistettiin keväällä 2018 kehityshanke, jonka aikana seurattiin kuukausittain työtyytyväisyyttä henkilökunnalle lähetettävällä sähköpostikyselyllä (henkilöstön suosittelun NPS) sekä tämän vaikutusta liiketoiminnan tulokseen tavoitteena oppia tunnistamaan erilaiset tekijät, joiden avulla voidaan tukea ja ylläpitää positiivista työilmapiiriä (kuvio 12).



Kuvio 12. Ilmapiiritutkimuksen vastauksia 5/2018

Hanke toteutettiin yhteistyönä Faros Research Oy:n ja Autoalan Keskusliiton kanssa ja se esiteltiin yhtenä kolmesta autoalan kehityshankkeesta AKL Summit 2018 tapahtumassa. Saija Vuorinen, Vesijärven Auto Oy:n omistamien Nelipyörä-autotalojen johtaja kertoi tällöin, että ”Hanke osui aivan täydelliseen ajankohtaan, sillä olimme viimeisten vuosien aikana sekä laajentuneet yritysostoilla että rakentaneet uusia liiketiloja. Erilaiset yritys- ja johtamiskulttuurit sekä tavoitteet kaipasivat yhtenäistämistä ja koimme tärkeäksi, että yrityskulttuurista muovautuu yhtenäinen. Hyvä työilmapiiri, työhyvinvointi ja erinomainen asiakaspalvelu ovat kulmakiviä.”

Organisaation johdon näkökulmasta suurimpana yksittäisenä ongelmana voidaan siis pitää yhtenäisten johtamismenetelmien puutetta, jonka uskotaan heijastuvan vahvasti myös työtyytyväisyyteen. 2000-luvulla organisaatio on kasvanut merkittävästi liiketoimintakauppojen tai fuusioiden johdosta. Johtamis- ja toimintatapoja on jäänyt kaikkien näiden ajoilta ja tämän vuoksi tilanteeseen on jo lähdetty hakemaan ratkaisua esimiesten kouluttamishankkeen muodosta (kuvio 13).



Kuvio 13. Lähtökohta yhtenäiselle johtamistavalle oli haasteellinen

Kehitysprojektin alussa keskityttiinkin päälliköiden kouluttamiseen. Intensiivisessä kahden päivän seminaarissa korostui se, että johtaminen on ammatti, ja johtamistyyllillä sekä päivittäisellä kommunikoinnilla työntekijöiden kanssa on merkitystä. Kehityskumppanina toimineen Faros Research Oy:n Heikki Rissanen mukaan tämä työ käynnistikin positiivisen jatkumon: ”Kun työntekijät voivat hyvin, ovat asiakkaatkin tyytyväisiä. Tämä näkyy yrityksen tuloksessa. Ja kun yrityksellä menee hyvin, lisääntyy työntekijöiden hyvinvointi.” (Vuorinen & Rissanen 2018.)

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa on keskitytty esimiehiin ja johtamiseen, seuraavassa vaiheessa tarkoitus on ottaa mukaan myös muita henkilöstöryhmiä. Hankkeen pitkän tähtäimen tavoite on vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja saada se lopulta näkymään korkeana asiakastytyväisyytenä. (Vuorinen & Rissanen 2018.)

Koska Vesijärven Autossa tilanne on jo tunnistettu ja kehittämishanke käynnistetty, on tässä opinnäytetyössä tarkoituksena keskittyä selvittämään, kuinka esimiestyöskentely ja siihen aikaansaavat muutokset vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Olemassa olevien työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia tutkimalla selvitetään kriittiset kipupisteet työilmapiirin heikkenemisestä ja pyritään löytämään tekijöitä, jotka mahdollisesti henkilöstön asenteissa jarruttavat yhteisen johtamistavan jalkauttamista.

4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutus

Tämä opinnäytetyö tarkastelee kohdeorganisaatiota ja sen henkilöstöä. Kyseessä on siis taustatutkimus, sillä tutkimusongelmaa on tarkoitus tarkastella yksittäisen ilmiön, työtyytyväisyyden ja työilmapiirin, näkökulmasta ja lähteä syventämään laadullista kyselytutkimusta haastatteluiden avulla. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa halutaan kyselytutkimuksen tuloksia ja henkilöhaastatteluja analysoiden löytää taustalla vaikuttavia tekijöitä ja asenteita ja tulkitä näitä teoriapohjaa soveltaen. Tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaation käyttöön soveltuva analyysi ja kehittämissuunnitelma työilmapiirin parantamisen keinoista. Kuten tapaus- tutkimuksessa yleensäkin, tilanne on juuri tässä kontekstissa yksilöllinen, mutta yhdistäen saatavia tuloksia teoriaan, tutkimusta voidaan hyödyntää myös muiden organisaatioiden ja yhteisöjen käyttöön. Jokaisessa työyhteisössä työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat keskeisessä asemassa henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta ajatellen, näin ollen aiheeseen liittyvä tutkimus on hyödyllinen yksittäisen yrityksen lisäksi myös yleiskäyttöön.

Tätä opinnäytetyötä varten käytettävissä on kvantitatiivinen kyselytutkimusmateriaali henkilöstön tyytyväisyydestä. Koska tutkimus on hyvin laaja ja antaa osittain myös ristiriitaista tietoa, on sen rinnalle hyödyllistä valita kvalitatiivinen, laatuun ja syvyyteen tähtäävä lisätutkimus, joka toteutetaan haastatteleamalla henkilöstöä. Tällainen saadaan aikaiseksi valitsemalla haastatteluun eri työtehtävissä olevia henkilöitä, jotka ovat eri kohdissa työurallansa, omaavat erilaisia kokemuksia aiemmasta työelämästään ja näkevät nykyisen työnantajan eri tavoin. Koska työyhteisö on tutkijalle tuttu, on helpompaa valita sopivat haastateltavat, joilta saadaan mahdollisimman hyödyllisiä näkökulmia tutkimuksen kannalta. Haastattelujen jälkeen toteutetaan backcasting-työpaja yhdessä esimiesten kanssa, jossa analysoituihin tutkimus- ja haastattelutuloksiin pohjautuen laaditaan kehittämissuunnitelma ja -aikataulu tavoitellun työilmapiirin saavuttamiseksi. Lisäksi määritellään portaittain toimenpiteet, joita tämän toteutumisen vaatii. (Taulukko 3.)

Teema	Menetelmä	Tavoite
Miten työilmapiiri näkyy päivittäisessä työskentelyssä ja vaikuttaa työyhteisöön?	Havainnointi työyhteisön sisällä	Ymmärtää työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä eri persoonallisuuksien näkökulmasta sekä löytää sopivat henkilöt haastateltaviksi
Mitkä osa-alueet vaikuttavat heikentävästi työilmapiiriin?	Kvantitatiivinen tyytyväisyysmittaus	Selvittää kriittiset osa-alueet haastattelun runkoa varten kyselytutkimuksen vastauksia analysoimalla
Miten työntekijät kokevat kriittisten osa-alueiden vaikutuksen työilmapiiriin? Teema 1: Esimiestyö Teema 2: Johtamiskulttuuri Teema 3: Toimintakulttuuri Teema 3: Viestintä ja osallistaminen Teema 4: Kehityskeskustelun hyödyllisyys Teema 5: S-ryhmän lisäkysymykset Teema 6: Hämeenmaan lisäkysymykset	Teemahaastattelut yksilötasolla	Saada syvällistä tietoa ja ymmärrystä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä kehittämissuunnitelman laatimiseksi
Miten työilmapiiriä voidaan kehittää positiiviseen suuntaan?	Backcasting, tiekartta	Luoda pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma osallistamalla henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa

Taulukko 3. Tutkimuksen aiheet ja menetelmät

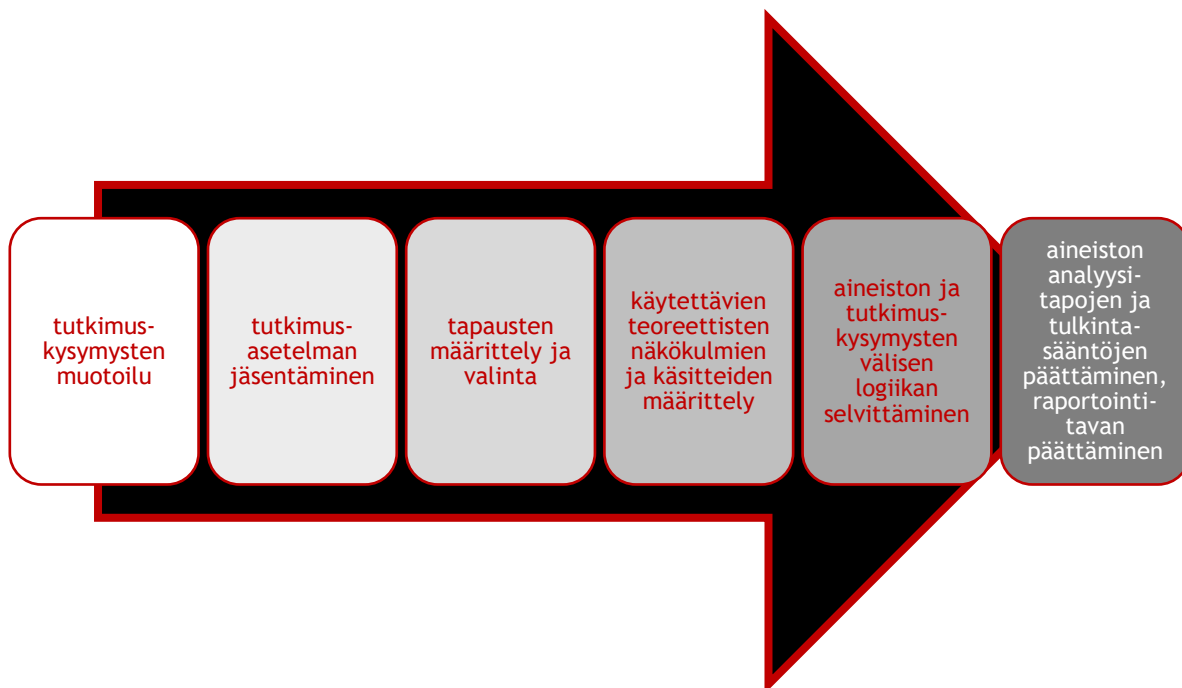
4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus keskittyy yhteen (single case) tai muutamaan (multiple case) tapaukseen syvällisesti ja usein tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta (Yin 2009, 46). Tapaustutkimus on yhteydessä kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen, mutta se poikkeaa tästä muun

muassa siten, että tutkimuksessa käytettävä materiaali voi olla kvantitatiivista eli määrällistä (Eisenhardt 1989, 538). Tapaustutkimus voidaan toteuttaa tiettyyn organisaatioon tai ilmiöön liittyvänä case-tutkimuksena. Case-analyysissä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia syvällisesti niiden kontekstissa ja lähestytäänkin yleistettävyyttä yksittäisestä tapauksesta yleiseen päin. Tutkittavasta tapauksesta tai ilmiöstä pyritään löytämään lainalaisuuksia ja mekanismeja, joita voidaan selittää teoriapohjan avulla ja löytämään tätä kautta käsitys yleistettävyydestä. (Aaltio-Marjosola 2014.) Tapaustutkimusta kritisoidaan toisinaan juuri lainalaisuuden ja yleistettävyyden puutteesta, sillä se ei pyri yleistettävyyteen samanlaisin keinoin kuin muut tutkimusstrategiat. Lisäksi tutkimuksen kesto voi venyä pitkäksi useiden menetelmien tuottaman suuren datan määrän vuoksi. (Yin 2009, 14-15.) Eskola ja Suoranta (1998, 61-62) kuitenkin väittävät, että aineiston koolla ei tapaustutkimuksessa ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen vaan tärkeämpää on aineiston rajaaminen ja saturaation eli kylläntymispisteen löytäminen. Aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.

Tapaustutkimusta käytetään useilla eri tieteenaloilla ja se soveltuu hyvin organisaatiokäyttämisen tutkimiseen, kuten tässä opinnäytetyössä työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden määrittelemisessä (Yin 2009, 4). Kohdeilmionä ovat erilaiset taustatekijät ja asenteet, joita yritetään ymmärtää organisaation kontekstissa. Tapaustutkimuksessa saatetaan käyttää useampia tapoja tiedonhankintaan, minkä vuoksi tutkimusaineistojakin saattaa muodostua enemmän kuin yksi. Case-tutkimus onkin enemmän lähestymistapa kuin perinteinen tutkimusmenetelmä. Tutkimustapoja voivat olla haastattelu, kyselylomake, kirjallinen materiaali ja osallistuva havainnointi, nämä yhdessä tai yksittäin tuottavat tutkittavan aineiston tai useita aineistoja (Eisenhardt 1989, 534-535). Perinteisen kyselyaineiston analyysissä yleistettävyys ja tilastolliset analyysit muodostavat perustan, case-tutkimuksessa siis myös aineiston tulkinta poikkeaa tästä. Empiirisen tiedonhankinnan avulla koottu aineisto on valmis analysoitavaksi tai tulkittavaksi valmisteltaessa tutkimuksen johtopäätelmiä. (Aaltio-Marjosola 1994 ja 2014.)

Kuvio 14 havainnollistaa tutkimusprosessin etenemistä. Tapaustutkimuksessa kehittämistyötä ei aloiteta tyhjästä vaan se nojautuu aina teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Tutustumalla kirjallisuuteen tutkija pystyy sisäistämään sen, mikä on olennaista oman kehittämistehtävän kannalta. Useimmiten tutkijalla on tarkasteltavasta ilmiöstä jonkinasteista omakohtaista kokemusta, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tarkka kehittämiskohde muotoutuu usein vielä prosessin edetessä. Käyttämällä monenlaisia menetelmiä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Menetelmien yhdistäminen onkin tapaustutkimukselle tyypillistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 52-55.)



Kuvio 14. Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi

Myös Yin (2009, 114) nimeää tapaustutkimuksen vahvuudeksi mahdollisuuden yhdistää eri menetelmiä ja välineitä tiedon hankkimiseksi. Aaltio-Marjosola (2014) toteaa tutkimuksen kysymyksenasettelun olevan määräävin tekijä siinä, millaista metodia kannattaa käyttää empiirisessä tutkimuksessa ja korostaa ettei menetelmä ole kuitenkaan itsetarkoitus vaan väline tiedonhankintaan. Hän myös muistuttaa, että case-tutkimusta koskevat haasteet ovat samat kuin muissakin tiedonhankintatavoissa. Kulmakiviä onnistuneeseen tapaustutkimukseen ovat perustana toimiva tutkimusasetelma, tutkimusasetelman kytkeytyminen aikaisempaan teoriapohjaan, tutkimusprosessin aikana käytetyt luotettavuuden lisäämiseen pyrkivät menettelyt, tutkijan asema tutkimusprosessissa sekä lopulta se, että tutkija on sisäistänyt tutkimuksensa tulokset ja osaa analysoida ja esittää ne taitavasti. Eisenhardt (1989, 538) esittää myös varteenotettavana vaihtoehtona useamman kuin yhden tutkijan käyttämisen. Hänen mukaansa tämä tuo etuja näkemyksen ja havaintojen laajentumisen muodossa, mutta myös tulosten luotettavuuden ilmentymisessä.

4.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tai kokemuksen tutkimiseen tietyissä tilanteissa, tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja (Ojasalo ym. 2010, 55). Tutkimusmenetelmänä käytettävä haastattelu eroaa arkisesta keskustelusta siten, että sillä on selkeä päämäärä, tutkimuksen tukeminen. Tunnuksenomaista on että, haastattelu on ennalta suunniteltu ja sitä edeltää tutkimukseen ja teoriaan tutustuminen. Haastattelussa alkuunpanijana ja ohjaajana toimii haastattelija ja useimmiten hän joutuu

myös ylläpitämään keskustelua ja haastateltavan motivaatiota. Haastateltava voi tukeutua haastattelijan ohjailuun ja näin löytää roolinsa keskustelun edetessä. Ehdottoman tärkeää on, että haastateltava voi luottaa haastattelijan tarkoitukseen ja siihen, että tämä käsittelee annettuja tietoja luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2004.)

Vilka (2005, 101) viittaa Hirsjärven ym. (2005) toteamukseen, jonka mukaan haastattelussa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruusta, koska sillä on tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus. Tavallisesti haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluina, mutta etenkin työelämän tutkimushankkeissa voi olla mielekästä kokeilla myös ryhmähaastattelutilanteita, joissa koontuu henkilöitä, joilla on tuntemusta tutkittavasta asiasta ja myös kyky saada aikaan muutoksia. Yksilöhaastattelulla päästään kokemus- ja tunnetasolla kuitenkin ryhmähaastattelua syvemmälle. Haastattelulla, ja ylipäätään laadullisella tutkimuksella, tulee aina olla myös emansipatorinen tehtävä eli sen tulee lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa positiivisesti heidän käsitykseensä tutkittavaa asiaa koskevista ajattelu- ja toimintatavoista. Emansipatorisuuden tavoitteena on, että haastateltavalle jää tunne siitä, että hänen oma ymmärryksensä asiasta on haastattelun aikana lisääntynyt eikä häntä ole käytetty ainoastaan tiedonkeruun lähteenä.

Tutkimushaastattelu voidaan tehdä strukturoituna lomakehaastatteluna, puolistrukturoituna teemahaastatteluna tai strukturoimattomana syvähaastatteluna. Lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat tarkasti suunniteltuja ja tästä poikkeamiselle on hyvin vähäiset mahdollisuudet. Teemahaastattelussa kysymysten runko määräytyy tutkimusongelman keskeisten aiheiden ympärille, mutta teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä ja avoimelle keskustelulle on myös järjestetty tilaa. Avoin- eli syvähaastattelu ei puolestaan rakennu valmiiden kysymysten tai teemojen pohjalle vaan siinä tutkija ja haastateltava keskustelevat avoimesta tutkimusongelman aihepiiriin liittyvistä asioista. Tällöinkin haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua oikeaan suuntaan ja pitää se aihealueen sisällä. (Vilka 2005, 101-104.)

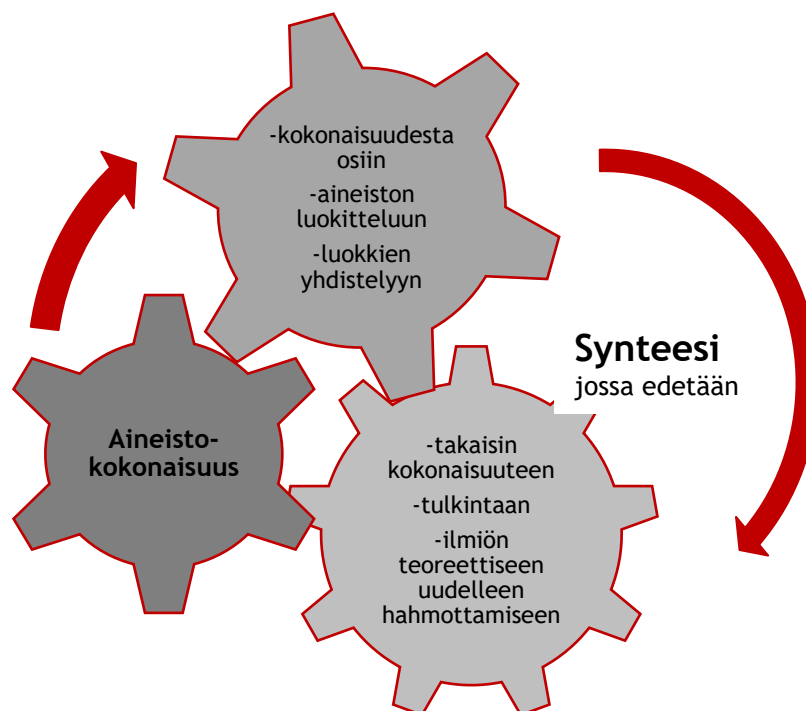
Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimusta edeltää koko henkilöstölle toteutettu kirjallinen, anonyymi kysely. Kyselyn tuloksien perusteella on valikoitu esiin nousseet kriittiset, erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvät, ongelmakohdat työtyytyväisyydessä, joita lähdetään avaamaan syvällisemmin pienen ryhmän haastatteluilla. Haastateltaessa analysoitavaa materiaalia kertyy yleensä laajasti, jonka vuoksi ei ole mielekästä haastatella suurta joukkoa pinnallisesti vaan ennemmin pienempää, tarkoin valikoitua ryhmää perinpohjaisesti. Haastattelun runko ja kysymykset muodostuvat työtyytyväisyyskyselyssä ilmenneiden seikkojen pohjalta ja haastatteluilla pyritään saamaan parempaa ymmärrystä henkilöstöjohtamiseen liittyvien haasteiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja asenteisiin. Haastattelulle on mietitty teema ja tutkija ohjaa keskustelua oikeaan suuntaan kysymysrungon avulla esittäen saman suuntaiset kysymykset kaikille haastateltaville soveltaen niitä keskustelun edetessä. Kyseessä on siis

puolistrukturoitu teemahaastattelu (focused interview) ja se sopii juuri tämän tutkimuksen kaltaisiin tilanteisiin, joissa kerätään tietoa tietyistä asioista, mutta haastateltaville halutaan antaa tilaa myös omien ajatusten ilmaisuun ilman, että keskustelu lähtee liikaa rönsyilemään (Cohen ym. 2005, 289). Teemahaastattelulle ominaista on se, että haastateltavilla tiedetään olevan valmiiksi kokemusta asiasta tai tilanteesta, josta on tarkoitus keskustella. Tämän lisäksi tutkija on perehtynyt myös itse aiheeseen ja siihen liittyvään teoriaan. Tilanne- tai sisälönanalyysin avulla hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin ja rakentanut haastattelun teemat tämän pohjalle. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Haastattelut äänitetään nauhurille, jotta niistä saadaan taltioitua kaikki oleellinen tutkimuksen analysointia ja kehittämissuunnitelman laatimista varten.

4.1.2 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Laadullisen tutkimusmateriaalin analysointi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa silloin kun tutkija on itse myös haastattelijan roolissa. Tutkija voi jo haastattelutilanteen aikana tehdä havaintoja ilmiöistä ja niiden yhteneväisyyksistä ja muodostaa näistä alustavia luokitteluja. Kvalitatiivinen aineisto analysoidaan useimmiten myös lähellä sen kontekstia ja se säilyttää sanallisen muotonsa joskus hyvinkin lähellä alkuperäistä toisin kuin kvantitatiivinen tutkimusmateriaali, joka yleensä muutetaan numeraaliseen muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa standardoituja analyysitekniikoita on vähän ja tästä johtuen erilaisia työskentelytapoja on monenlaisia. Päätely on suuressa roolissa laadullisessa analyysissä. Tutkija voi käyttää induktiivista, aineistolähtöistä, päätelytapaa tai abduktiivista päätelyä, jossa tutkijalla on valmiiksi joitain teorioita, joita hän pyrkii aineiston avulla todentamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin abduktiivista päätelyä sikäli, että aiemman kyselytutkimuksen ja havainnoinnin myötä tutkijalla oli jo olemassa teoria siitä, mistä työilmapiirin ongelmat kumpuavat ja tähän lähettiin haastatteluiden avulla hakemaan tukea. Toisaalta haastattelut toivat esiin uusia näkökulmia, jolloin tarvittiin myös induktiivista päätelyä hyödynnettäessä aineistoa mahdollisimman laajasti kehittämissuunnitelmaa ajatellen.

Analyysivaiheessa tutkimusaineisto pyritään luokittelemaan osiin ja edelleen yhdistämään saadut luokat teemoittain. Näin päästään luomaan kokonaiskuva, synteesi, aiemmin hankitun teorian ja tutkimustulosten välille, jonka tarkoituksena on pystyä esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Synteesin tasolle pääseminen on olennaista tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä pelkällä tutkimusaineiston analysoinnilla ei vielä luoda uutta teoreettista tietoa. Hirsjärvi & Luoma (2004, 144) kuvaavat tätä prosessia kuvion 15 avulla.



Kuvio 15. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin

Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana käytettiin Nelipyörä Hämeenlinnan ja Hyvinkään henkilöstölle tehtyä työtyytyväisyystutkimusta (liite 1). Tuloksia seurattiin kolmen viime vuoden ajalta 2016-2018 ja niitä verrattiin vuoden 2018 yleisnormiin, johon on kerättyä yli 400 000 vastausta ja n. 150 asiakasta. Mukana on tutkimukset kuudelta viimeiseltä vuodelta. Suomen yleisnormi perustuu kaikkien suomalaisvastaajien vastauksiin eli siinä on mukana kaikki henkilöstöryhmät. Tutkimuksen toteutti Corporate Spirit Oy. Nelipyörä Hämeenlinnan ja Hyvinkään koko henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse vastauslinkki syyskuussa 2018 ja vastauksia saatiin 36 kappaletta. Näiden perusteella tutkimuksen toteuttaja tuotti keskiarvolukemista saadut diagrammit kohdeorganisaation johdon käyttöön lokakuussa 2018.

Tämän määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksia analysoimalla on tässä opinnäytetyössä tarkoitus löytää kriittiset kohdat, jotka vaikuttavat kohdeorganisaation työilmapiiriin heikentävästi. Näistä kipupisteistä laaditaan pohja kvalitatiiviselle haastattelututkimukselle, jossa perehdytään syvällisemmin ongelmakohtien syihin.

Kyselyiden painopiste on yleensä määrällisen tiedon tuottamisessa, joskin kyselyissä esiintyvien avoimien kysymysten avulla on mahdollista tuottaa myös laadullista dataa. Tilastolliset menetelmät jaetaan kahteen pääjoukkoon, perustaviin- ja monimuuttujamenetelmiin. Monimuuttujamenetelmiin liittyy useita eri toimintoja, kun taas perustavat menetelmät kohdistu-

vat suoraan aineiston kuvailuun. Näitä ovat keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. (Ojasalo ym. 2010, 119-120.) Tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa työtyytyväisyysmittauksessa analysoinnin pohjana on käytetty keskiarvolukuja kaikista vastauksen antaneiden arvosanoista. Analysointi tapahtuu vertailemalla keskiarvoja edellisiin vuosiin organisaation sisällä sekä myös valtakunnalliseen, tilastolliseen keskiarvoon. Tutkija hyödyntää analysoinnissa myös kokonaiskuvaa kyselystä sekä tekemäänsä havainnointia yrityksen sisällä.

Haastattelututkimuksessa osallistujia voi olla vaihteleva määrä ja tämä vaikuttaa myös aineiston käsittelyyn. Haastattelu kannattaa aina nauhoittaa ja analysointi alkaa nauhoituksen puhtaaksi kirjoittamisella eli litteroinnilla. Tämän jälkeen litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain, jotka ovat olleet kaikille haastateltaville yhteisiä. Haastattelujen yhteydessä voi esiin nousta yllättäviäkin asioita, jotka analyysin yhteydessä pitää luokitella jo olemassa olevien tai tarvittaessa uusien teemojen avulla. Itse analyysin perustana on aineiston kuvaileminen riittävän tarkasti omassa kontekstissaan. Olennaista on yhteyksien löytäminen eri vastaajien näkemysten välillä ja näiden luokittelu sekä luokkien yhdistäminen takaisin kokonaisuudeksi. Myös tulkinta on tärkeässä roolissa ja tässä avainkriteerinä on se, että myös tutkimuksen lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta onko hänellä tutkijan kanssa sama näkökulma vai ei. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143-152, Ojasalo ym. 2010, 98-99.)

4.1.3 Työtyytyväisyysmittaus

Analysointia varten työtyytyväisyyskysely purettiin 18 osa-alueeseen (liite 1) ja pyrittiin löytämään osa-alueista ja niiden alakysymyksistä niitä asioita, jotka poikkeavat merkittävästi yleisnormista ja toisaalta myös niitä, joita kohdeorganisaatiossa tehty havainnointi tukee. Ensimmäiset kymmenen kysymystä olivat sellaisia, että niitä voidaan verrata valtakunnalliseen yleisnormiin. Seuraavat seitsemän kysymystä oli räätälöity koskemaan koko S-ryhmää ja viimeinen kysymys Osuuskauppa Hämeenmaan tarkoituksiin. Räätälöityjä kysymyksiä ei verrata yleisnormiin, vaan pelkästään edellisten vuosien tuloksiin. Tässä kappaleessa esitellään yhteenveto ja analyysi niistä kysymyksistä, jotka osoittautuivat mittauksen perusteella kriittisiksi kipupisteiksi ja joita käytetään seuraavan tutkimusprosessin vaiheen yhteydessä haastattelukysymysten runkona. Tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisten kysymysten yhteenvedot ja analyysit on esitetty liitteessä 1.

Esimiestyö (taulukko 4) on yksi organisaation heikoimmista kohdista työtyytyväisyyskyselyn perusteella. Uskallus olla eri mieltä esimiehen kanssa on ainoa kohta, joka näyttää olevan hyvällä tasolla. Tämä toki kertoo siitä, että tyytymättömyydestä huolimatta työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri, jossa uskalletaan tuoda eriävätkin mielipiteet julki. Kaikilla muilla esimiestyön osa-alueella jäädään kuitenkin reilusti alle valtakunnallisen keskitason ja arvosanat ovat myös laskeneet tasaisesti viimeisen kolmen vuoden aikana. Henkilöstön kokemuksen mukaan

esimies luottaa huonosti alaisiinsa, ei uskalla tarttua riittävästi ongelmiin eikä tunnustusta hyvistä suorituksista tule tarpeeksi. Näiden epäkohtien lisäksi perehdyttäminen uusiin työtehtäviin on myös heikolla tasolla, mikä on huolestuttavaa etenkin tapahtuneiden henkilöstömuutosten aikana. Esimiestyö näiden mittarien ja kyselyn muidenkin osa-alueiden perusteella koetaan yhdeksi merkittävimmistä kipupisteistä ja kuuluukin itseoikeutetusti haastattelukysymysten pohjaksi.

Esimiestyö	2016	2017	2018	yleisnormi
Esimiehen luottamus alaisiinsa **	3,47	3,03	2,91	3,32
Uskallus olla eri mieltä esimiehen kanssa	3,58	3,53	3,36	3,41
Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin **	3,35	3,00	2,71	3,20
Esimiehen antama tunnustus hyvistä suorituksista **	3,21	2,97	2,66	3,03
Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin yksikössä **	2,88	2,59	2,28	2,72

asteikolla 1-4, *tilastollisesti merkittävä ero, **tilastollisesti erittäin merkittävä ero

Taulukko 4. Esimiestyö

Johtamiskulttuuri (taulukko 5) jää yleisnormin mukaan joka alakysymyksen kohdalla selkeästi alle 3 yksikköön. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että yleisesti ottaen Suomessa ei tunnusteta kovin mairittelevaa johtamistapaa. Nelipörässä palkitsemisen oikeudenmukaisuus koetaan jonkin verran keskitasoa paremmaksi, muuten ollaan hyvin lähellä yleisnormia. Tämänkin mittarin kohdalla kehitys on hiukan laskusuuntaista, mutta mitään hälyttävää ongelmakohtaa ei tämän tutkimuksen perusteella ole nähtävissä. Johtamiskulttuuri on ehkä sellainen osa-alue, jota arvostellaan, mutta ei kuitenkaan koeta tarvetta nostaa sen enempää esille. Henkilöstö mukautuu tilanteeseen, koska näkee asian siten, ettei vaikuttamisen mahdollisuuksia juurikaan ole.

Johtamiskulttuuri	2016	2017	2018	yleisnormi
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus yrityksessä *	3,00	2,57	2,74	2,40
Päätöksiä tehtäessä kuullaan henkilöstöä	2,56	2,35	2,35	2,40
Yrityksen strategia ja näkymät viestitty hyvin	3,03	2,97	2,72	2,86
Luottamus yrityksen ylimpään johtoon	2,97	2,85	2,78	2,87
Muutokset toteutettu hyvin yrityksessä	2,88	2,69	2,47	2,58

asteikolla 1-4, *tilastollisesti merkittävä ero, **tilastollisesti erittäin merkittävä ero

Taulukko 5. Johtamiskulttuuri

Toimintakulttuurin (taulukko 6) osalta on nähtävissä hyvin samankaltainen trendi kuin johtamiskulttuurissakin. Yleisnormi on tyydyttävällä tasolla ja Nelipyörän henkilöstön näkemys muuttuu aika paljon tätä keskiarvoa. Päätöksenteon tehokkuus, byrokratian vähäisyys ja työhyvinvointiin panostaminen nähdään kehittyneen hiukan parempaan suuntaan vuoden 2017 notkahduksen jälkeen. Huhujen koetaan häiritsevän toimintaa aikaisempaa enemmän ja myös yksiköiden välinen yhteistyö on mennyt viimeisten kolmen vuoden aikana huonompaan suuntaan. Nämä ovat todennäköisesti seurausta organisaation kasvun aiheuttamista muutoksista.

Toimintakulttuuri	2016	2017	2018	yleisnormi
Päätöksenteon tehokkuus yrityksessä	2,89	2,59	2,61	2,60
Byrokratian vähäisyys yrityksessä	2,42	2,12	2,31	2,42
Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä	2,69	2,44	2,71	2,73
Huhut eivät häiritse yrityksen normaalia tiedonkulkua	2,94	2,69	2,50	2,65
Yksiköiden välisen yhteistyön sujuvuus	2,94	2,77	2,75	2,79

asteikolla 1-4, *tilastollisesti merkittävä ero, **tilastollisesti erittäin merkittävä ero

Taulukko 6. Toimintakulttuuri

Viestinnän ja osallistamisen (taulukko 7) alueelta löytyy huomattavaa laskusuuntaista kehitystä ja poikkeamaa yleisnormiin verrattuna. Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet yksikössä koetaan heikoiksi ja tämä lukuarvo on laskenut viimeisen kolmen vuoden aikana 0,47 yksikköä. Tiedonkulun on koettu olevan jo pitkän aikaa huonolla tasolla, tosin tämä näyttää yleisnormin perusteella olevan hyvinkin yleinen ongelma organisaatioissa. Nelipyörässä se jää kuitenkin vielä 0,45 yksikköä yleisnormia alemmalle tasolle. Henkilöstö ei myöskään koe kovin vakuuttavasti, että yksiköllä on mahdollisuus ylittää asetettu odotustaso. Havainnointiin perustuen voisi ajatella yhteishengen olevan korkeammalla tasolla kuin tulokset todistavat. Henkilöstö kokee, että osaamista jaetaan yksikön sisällä hyvin, jopa yleisnormia enemmän, mutta yhteishenki ei tästä huolimatta tunnu henkilöstön mukaan olevan enää samalla tasolla kuin aiempina vuosina. Tähän voisi yhtenä syynä nähdä organisaatio- ja henkilöstömuutokset, joita on tapahtunut paljon vuosien 2017-2018 aikana. Työtyytyväisyyskyselyä ei pidetä kovinkaan eteenpäin vievänä, taso on myös yleisnormin alapuolella. Kokonaisuutena viestintä ja osallistaminen vaikuttaa olevan yksi työtyytyväisyyden kriittisiä pisteitä Nelipyörässä ja tämä vaatii jatkoselvitystä haastattelujen muodossa.

Viestintä ja osallistaminen	2016	2017	2018	yleisnormi
Tiedonkulku yksikössä **	2,50	2,31	2,31	2,76
Yksikön yhteishenki *	3,19	3,17	2,92	3,20
Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet yksikössä **	3,22	2,89	2,75	3,20
Yksikön valmius ylittää odotustaso **	3,39	3,17	3,00	3,28
Osaamisen jakamisen aktiivisuus yksikössä	3,42	3,42	3,31	3,13
Kysely johtaa toimenpiteisiin yksikössä *	2,61	2,58	2,22	2,60

asteikolla 1-4, *tilastollisesti merkittävä ero, **tilastollisesti erittäin merkittävä ero

Taulukko 7. Viestintä ja osallistaminen

Yleisnormin mukaan *kehityskeskustelua* suomalaisissa organisaatioissa ei pidetä kovinkaan hyödyllisenä (taulukko 8). Nelipyörässä ollaan lähdetty vuonna 2016 keskiarvoa korkeammalta tasolta, mutta jo vuonna 2017 on tiputtu sen alle ollen vuonna 2018 0,61 yksikköä alle yleisnormin. Tässä on havaittavissa samaa trendiä kuin muissakin kehittämiseen ja vaikuttamiseen liittyvissä mittareissa, henkilöstö ei koe vaikuttamismahdollisuuksiaan kovin hyviksi omassa yksikössään tai organisaatiossa ylipäätään.

Kehityskeskustelun hyödyllisyys	2016	2017	2018	yleisnormi
Kehityskeskustelun hyödyllisyys	3,00	2,62	2,27	2,88

asteikolla 1-4, *tilastollisesti merkittävä ero, **tilastollisesti erittäin merkittävä ero

Taulukko 8. Kehityskeskustelun hyödyllisyys

Kyselytutkimus on tähän asti toteutettu yleisellä tasolla niin, että sen tuloksia on voitu verrata valtakunnallisiin vastausten keskiarvoihin. Nelipyörän kuuluessa S-ryhmään, on haluttu räätälöidä myös ketjulle *omat lisäkysymykset* (taulukko 9), jotka voidaan kohdistaa paremmin juuri osuiskaupan organisaatioiden käyttöön. Nämä kysymykset on otettu käyttöön vuonna 2017 eli vertailupohjaa ei ole vielä pitemmältä aikaväliltä. Kysymykset koskevat pitkälti tasavertaisuutta ja nämä ovat molempina vuosina olleet hyvällä tasolla. S-ryhmässä on myös tarjolla mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin niin oman organisaation kuin koko osuiskaupan sisällä, tätä ei kuitenkaan käytännössä koeta kovinkaan mahdolliseksi. Autoala poikkeaa melko paljon muista toimialoista, mikä selittää varmasti Nelipyörän osalta arvosanan alaisuutta. Työturvallisuuden huomioiminen ja tietämys tulospalkkausjärjestelmän perusteista ovat molemmat parantuneet vuoden 2018 aikana.

S-ryhmän lisäkysymykset	2017	2018
Mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin yrityksessä	2,17	2,41
Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen	3,47	3,46
Eri-ikäisten työntekijöiden kohtelun tasa-arvoisuus	3,56	3,50
Tasa-arvon toteutuminen kokonaisuudessaan	3,43	3,43
Työturvallisuuden huomiointi	3,36	3,46
Tietämys tulospalkkiojärjestelmän palkitsemisen perusteista ja tavoitteista	3,24	3,38

asteikolla 1-4

Taulukko 9. S-ryhmän lisäkysymykset

Vuonna 2017 on otettu käyttöön vielä suppeammassa mittakaavassa pelkästään Osuuskauppa Hämeenmaan organisaatioille räätälöity kysymyssarja (taulukko 10). Nelipyörän henkilöstö arvostaa omaa työtään Hämeenmaassa kiitettävästi sekä tuntee toimivansa arvostavasti myös työkavereita ja esimiestä kohtaan. He kokevat myös, että Hämeenmaassa arvostetaan tehtyä työtä kohtalaisen hyvin. Ristiriita, joka vaatii jatkoselvitystä, nousee esille taas esimiestyön kohdalla. Yleisarvosana esimiehen työskentelyä, palautetta ja arvostusta koskevissa kysymyksissä oli 2,75, mutta kuitenkin kokonaisarvosanaksi sille, miten esimiehen koetaan arvostavan työntekijöitä, on annettu 3,14. Tämä osoittaa jälleen, että kokonaisuudessaan henkilöstö on kohtuullisen tyytyväinen, mutta kun asiaa pyydetään pohtimaan syvällisemmin, nousee esiin huomattavasti enemmän tyytymättömyyttä.

Hämeenmaan räätälöidyt kysymykset	2017	2018
Arvostan omaa työtäni Hämeenmaassa	3,22	3,44
Toimin itse arvostavasti työkavereitani ja esimiestäni kohtaan	3,67	3,56
Koen, että esimieheni arvostaa minua työntekijänä	3,14	3,14
Koen, että Hämeenmaassa arvostetaan työtäni	2,89	3,09

asteikolla 1-4

Taulukko 10. Hämeenmaan räätälöidyt kysymykset

4.1.4 Haastatteluaineisto

Haastattelua edelsi työtyytyväisyysmittaus anonymina kyselytutkimuksena ja näiden tutkimustulosten analysoinnin jälkeen johdettiin työilmapiiriin vaikuttavista kriittisistä aihealueista seitsemän pääteemaa. Valittuja teemoja käytettiin haastattelujen runkona teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan johdattelevina kysymyksinä. Kohdehenkilöt haastattelua varten valikoituivat tutkijan aiempiin työyhteisössä tehtyihin havaintoihin sekä myös haastateltavien halukkuuteen perustuen. Tarkoitus oli saada haastateltaviksi uransa eri vaiheissa ja työnantajan palveluksessa vaihtelevan aikaa olleita henkilöitä, joilla on oman persoonallisuutensa ja kokemuksensa perusteella erilaisia näkökulmia työpaikan ilmapiiristä. Haastateltavia valikoitui lopulta neljä henkilöä eri osastoilta ja kaikki haastateltavat ovat työntekijän asemassa olevia henkilöitä. Jotta tutkimuksen luottamuksellisuus haastateltavan näkökulmasta säilyisi, henkilöiden toimenkuvia tai osastoja ei tutkimusaineistossa eritellä vaan haastateltavista käytetään koodeja H1, H2, H3 ja H4 (taulukko 11).

Henkilö	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
H1	24.10.2019	48min 19sek
H2	30.10.2019	30min 17sek
H3	4.11.2019	31min 55sek
H4	4.11.2019	1h 23min 31sek

Taulukko 11. Tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut

Haastattelut suoritettiin kolmen viikon aikana loka-marraskuussa 2019. Haastateltaville annettiin etukäteen tieto kehittämishankkeen tarkoituksesta ja haastattelun ajankohdasta. Haastattelutilana käytettiin Nelipyörä Hämeenlinnan neuvotteluhuonetta, jossa keskustelu voitiin käydä ilman häiriötekijöitä luottamuksellisuus huomioon ottaen. Haastattelun aluksi jokaiselle haastateltavalle esiteltiin vielä hankkeen taustat lyhyesti ja käytiin läpi pääteemat. Tämän jälkeen haastattelu eteni keskinäisessä vuoropuhelussa, jossa haastattelija toimi johdattelijana sellaisissa tilanteissa, joissa keskustelu alkoi harhailla liian kaukana teemasta tai ei edennyt oikeaan suuntaan teemoja ajatellen. Tätä varten haastattelua varten oli laadittu runko ja apukysymykset (liite 2). Haastateltavat pystyivät avautumaan keskustelun aikana hyvin ja tutkijan tuntemus organisaation tilanteesta helpotti luontevan keskustelun syntymistä. Koska työtyytyväisyysmittauksen suorittamisesta oli jo kulunut vuoden verran aikaa, koitettiin haastattelussa palauttaa mieliin sen aikaisia tilanteita ja tuntemuksia, mutta myös peilata

niitä tämän hetkiseen tilanteeseen. Tämä toi laajempaa perspektiiviä keskusteluun ja auttoi hahmottamaan myös toiveita tulevaisuuden suhteen. Keskustelu pysytteli pääsääntöisesti hyvin teemassa ja tilanteen vaatiessa tutkija ohjaili apukysymysten avulla keskustelun takaisin toivottuun suuntaan. Moni haastattelussa käsiteltävä teema sivusi myös vahvasti toisiaan, mikä edesauttoi joustavaa siirtymistä aiheesta toiseen eikä kaikkien haastateltavien kanssa keskustelua tarvinnut juurikaan ohjailia. Haastattelumateriaalia kertyi riittävästi tukemaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tehtyjä johtopäätöksiä ja avaamaan niitä ongelmakohtia, jotka työtyytyväisyysmittauksen perusteella olivat epäselviä tai ristiriidassa keskenään. Koska työtyytyväisyysmittaus oli jo jaettu niin kattavasti useisiin osa-alueisiin, odotetusti haastattelussa ei noussut esiin varsinaisesti uusia teemoja vaan enemmänkin näkökulmia epäkohtien ymmärtämiseksi.

Haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin ja purettiin haastatteluteemojen alle. Haastattelujen perusteella muotoutuneita näkökulmia ryhmiteltiin uusiksi teemoiksi ja taulukoitiin näiden mukaisten värikoodien avulla (taulukko 12). Haastattelujen aikana esiin nousi neljä pääteemaa, toimintatavat, tasa-arvo, päätöksen teko ja viestintä. Taulukkoon kerättiin näiden aihealueiden tiimoilta erityisesti ne asiat, joissa haastateltavat kokivat olevan suurimmat epäkohdat työilmapiirin kehittämisen kannalta. Esiin nousseet teemat luokiteltiin alkupe-
räisten haastatteluteemojen alle siten, että näistä voidaan synteysin loppuvaiheessa luoda taas ehjä kokonaisuus ja löytää kehittämisen kohteet tutkimuksen seuraavaa vaihetta varten

4.2 Tulosten tarkastelu

Haastatteluissa *esimiestyöskentelyn* teema nosti esiin ajatuksia negatiivisesta ilmapiiristä, jonka syntymisessä esimiehen vaikutus on ollut keskeinen. Useassa kohdassa toistui esimiehen kyvyttömyys tai haluttomuus puuttua ongelmiin ja toimia henkilöstön äänitorvena ylemmän johdon suuntaan. Henkilökemioissa esimiehen ja alaisten välillä oli koettu olevan kitkaa, mutta toisaalta suurin osa haastateltavista koki, että ongelmista uskalletaan puhua esimiehelle. Keskusteluilla ei kuitenkaan koettu olevan vaikutusta ongelmien poistamiseksi vaan esimies sortui käyttämään valta-asemaansa väärin ja käyttäytyi epäkunnioittavasti alaisiaan kohtaan. Yksi toistuvasti esiin nousseista teemoista oli negatiivisen palautteen runsaus ja erityisesti palautteen antaminen julkisesti ja/tai kasvottomasti koettiin epäoikeudenmukaisena. Toinen haastatteluissa esiintynyt yhteinen teema oli luottamuksen puute henkilöstöä kohtaan, joka näyttäytyy päivittäisessä työskentelyssä jatkuvana ohjailuna ja valvontana. Tämä koettiin selkeästi motivaatiota ja työilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Esimieheltä toivottiin enemmän selkeää, positiivista tukemista niin henkilö- kuin tiimikohtaisellakin tasolla ja aitoa kiinnostusta henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Organisaatiotasolla esimiestyön tukemiselle ja sen tärkeyden huomioimiselle toivottiin lisää painoarvoa. Kuten jo aiemmin todettiin, työtyytyväisyysmittauksen ja haastattelujen välillä ehti kulua ajallisesti vuosi ja kaikkien haastatel-

tavien osalta lähiesimies oli ehtinyt vaihtua, osalla kaksikin kertaa. Tämä heijastui haastatte-
luissa juurikin esimiestyöskentelyn saralla siten, että positiivista muutosta koettiin jo tapah-
tuneen. Peilattaessa nykytilannetta vuoden takaiseen, kehitystä oli tapahtunut etenkin kuunte-
lemisen ja luottamuksen osalta ja haastateltavat kokivatkin, että tällä osa-alueella tyytyväi-
syys on jo noussut. Kuitenkin toivottiin edelleen esimiestyöhön panostamista ja tukea omalta
lähiesimieheltä. Haastattelu avasi selkeästi suunnan kehittämisen tarpeelle ja toi positiivista
uskoa kehittämistehtävässä onnistumiselle.

Monessa kohtaa (esimiehen) vaikutus on ollut lähinnä negatiivinen. (H1)

Ennen viesti (palaute) tuli punasella tekstillä ja se oli sit siinä, ei siinä paljon
tehnyt mieli keskustella. (H4)

Vähän tuntuu et ongelmat menee niin pitkälle ennen kun taas mitään tehdään.
(H3)

Osastokohtaiset palautteet osastokohtaisesti ja henkilökohtaiset henkilökohtai-
sesti eikä niin että huudetaan keskenään asiakkaitten kuullen. (H2)

Samat kahleet meillä on nytkin kun vaikka viime vuonna ja samoilla säännöillä
mennään mut se pienistä asioista iltittäminen on jäänyt pois. (H4)

Johtamiskulttuurin osalta esiin nousi kaikissa haastatteluissa yhteisenä tekijänä ongelmat
päätöksenteossa ja muutosten läpi viemisessä. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöä ei
kuulla päätösten suunnittelu- eikä tekovaiheessa, tehdyt päätökset ovat mustavalkoisia ja
niistä pidetään kiinni liian itsepintaisesti. Keskusteluissa nousi esiin muun muassa tärkeä ha-
vainto, jonka mukaan päätöksiä tehdessä asiakaslähtöisyys unohtetaan ja asiakaspalveluhen-
kilöstö asetetaan tämän seurauksena hankalaan välikäteen asiakasrajapinnan ja organisaation
johdon välillä. Puolet haastateltavista mainitsivat johtamisen olevan liian lähinäköistä, vaiku-
tuksia ei mietitä tarpeeksi ja toteutus jää usein puolitiehen. Keskusteltaessa organisaation vi-
sioista ja strategiasta kaikkia haastateltavia yhdisti epätietoisuus asiaa kohtaan. ”Yksi auto-
liike riittää” -teema nousi esiin tässä kohtaa, mutta oli hyvin epäselvää mihin sillä tähdättiin
ja sen koettiin tuoneen lähinnä sekavuutta asiakkaille päin eikä tuottaneen minkäänlaista li-
sääarvoa. Varsinaiset organisaation arvot ja visio olivat epäselviä. Yksi yhteinen teema oli myös
palkitsemisen eriarvoisuus eri osastojen välillä ja esiin nousi toivomus tiimin yhteisestä palkit-
semisesta henkilökohtaisen palkitsemisen rinnalla, millä olisi positiivinen vaikutus yhteishen-
keen ja työilmapiiriin. *Johtamiskulttuurin* osalta ei suurta muutosta ollut havaittavissa työtyy-
tyväisyysmittauksen ja haastatteluhetken välillä vaan keskustelut tukivat kvantitatiivisen tut-
kimuksen aikana tehtyjä havaintoja erityisesti siitä, että henkilöstöä ei kuulla päätöksiä teh-
täessä ja muutosten loppuun saattaminen ei ole tehokasta. Haastattelujen perusteella henki-
löstö kokee, ettei yhteinen päämäärä ole riittävän selkeä ja uutena teemana nousi esiin myös
asiakaslähtöisyyden unohtaminen päätöksiä tehtäessä.

Joka osastolta sais kuunnella mielipiteitä jo suunnitteluvaiheessa, tietyissä asioissa käytännön tekemisen ymmärtäminen puuttuu. (H1)

Mä oon tottunut siihen jo et tääl ei mielipidettäni tarvii kertoa. (H3)

Se pitää vaan hyväksyä, et kaikkiin asioihin ei vaan voi vaikuttaa. (H4)

Niillä mennään mitä sanellaan. (H3)

Yksi autoliike riittää... sehän lukee meillä paidassa, mut ei se oikein mitään muuta tuonut tullessaan. (H2)

Täytyy myöntää et en kyllä ihan täysin luota (ylimpään johtoon), mut ei kai nyt ihan päin mettäänkään olla menossa. (H2)

Ei pelkkiä henkilökohtasia kilpailuja vaan joku tiimin yhteinen osastokohtanen kilpailu ja palkitseminen. (H2)

Toimintakulttuurin osalta sivuttiin paljon samoja teemoja kuin johtamiskulttuurinkin kanssa. Päätöksenteon kankeus ja byrokraattisuus nousivat haastateltavien keskuudessa selvästi keskeisimmäksi ongelmakohdaksi. Useimmat haastateltavat kokivat myös päivittäiset perustoinnot hitaiksi ja jäykiksi ja osa haastateltavista totesi myös lähiesimiesten päätäntävällän tällä hetkellä liian suppeaksi, mikä heikentää päivittäisen työskentelyn joustavuutta ja tehokkuutta. Toistuva huolenaihe oli yksiköiden ja osastojen välisen yhteistyön vähäisyys tai puute. Haastateltavat kokivat, että ongelma ei ole varsinaisesti henkilökemioissa vaan liiallisessa lokeroinnissa ja suppeakatseisuudessa kokonaisuutta kohtaan. Henkilöstö tulee kyllä pääsääntöisesti hyvin toimeen keskenään, mutta jokainen katsoo asioita oman osastonsa ja toimenkuvansa näkökulmasta ja näin ollen yhteinen fokus asiakaspalvelun kannalta jää vähemmälle huomiolle. Yhdessä keskustelussa esiin nostettiin myös se, että työhyvinvointiin kokonaisuutena ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Selkeä yhteinen mielipide kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli huhujen negatiivisesta vaikutuksesta tiedonkulussa. Viime vuosia on värittänyt jatkuva spekulointi ja huhujen leviäminen, mikä lamaannuttaa henkilöstöä ja keskittää liikaa huomiota epäolennaiseen. Yhden haastattelun aikana keskustelun aiheeksi nousi mielenkiintoinen aihe henkilöstön omasta vastuusta ilmapiirin luomisessa. Keskustelimme useaan otteeseen muun muassa siitä, miten spekulointiin osallistuminen ruokkii negatiivisuuden ja epätoivisuuden ilmapiiriä ja miten näitä tilanteita välttämällä voi itse vaikuttaa positiivisemmän mielialan ja ilmapiirin syntymiseen. Työtyytyväisyysmittauksen ja haastattelujen välillä tapahtuneet esimiesmuutokset näkyivät lähinnä siinä, että päätösten teko ja linjaus vaikuttivat siirtyneen lähiesimiestasolta ylemmälle tasolle. Jos vuosi sitten koettiin esimiehen tehneen liikaa omavaltaisia päätöksiä, niin tällä hetkellä koettiin, ettei lähiesimiehillä ole riittävästi toimivaltaa tehdä joustavia, päivittäistä tekemistä koskevia päätöksiä. Tähän toivottiin muutosta ja päivittäiseen toimintaan helppoutta.

Kyllä huhut häiritsee tiedonkulkua aika vahvasti. (H1)

Hämeen Sanomistahan ne sit lukee. (H2)

On sekin omalla vastuulla, ettei kaikkee (huhuja) pidä ihan absoluuttisena to-
tuutena. (H4)

Päätäminen pitäis olla nopeempaa. (H3)

Kun päätetään, et tehdään tää asia näin niin sit siitä pidetään kynsin hampain
kiinni, vaikka todettaiskin ettei tää nyt ollut niin hyvä. (H1)

Pikkusen on parempi (työhyvinvointiin panostaminen) kun aiemmin. (H3)

Olis kyl vara parantaa (osastojen välistä yhteistyötä) et mentäis yhteisen tavot-
teen eteen eikä vaan oma osasto edellä ja olis sellanen fiilis et tässä tehdään
yhteistä juttua. (H4)

Viestinnän ja osallistamisen teema nosti jokaisessa haastattelussa esiin sähköpostitiedottami-
sen runsaan määrän ja useamman haastateltavan mielestä vähäpätöisten asioiden tiedottami-
nen vie huomioarvoa tärkeiltä tiedotteilta. Erityisesti suurten muutosten kohdalla toivottiin
enemmän henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa informointia. Sähköposti koettiin kuitenkin
helpoksi ja toimivaksi viestintäkanavaksi silloin, kun kyseessä on helposti ymmärrettävä infor-
maatio, joka ei herätä tarvetta lisäkysymysten esittämiselle ja yhteiselle keskustelulle. Toi-
saalta nousi kuitenkin esiin ongelma, joka liittyy informaation yksipuolisuuteen ja jälleen ker-
ran muiden teemojen yhteydessä esiin nousseeseen henkilöstön osallistamisen puutteeseen.
Huhujen liikkumista sivuttiin myös tämän teeman yhteydessä ja yhden haastateltavan kanssa
pohdittiin tiedottamisen oikea-aikaisuuden merkitystä. Liian varhainen tiedottaminen aiheut-
taa turhaa spekulointia ja epävarmuutta, mutta toisaalta, jos huhut ehtivät liikkeelle ennen
virallista informaatiota, henkilöstö kokee helposti jääneensä pimentoon ja luottamus johtoa
kohtaan horjuu. Tärkeänä tekijänä mainittiin myös tiedottamisen yhtäaikaisuus ja yhdenmu-
kaisuus eri osastoilla. Useimmat haastateltavista kokivat omassa tiimissä aloitteenteon ja
avun pyytämisen helpoksi, mutta osa kuitenkin nosti esiin seikan, että avun pyytäminen jäte-
tään monesti turhan myöhäiseen vaiheeseen. Osa koki esimiehen läsnäolon liian vähäiseksi,
kun taas osa oli nimenomaan sitä mieltä, että ei kaipaa esimiehen jatkuvaa fyysistä läsnäoloa.
Yhteinen näkemys oli kuitenkin se, että esimiehen tuki tarvittaessa pitäisi olla helposti saata-
villa. Etenkin kasvottoman tiedottamisen laatuun panostamisessa toivottiin kehitystä, sillä
esimerkiksi yhdellä huonosti ilmaistulla sähköpostiviestillä voi olla pitkäaikainen negatiivinen
vaikutus, mikä luo omalta osaltaan heikkoa työilmapiiriä. Palautteen antaminen ja siitä viesti-
minen oli kuitenkin haastattelujen perusteella kehittynyt parempaan suuntaan esimiesten
vaihtumisen jälkeen ja jo edellisen esimiehen aikana tällä osa-alueella oli havaittu positiivista
muutosta. Keskusteluissa nousi kuitenkin vielä mieliin karkeita epäonnistumisia tällä saralla ja
näillä koettiin olevan pitkäaikaisia vaikutuksia työilmapiiriin. Haastateltavat tiedostivat hyvin
negatiivisen esimiesviestinnän aiheuttaman kierteen, joka poikii negatiivista keskustelua hen-

kilöstön sisällä, kyräilyä ja henkistä pahoinvointia, joka on vuosien varrella heijastunut monilta osin myös henkilöstön vapaa-aikaan ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin heikentävästi. Tällä hetkellä tilanne koettiin paremmaksi ja ilmapiiri avoimemmaksi kuin aiemmin.

Esimiehet vois olla enemmän paikalla. (H3)

Sähköpostilla on ihan ok tiedottaa, vaikka jostain nimityksistä, mut kun vaikka esimiehet vaihtuu, niin ois kiva että tultais kertoo ihan henkilökohtasesti. (H2)

Ttiedottaminen on aika kaksteränen miekka, että tiedotaanko liian aikasin vai myöhään. (H4)

Kun ne huhut on jo jostain valunut alaspäin, niin pitäis reagoida nopeesti ja tulla esiin sen oikeen tiedon kanssa ja kertoo se joka paikassa samalla lailla. (H1)

Tietoa ei sinänsä pantata, mut sitä ei ehkä kehdata tai uskalleta kysyä. (H1)

Ois valmiudet parempaan toimintaan, jos annettais mahdollisuus. (H3)

Työntekijällä itelläänkin on hirvittävä vastuu siitä, millanen se (yhteis)henki on. (H4)

Kehityskeskustelun hyödyllisyydestä tai ennemminkin hyödyttömyydestä oltiin yksimielisiä. Näkemys oli se, että kehityskeskustelut käydään tavan tai pakon vuoksi eivätkä ne johda minäkäänlaisiin toimenpiteisiin. Haastateltavat kokivat, että ongelmakohtiin ei haluta tai viitsitä tarttua eikä viesti kulje lähiesimieheltä eteenpäin ylemmälle johdolle. Useimmat haastateltavat olivat kohdanneet saman ongelman myös muilla työnantajilla, joten teema ei noussut kovinkaan tärkeäksi ongelmakohtaksi. Enemmänkin keskustelu aiheesta tuki edelleen esiin nousutta näkemystä siitä, ettei henkilöstöä kuunnella eikä heidän ajatuksistaan olla kiinnostuneita. Nykyisten esimiesten kanssa hiljattain käydyt kehityskeskustelut koettiin hieman positiivisemmiksi, mutta näitä ei edelleenkaan pidetty tärkeinä ja asioita eteenpäin vievinä. Ainoastaan yksi haastateltava koki viimeisen kehityskeskustelun hyödylliseksi ja johtaneen jonkinasteisiin toimenpiteisiin, joiden lopputuloksesta ei kuitenkaan vielä ollut varmuutta. Erityisen tärkeäksi kehityskeskusteluiden osalta koettiin, että esimies veisi henkilöstön viestiä eteenpäin ja ajaisi alaistensa etuja ylemmälle johtotasolle.

Taas kun tulee työtyytyväisyystulokset niin tulee jotkut kalvosulkeiset ja iso projekti, mut mitään ei kuitenkaan tehdä. (H2)

On näitä esimerkkejä, että viestit ei kulkenut esimieheltä mihinkään eteenpäin. (H3)

En nyt voi varmaks sanoo, mut musta tuntuu et ei ne meiän viestit oo mennyt perille hyvässä eikä pahassa. (H4)

S-ryhmän lisäkysymyksissä esiin nostettiin mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä halutessaan, mutta kaikki haastateltavat kokivat, että ainakaan autoalalla tämä ei toteudu. Tosin keskustelujen aikana tuli esille myös se, ettei useimmilla ole edes halukkuutta siirtyä toisen toimialan tehtäviin ja koska omalla alalla siirtyminen on epätodennäköistä, tätä vaihtoehtoa ei varsinaisesti mietitä. Epätasa-arvoa ei sinällään koettu, mutta keskustelujen aikana esiin nousi epäily, että iän tai sukupuolen sijaan etenemismahdollisuuksiin vaikuttaa enemmänkin työtehtävä ja osasto. Työturvallisuuden osalta osan haastatelluista mieliin nousi toimipaikoilla suoritettut turvallisuuskävelyt eikä työturvallisuus askarruttanut mieliä. Tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo tiedettiin, mutta kaikille haastateltaville oli epäselvää, mistä se koostuu ja tiedottaminen palkkion saavuttamisesta oli satunnaista. Tulospalkkausjärjestelmä koettiin positiivisena lisänä ja muiden teemojen yhteydessä esiin nousutta tiimipalkitsemista tukevana, mutta ei varsinaisesti päivittäiseen tekemiseen tukevana tai motivoivana tekijänä epätietoisuuden vuoksi.

Kyllä täällä aika tasapuolisesti kaikkia kohdellaan. (H3)

Kun valitaan esimiestehtäviin niin en tiiä onko se ihan iän ja sukupuolen osalta tasa-arvosta, mut muuten ehkä vaikuttaa enemmän vaan se työnkuva mitä teet. (H1)

Tän firman sisällä ei mun rooli tule muuttumaan mikskään. (H2)

Ei oo kauheen realistista hakee muilta aloilta hommia. (H4)

Hämeenmaan räätälöidyt kysymykset käsittelivät lähinnä omaa ja työnantajan arvostusta henkilöstön työpanosta kohtaan. Kaikki haastateltavat kokivat oman työpanoksensa tärkeänä ja osoittivat omasta mielestään arvostusta myös työkavereita kohtaan. Yhteinen näkemys arvostuksen osoittamisesta ilmentyi pienissä teoissa kuten työkaverin auttamisessa, ystävällisessä käytöksessä ja siinä, ettei omalla toiminnalla tietoisesti hankaloiteta toisen työtä. Yhtä lailla kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä työnantajan osoittamasta arvostuksen puutteesta työntekijöitä kohtaan. Kaikissa haastattelussa toistui sama teema, jonka mukaan työntekijät ovat organisaation pelinappuloita ja kuka tahansa on helposti korvattavissa toisella työntekijällä. Lienee kiistatonta, että tällainen ajatusmaailma ruokkii negatiivista työilmapiiriä ja tappaa motivaation. Työtyytyväisyysmittausten aikaan sama ajatusmaailma koettiin koskeneen myös esimiehen arvostusta alaisiaan kohtaan, mutta tällä saralla muutosta positiiviseen suuntaan oli tapahtunut esimiesten vaihtumisen myötä. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat, että lähiesimiehet arvostavat henkilöstön työpanosta, mutta organisaation johtosella tätä ei ole havaittavissa. Yksi haastateltavista koki nykyjohdon olevan edellisiä kiinnostuneempia henkilöstön asioista, muiden haastateltavien näkemyksen mukaan ylempi johto on liian kaukana operatiivisesta toiminnasta osoittaakseen ymmärrystä ja kiinnostusta päivittäiseen tekemiseen.

Yleisellä tasolla arvostus ja kiitoksen osotus ei oo kovin henkilöityä, jos luvut näyttää, että hyvin menee, niin sit tulee ehkä joku kiitos. (H1)

Kaikkihan tässä on korvattavissa millon vaan. (H3)

Tässä sanelupolitiikassa se on my way tai highway. (H2)

Aikasemmin asennoiduttiin meihin niin et me ollaan vaan valittajatyyppejä, jotka valittaa kaikesta eikä otettu todesta. (H4)

Kyllä mä uskon, että tällä hetkellä lähimmän esimiehen luottamus on eri tasolla, kun mitä se oli ennen. (H2)

Meil on hyvä ryhmä ja voidaan kaikkien kanssa käydä jutulla ja jos on jotain ongelmia niin sinne saa taustalle aika ison ryhmän tukemaan. (H4)

Haastatteluiden lopuksi kerättiin jokaisen haastateltavan kanssa yhteenvetoa kehityskohteista ja annettiin mahdollisuus vielä yleisen palautteen antamiseen. Esiin nousi asioita tasapuolisesti kaikkien teemojen alta. Kehitystä toivottiin päätöksenteon tehokkuuteen, muutosten loppuun viemiseen ja henkilöstön osallistamiseen suunnitteluvaiheessa. Lisäksi toivottiin asiakasnäkökulman huomioimista päätöksenteossa ja erityisesti sujuvuutta asiakasrajapinnassa työskentelyyn. Osastojen välistä yhteistyötä haluttiin syventää ja toiveissa esitettiin yhteistä palaveria myynnin ja huollon välille, jotta ongelmakohtat voitaisiin tuoda tasapuolisesti esille ja löytää toimivat ratkaisut mutkattomalle yhteistyölle. Palkitsemisen osalta toivottiin tiimien yhteishenkeä kohottavia pörkkanoita ja kilpailuja enemmän tiimi- kuin yksilötasolla. Palkitsemisjärjestelmään toivottiin myös enemmän tasapuolisuutta osastojen välillä. Viestintään toivottiin selkeyttä, henkilökohtaisuutta ja oikea-aikaisuutta. Toistuvasti nousi esiin toivomukset myös vastuun ja luottamuksen antamisesta henkilöstölle, jotta jokainen voisi kokea jollain tasolla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tekemiseen ja saada pientä joustovaraa esimerkiksi kaupantekotilanteessa asiakkaan kanssa. Perusprosessit toivottiin luotavan mahdollisimman joustaviksi ja mutkattomiksi, jotta päivittäinen työskentely yhdessä ja asiakkaiden kanssa olisi helppoa ja tehokasta. Työtyytyväisyyden seurannan ja työilmapiirin kehittämisen osalta toivottiin aitoa kiinnostusta asiaa kohtaan ja kehitysehdotusten läpiviemistä myös konkreettisesti tasolla.

Se on jännä juttu, miten pienessä ryhmässä yksikin negatiivinen ihminen pystyy vetää kaikki muut mukana siihen huonoon fiilikseen, mut yks positiivinen ei voi saada niitä pois sieltä. (H4)

Annettais vaan valtaa ja luottamusta lisää tehdä päätöksiä kun kumminkin kaikkihan me koitetaan kuitenkin tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. (H3)

Teema / vastaaja	Esimiestyö	Johtamiskulttuuri	Toimintakulttuuri	Viestintä ja osallistaminen
H1	esimiestyölle ei anneta tarpeeksi huomiota ongelmista ei olla kiinnostuneita esimies ei luo avointa ilmapiiriä paljon epäselvyyksiä	monta tapaa toimia asianosaisia ei kuulla tarpeeksi päätöksissä palkitseminen eri osastoilla epätasapuolista päätösten vaikutuksia ei mietitä tarpeeksi	päätöksenteko ei kovin johdonmukaista paljon byrokratiaa huhut häiritsevät tiedonkulkua yhteistyössä yksiköiden välillä parannettavaa	apua ei uskalleta pyytää tilanteisiin reagoiminen liian hidasta kasvotonta viestintää turhan paljon tieto ei kulje eri osastoilla samanaikaisesti
H2	ongelmiin ei tartuta ajoissa henkilökemiat ei toimi kaikkien kanssa ei anneta tarpeeksi tilaa toimia itsenäisesti palaute pitäisi antaa henkilö-/osastokohtaisesti, ei julkisesti	henkilökuntaa ei kuulla päätöksenteossa visio ja strategia ei ole viestitty selkeästi asiakaslähtöisyys unohdettu palkitseminen voisi olla sidottu osittain myös tiimin toimintaan	tieto tulee usein ensin talon ulkopuolelta yksiköiden välisissä vastuissa epäselvyyksiä liikaa byrokratiaa perustoiminnot hitaita ja kankeita	aloitteenteko ja osallistuminen ei toimi organisaation tasolla liikaa turhaa sähköpostitiedottamista päätökset tehdään liian suppealla näkökulmalla, ei mahdollisuutta osallistua
H3	esimiestyölle ei anneta tarpeeksi huomiota ongelmista ei olla kiinnostuneita esimies ei luo avointa ilmapiiriä paljon epäselvyyksiä	monta tapaa toimia asianosaisia ei kuulla tarpeeksi päätöksissä palkitseminen eri osastoilla epätasapuolista päätösten vaikutuksia ei mietitä tarpeeksi	päätöksenteko ei kovin johdonmukaista paljon byrokratiaa huhut häiritsevät tiedonkulkua yhteistyössä yksiköiden välillä parannettavaa	apua ei uskalleta pyytää tilanteisiin reagoiminen liian hidasta kasvotonta viestintää turhan paljon tieto ei kulje eri osastoilla samanaikaisesti
H4	ongelmiin ei tartuta ajoissa henkilökemiat ei toimi kaikkien kanssa ei anneta tarpeeksi tilaa toimia itsenäisesti palaute pitäisi antaa henkilö-/osastokohtaisesti, ei julkisesti	henkilökuntaa ei kuulla päätöksenteossa visio ja strategia ei ole viestitty selkeästi asiakaslähtöisyys unohdettu palkitseminen voisi olla sidottu osittain myös tiimin toimintaan	tieto tulee usein ensin talon ulkopuolelta yksiköiden välisissä vastuissa epäselvyyksiä liikaa byrokratiaa perustoiminnot hitaita ja kankeita	aloitteenteko ja osallistuminen ei toimi organisaation tasolla liikaa turhaa sähköpostitiedottamista päätökset tehdään liian suppealla näkökulmalla, ei mahdollisuutta osallistua

Teema / vastaaja	Kehityskeskustelun hyödyllisyys	S-ryhmän lisäkysymykset	Hämeenmaan lisäkysymykset	Palautetta
H1	kehityskeskustelu ei johda toimenpiteisiin ongelmakohtiin ei tartuta kehityskeskustelut pidetään tavan vuoksi eri esimiehillä erilainen kiinnostus	kaikilla ei mahdollisuuksia edetä uralla ei mahdollisuuksia siirtyä toisiin tehtäviin tiedottaminen puutteellista esim. työturvallisuudesta ja tulospalkkauksesta	työ ei saa tarpeeksi arvostusta organisaation ylemmältä taholta palautetta työstä annetaan vähäisesti	Suorittava taso mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, päätetyt toimenpiteet pitäisi viedä valvotusti loppuun asti, viestintä selkeämmäksi ja tehokkaammaksi.
H2	kehityskeskustelu ei ole hyödyllinen viesti ei mene eteenpäin kehityskeskustelut pidetään pakon vuoksi	toisiin tehtäviin siirtyminen ei mahdollista tulospalkkausjärjestelmä tunnetaan vain pinnallisesti	työnantaja ei arvosta työntekijöitä, kuka vain on helposti korvattavissa	Sujuvuus asiakasrajapintaan pitäisi olla ensimmäinen prioriteetti, tämä tuntuu unohtuvan päätöksenteossa ja prosesseissa.
H3	kehityskeskustelu ei johda toimenpiteisiin esimiehillä ei kiinnostusta viedä asioita eteenpäin	toisiin tehtäviin siirtyminen omalla alalla ei mahdollista tulospalkkausjärjestelmää ei ole selitetty	työnantaja ei arvosta työntekijöiden panosta, kaikki helposti korvattavissa	Henkilöstöön pitäisi luottaa enemmän ja antaa ottaa vastuuta itsenäisemmin. Palkitsemista/kilpailuja saisi olla enemmän tiimitasolla sekä myös yhteistä tekemistä.
H4	kehityskeskustelu pidetään tavan vuoksi viesti ei kulje esimieheltä eteenpäin toiveita ja ajatuksia ei haluta toteuttaa	tulospalkkaus ei selvillä ala poikkeaa muista, ei samanlaisia mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä	organisaatiotasolla työpanosta ei arvosteta, mikäli toimintatavat ei miellytä, voi lähteä	Osastojen välistä yhteistyötä pitäisi lisätä ja parantaa, jotta asiakaspalvelu parantuisi. Perusprosessit sujuviksi ja palkkausjärjestelmä tasapuoliseksi uusien/vaihtoautojen välillä.

punainen = toimintatavat, sininen = arvostaminen, oranssi = päätösten teko, vihreä = viestintä

Taulukko 12. Teemahaastattelun purku

5 Työilmapiirin parantamisen kehittämissuunnitelma

Tutkimuksen alkuvaiheessa perehdyttiin Vesijärven Auto Oy:n työtyytyväisyysmittauksen tuloksiin, joita syvennettiin teemahaastatteluilla. Näiden menetelmien avulla saatiin selkeä käsitys työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisen tarpeista tällä osa-alueella. Tutkimuksen aikana muodostettiin kuva lähtötilanteesta ja sen edetessä selkeni tavoite, johon halutaan päästä. Koska tulevaisuuden visio oli kehitysvaiheeseen lähtiessä selvillä ja haluttiin nimenomaan pohtia keinoja päämäärän saavuttamiseksi, valittiin kehittämisen menetelmäksi backcasting.

5.1 Backcasting toiminnan kehittämisen menetelmänä

Backcasting on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä konkreettinen suunnitelma tietyn vision tai tavoitteen saavuttamiseksi. Siinä on keskeisenä piirteenä kiinnostus siihen, kuinka toivottu tulevaisuus voidaan saavuttaa ulkoisten paineiden ohjaamassa toimintaympäristössä. Kiinnostus on siis aktiivisessa tekemisessä eikä siinä, mitkä tulevaisuuskuvat todennäköisesti toteutuvat. Menetelmällä arvioidaan eri toimenpiteiden paremmuutta ja aikataulua, jolloin ne pitäisi toteuttaa. (Boulding & Boulding 1995.) Tavanomaisessa tulevaisuuden suunnitteluun tähtäävässä skenaariotyöskentelyssä tulevaisuus on avoin ja työskentely keskittyy eri skenaarioiden mahdollisten lopputilanteiden ennustamiseen. Backcasting eroaa tästä nimenomaan siltä osin, että visio tulevaisuudesta on selvillä ja pohdinta keskittyy keinoihin saavuttaa tämä ennalta kiinnitetty lopputulos. (Rubin 2017.) Boulding & Boulding (1995) tiivistääkin, että backcastingin lähtötilanne ei ole tämä hetki vaan tulevaisuus, joka halutaan saavuttaa, ja tavoitteena on rakentaa toimenpiteiden polku tulevasta nykyhetkeen.

Backcasting syntyi 1970- ja 1980-lukujen taitteessa. Sen alkuperäinen käyttötarkoitus oli energiatehokkuuden ja taloudellisuuden arviointi, mutta tämän jälkeen sen rooli on laajentunut nostaen kysymyksiä tulevaisuuden mallintamisesta, ihmisten osallistamisesta ja tulevaisuudentutkimuksesta ylipäätään. (Robinson 2003, 853.) Muista tulevaisuuden ennakkoinnin metodeista poiketen, backcastingissa tarkoituksena on muodostaa ja analysoida polku toivottavaan, ei oletettavaan, tulevaisuuteen ja näin vaikuttaa tulevaisuuteen nykyhetkestä käsin (Boulding & Boulding 1995).

Dreborgin (1996, 813-828.) mukaan seuraavat piirteet suosivat backcasting -työkalun käyttöönottoa:

- tutkimusongelma on kompleksinen ja koskettaa useita yhteiskunnan sektoreita ja tasoja
- tarvitaan suurta muutosta eli kun marginaaliset muutokset vallitsevan järjestyksen puitteissa eivät ole riittäviä
- vallitsevat trendit ovat osa ongelmaa, nämä trendit ovat usein ennusteiden kulmakiäviä
- ongelma on suurelta osin ulkoisista seikoista johtuva
- aikatahtain on kyllin pitkä antamaan tilaa harkitulle valinnalle

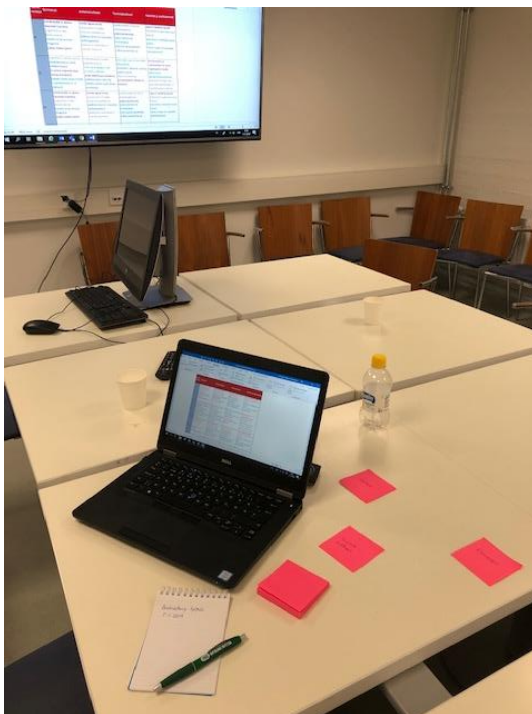
Menetelmän perusajatuksena on aluksi nimetä tietty tulevaisuuden tahtotila tietyntyyppisellä vuonna. Toivottu tulevaisuus asetetaan tarpeeksi pitkälle, yleensä 25-50 vuoden päähän, jotta muutokset voivat olla mahdollisia toteutumaan askel kerrallaan. Tämän jälkeen aikajanelle asetetaan vuosilukuja ja niille välitavoitteita, joiden toteutumista vaaditaan päästäkseen toivottuun määränpäähän (kuvio 16). (Robinson 2003, 842.)



Kuvio 16. Backcasting menetelmänä

5.2 Kehittämisen toteutus

Backcasting -työpaja toteutettiin 5.11.2019 ja siihen osallisina olivat tutkijan lisäksi automyyntien esimiehet (kuva 1). Työpajan aluksi tutkija esitteli opinnäytetyöprosessin etenemisen, tarkoituksen ja analysoidut tutkimustulokset. Teemahaastattelujen analyysin yhteydessä esitetty yhteenvetotaulukko toimi keskustelun pohjana ja tutkija avasi haastatteluissa esiin nousseita ongelmakohtia esimiehille yksityiskohtaisemmin.



Kuva 1. Backcasting-työpaja 5.11.2019

Ennen backcasting-työpajaa Vesijärven Auto Oy oli päässyt mukaan Toyotan kansainväliseen BRiT (Best Retailer in Town) -konseptiin, joka perustuu ToyotaWayn mukaiseen jatkuvan parantamisen prosessiin ja edelleen Toyotan presidentin Akio Toyodan pyrkimykseen perehdyttää jälleenmyyjät parhaan palvelun tarjoamisen tärkeyteen paikallisella tasolla. Tämä kehittämisprojekti käynnistettiin BRiT:n osalta 9.5.2019 Hämeenlinnan Vaakunassa järjestetyssä kick off -tilaisuudessa, johon osallistui koko Vesijärven Auto Oy:n henkilökunta ja kouluttajana toimi Toyotan konsulttina Piia Pärssinen. Ennen tätä tilaisuutta Pärssinen oli jo käynyt toimipisteissä haastattelemassa muutamia henkilökunnan jäseniä alkukartoitusta varten, minkä johdosta hänellä oli pohjatietoa yrityksen tilanteesta ja kehittämisen tarpeesta. Tässä vaiheessa jo tehtiin havainto, kuinka läheisesti projekti liittyy tämän opinnäytetyön aiheeseen ja keskustelimme Pärssisen kanssa kehittämishankkeiden yhteen nivomisesta.

Tilaisuus	Paikka	Aika	Osallistujat	Ohjelma
Best Retailer in Town kick off -työpaja	Hotelli Vaakuna Hämeenlinna, kokoustila	9.5.2019 klo 18-21	Piia Pärssinen Human 2 Human Consulting Oy Vesijärven Auto Oy:n henkilöstö: myynti, huolto, hallinto	-tilaisuuden avaus -projektin esittely, sitoutuneisuuden avaintekijät -pienryhmiin jakautuminen -ryhmätöiden purku -Toyota Way esittely -Kaizen, jatkuvan kehittämisen prosessi -vapaata keskustelua aiheesta -illallinen

Taulukko 13. BRiT kick off -työpaja 9.5.2019

Henkilökunnan osallistaminen projektiin jo alkuvaiheessa on hyvin tärkeää, sillä tullakseen parhaaksi palvelun tarjoajaksi, henkilökunnan on oltava sitoutunut niin työhönsä kuin työantajansaakin. Todettiin, että BRiT -projekti tukee hyvin työilmapiirin parantamisen kehittämistehtävää, sillä juuri henkilöstön sitoutuneisuuden (kuva 2) taustalla vaikuttavat vahvasti samat avaintekijät, jotka työtyytyväisyysmittauksessa ja haastatteluissa nousivat esille parantamisen kohteina.



Kuva 2. Sitoutuneisuuden avaintekijät (Toyota BRiT -kick off, Pärssinen 2019.)

BRiT kick off -tilaisuudessa projekti esiteltiin, jonka jälkeen henkilöstö jakautui pienryhmiin. Ryhmät pohtivat aluksi, missä tilanteessa yrityksen toiminta on tällä hetkellä suhteutettuna kannattavan liiketoiminnan ja ikimuistaisen asiakaspalvelun janalle. Tämän jälkeen kirjattiin tilanteita, joissa ryhmien jäsenet ovat kokeneet erityisen hyvää asiakaspalvelua ja kehittämiskohteita, joilla voitaisiin parantaa asiakaskokemusta (kuva 3).

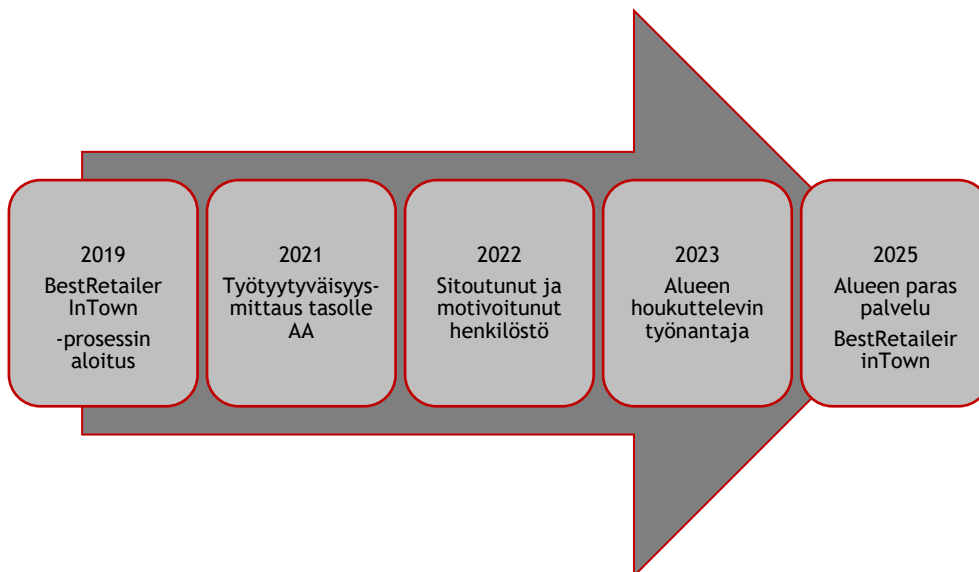


Kuva 3. BRiT -työryhmän työskentelyä 9.5.2019

Tämän jälkeen esiteltiin ToyotaWay -teorian mukainen jatkuvan parantamisen prosessi, jossa tärkeässä roolissa ovat muun muassa säännölliset palaverit. Palaverit voivat olla kuukausitason ennalta sovittuja kokoontumisia tai hetkessä tapahtuvia pikapalavereja silloin kun mikä tahansa kehittämisen tarve ilmenee. Olennaista on, että jokainen työntekijä sitoutuu tähän toimintamalliin ja uskaltaa rohkeasti tuoda ajatuksia ja ideoita esiin. Vaikka Toyotan tavoite onkin BRIT -hankkeen myötä ensisijaisesti parantaa asiakaskokemusta, organisaation sisällä tämä tarjoaa myös tehokkaan keinon sitouttaa ja osallistaa työntekijöitä itsensä ja työilmapiirin kehittämiseen.

Koska tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä nivoutui BRIT -hankkeeseen niin läheisesti, haettiin backcastingissa tavoiteltava visio *alueen parhaasta palvelusta* liittämään kehittämissuunnitelmaan. Markkinat autoalalla elävät jatkuvan muutoksen tilassa, mikä vaatii nopeaa reagointia. Tämän vuoksi visio asetettiin poikkeuksellisen lähelle nykyhetkeä ja tässä tavoitteessa päädyttiin vuoteen 2025 (kuvio 17). Vesijärven Auton työilmapiirin kehittämisprosessissa BRIT sijoittuu backcasting -aikajanalla nykyhetkeen (kuvio 17). Vaikka BRIT tähtää kokonaisuudessaan asiakaskokemuksen parantamiseen, sillä on myös merkittävä rooli kehittämistehtävässä nimenomaan edellä esiin tulleiden henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttavien avaintekijöiden osalta. Jotta organisaatio voi onnistua asiakaspalvelutehtävässään, on sen taustalla oltava toimiva, hyvinvoiva työympäristö ja -yhteisö. Saavuttaaksemme asetetun vision keskityttiin backcastingissa kuitenkin lähinnä työilmapiirin ja henkilöstön sitoutumisen taustavaikuttajien kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden edesauttamiseen ja jätettiin itse asiakaspalveluvaihtuksen kehittäminen seuraavan tutkimuksen aiheeksi.

5.11.2019 pidetyssä backcasting-työpajassa todettiin yhteisesti pitkän tähtäimen vision asiakasnäkökulmasta olevan tavoiteltava kohde, mutta koska kehittämistehtävän tarkoitus ei ollut ulottua asiakaskokemukseen saakka vaan keskittyä työilmapiirin parantamiseen, asetettiin konkreettisempi visio tämän hankkeen osalta vuodelle 2023 ja siinä hyödynnettiin Osuuskauppa Hämeenmaan visiota *alueensa houkuttelevimpana työnantajana*. Tätä edeltävä etappi asetettiin vuoteen 2022, jolloin tavoitteena on *sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö*. Tästä edelleen lähemmäksi nykyhetkeä vuoteen 2021 tullessa asetettiin tavoitteeksi *työtyytyväisyysmittauksen taso AA*. Kyselytutkimuksen sekä teemahaastattelujen tuloksia hyödyntäen lähdettiin pohtimaan kehittämisen kohteita, tarvittavia toimenpiteitä, ongelmakohtia ja vastuhenkilöitä askel askeleelta toteutettavaa muutosta varten.



Kuvio 17. Backcasting aikajana

5.3 Kehittämisen tulokset

BRiT-prosessi oli käynnistetty jo ennen varsinaisen backcasting-työpajan toteuttamista ja seuraava tulevaisuuteen tähtäävä askel haluttiin edelleen asettaa ajallisesti mahdollisimman lähelle nykyhetkeä, sillä tilanne työilmapiirin suhteen vaatii nopeaa reagoimista. Työtyytyväisyysmittauksen tulokset vuoden 2019 osalta ehtivät valmistua tämän opinnäytetyön loppumetreillä ja niissä, kuten haastatteluissakin oli jo osittain havaittavissa kehitystä oikeaan suuntaan, mutta vuosi todettiin liian lyhyeksi ajaksi toiminnan kehittämiseksi siinä määrin, että mitattavia tuloksia olisi mahdollista saada.

Tavoite asetettiin vuoteen 2021, jolloin tahtotila on saada työtyytyväisyys kaikkien osastojen osalta luokkaan AA (taulukko 14). Kehittämisen kohteita tunnistettiin haastattelujen perusteella useita. Näistä merkityksellisimpiä olivat tiedottaminen ja viestintä, jotka tällä hetkellä nousivat esiin sekä työtyytyväisyysmittauksessa että haastatteluissa, kuunteleminen ja huomiointi, joilla voidaan osoittaa aito kiinnostus työntekijöiden ajatuksia kohtaan ja toiminnan joustavuuden kehittäminen sekä tiimin sisällä että organisaatiotasolla päivittäisen työskentelyn helpottamiseksi. Tutkimustulosten perusteella ongelmakohtia kehittämisen etenemisessä saattaa muodostua siitä, että henkilöstö ei ole kokenut tulleeensa kuulluksi ja arvostetuksi, pienet asiat kaihtavat ihmisten mieltä liikaa ja omalta osaltaan vielä huhut häiritsevät toimintaa. Haasteita siis työtyytyväisyyden ja työilmapiirin kehittämiseksi tullaan kohtaamaan ja tämän vuoksi oli syytä syventyä pohtimaan kunnolla tarvittavia toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi.

Ensimmäiseksi johdon ja esimiesten toteutettavaksi toimenpiteeksi kirjattiin henkilöstön ammattitaidon tunnustaminen ja hyödyntäminen. Henkilöstö on organisaatiolle valtava voimavara ja piilevää potentiaalia varmasti löytyy joka osastolta, kun se vain osataan tunnustaa ja hyödyntää. Kun vahvuudet ja osaaminen tiedostetaan, voidaan sitä ryhtyä hyödyntämään. Tällöin voidaan antaa työntekijöille heidän peräänkuuluttamaansa arvostusta ja huomioimista, jonka avulla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia sekä saada kaikki osaaminen hyödynnettyä yhteiseksi hyväksi. Toinen toimenpide liittyi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, mikä nousi keskeiseksi tyytymättömyyden osa-alueeksi sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Avoimella keskustelulla ja yhteisymmärryksellä tulisi löytää sellainen keskitie, että jokainen voisi kokea saavansa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, unohtamatta kuitenkaan johdon roolia tiettyjen päätösten osalta ja sitä, että kaikkeen päätöksentekoon ei voida, eikä kuulukaan, ottaa henkilöstöä mukaan. Yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi koettiin tärkeänä toimintamallina myös osastojen väliset palaverit, joita ei viime vuosina ole juurikaan toteutettu. Etenkin haastatteluissa tämä nousi esille ja haastateltavat kokivat, että avoimen ilmapiirin luomisella esimerkiksi myynnin ja huollon välille saataisiin enemmän yhdessä tekemisen tunnetta ja opittaisiin ymmärtämään ja arvostamaan jokaisen tekemää työtä ja sen haasteita paremmin.

Vastuu näiden toimenpiteiden toteuttamisesta kuuluu ihan jokaiselle niin johto-, esimies- kuin työntekijätasollakin, sillä kuten useassa yhteydessä on todettu, vastuu työilmapiiristä ja -hyvinvoinnista kuuluu jokaiselle. Johto voi päättää muutoksista, mutta niiden läpiviemiseksi tarvitaan sekä esimiesten tukea, että työntekijätason tahtoa toteuttaa muutosta parempaan suuntaan. Viestinnän toteuttamisessa vastuuta voidaan peräänkuuluttaa johtotasolta ja esimiehiltä sekä kiinnittää erityistä huomiota tiedottamisen oikea-aikaisuuteen ja avoimuuteen, sillä viestinnän osalta kumpusi selkeää tyytymättömyyttä tutkimuksen molemmissa vaiheissa. Huonosti toteutettu viestintä ja tiedottaminen aiheuttavat turhien huhujen liikkumista ja keskinäistä spekulointia, jotka ovat omiaan lisäämään tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta. Suunnitellut kehittämisen kohteet todettiin realistisiksi ja mahdollisiksi toteuttaa tavoitelussa aikataulussa ja työpajaan osallistuneille jäi vahva usko, että näillä toimenpiteillä työtyytyväisyys ja ilmapiiri saadaan toivotulle tasolle. Työtyytyväisyysmittauksen seuraava analyysi suoritetaan vuonna 2021, jotta voidaan luotettavasti todeta kehityksen suunta ja mitata onnistumista tavoitteen saavuttamisessa.

Seuraava välitavoite asetettiin heti seuraavaan vuoteen, sillä onnistuttuaan työtyytyväisyyden nostamisessa AA-tasolle, organisaatio on jo hyvässä vauhdissa kohti seuraavaa etappia, joksi asetettiin sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö vuonna 2022 (taulukko 14). Kuten jo BRIT -hankkeen alkaessa totesimme, tyytyväinen ja hyvinvoiva työyhteisö sekä kannustava työilmapiiri toimivat ajureina työnantajaan sitoutumiselle ja työmotivaatiolle. Jotta hyvästä työtyytyväisyydestä päästään sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön tasolle, vaaditaan kuitenkin lisää kehittämistä. Tässä kohtaa kehittämisen kohteiksi tunnistettiin edelleen pidemmälle

viety henkilöstön osallistaminen, yhä lisääntyvä osastojen välinen yhteistyö, joka toteutessaan johtaa sujuvaan tiimityöskentelyyn ja toimintaan yhteisen päämäärän eli asiakastytyväisyyden ja tuloksen eteen. Tällä hetkellä ongelmina tämän tavoitteen tiellä nähdään se, että toiminta ei tähtää yhteiseen päämäärään vaan jokainen yksilö keskittyy liikaa henkilökohtaiseen tai parhaimmillaankin vain oman osastonsa onnistumiseen. Näiden lisäksi koetaan, että päätöksiä tehdessä mennään usein "suurin" toimipiste edellä ja muut joutuvat sopeutumaan siihen, vaikkei se palvelisi omaa yksikköä parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhteisen toiminnan ja osallistamisen toimenpiteinä nähtiin säännöllisesti toteutettavat tiimipalaverit. Osastot pitävät omia palavereitaan tälläkin hetkellä ja ensimmäinen kehitysaskel toi mukanaan suunnitelman osastojen välisistä palavereista. Kuitenkin, jos halutaan ottaa henkilökuntaa mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen, tarvitaan pienemmässä porukassa tapahtuvaa ajatustenvaihtoa, tiimipalavereita, joista esimies voi tehdä suurempia linjauksia vietäväksi eteenpäin ylemmälle johtotasolle. Jotta osallistuminen ja sitoutuminen voisi tapahtua, vaaditaan sekä henkilöstöltä että esimiehiltä aitoa kehittämishalua ja sen osoittamista. Jos henkilöstölle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa asioihin, tulee siihen tarttua tosissaan ja uskoa muutoksen läpiviemiseen, kunhan se on järkevästi perusteltua. Suuremmassa mittakaavassa tämä vaatii yksiköiden sisällä toimintakulttuurin muutosta, jotta turha juoruilu, kyräily ja negatiivisuus saadaan jäämään pois ja pystytään keskittymään positiivisiin asioihin.

Tässä kehitysvaiheessa tullaan varmasti kohtaamaan haasteita, sillä avainasemassa on henkilöstö ja näin ollen muuttujia on huomattavasti enemmän kuin johdon toteuttamissa kehityshankkeissa. Henkilöstöä toki tukevat esimiehet, joiden rooli tulee olemaan tärkeä oikeaan suuntaan ohjaamisessa ja kannustamisessa. Yhteistyöllä tavoitteet ovat kuitenkin realistisesti saavutettavissa.

Kun nämä tavoitteet on saavutettu, voimme keskittyä kehittämishankkeen päätavoitteeseen, olla alueen houkuttelevin työnantaja vuonna 2023 (taulukko 14). Visiota tavoitellessa lähdimme pohtimaan niitä tekijöitä, jotka toimimallamme alalla tekevät työnantajasta houkuttelevan. Tullaksemme positiivisesti huomioituiksi työmarkkinoilla jokainen tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä toimii käyntikorttina. Tähän pisteeseen kaikki edeltävät toimenpiteet ovat tähdänneet ja onnistuttuaan niissä organisaatio on jo ottanut ison harppauksen kohti tavoitetta. Henkilöstön lisäksi työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tietenkin sen tarjoamat tuotteet, nykyaikaiset työskentelymahdollisuudet käsittäen niin toimitilat, työkalut kuin ajan henkeen mukautuvan ajankäytön hallinnan sekä alan muutokset huomioiva palkitseminen. Houkutteleva työnantaja on lisäksi joustava ja sillä on halua ja mahdollisuuksia kehittyä markkinoiden vaatimalla tavalla ja toimia jopa edelläkävijänä. Ongelmakohtia tavoitteen saa-

vuttamisessa voi aiheuttaa jatkuva muutos niin organisaatiossa kuin toimialalla yleisesti ottaen, tähän liittyvä henkilöstön vaihtuvuus ja siitä edelleen aiheutuva perehdyttämisen ja koulutuksen tarve.

Tärkeitä toimenpiteitä oikeaan suuntaan kehittämisessä on oikea-aikainen reagointi ja muun- tautumiskyky, henkilöstö on jo tällä hetkellä valveutunutta ja oikeutensa tiedostavaa, mikä vaatii työnantajalta jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista pitääkseen työilmapiirin hyvällä tasolla ja houkuttelevuutensa työnantajana korkealla. Työntekijöiden tyytyväisyyden ohella tärkeässä roolissa on myös työnantajan esilläolo positiivisessa mielessä ja tätä kautta syntyvä mielikuvamarkkinointi, jonka perusteella tulevat työntekijät luovat käsityksensä työnanta- jasta.

Työnantajakuvan muodostumisesta vastaa organisaation johto, henkilöstö voi lähinnä vahvis- taa ulospäin annettuja käsityksiä työnantajan houkuttelevuudesta. Kun kaikki edeltävät aske- leet kehittämishankkeessa on onnistuneesti toteutettu, tämänkin tavoitteen toteutuminen ai- kataulussa on odotettavissa.

Tämä opinnäytetyö keskittyi työilmapiirin parantamiseen, mutta jatkotutkimusta silmällä pi- täen pohdimme työpajassa vielä lyhyesti kehittämiskohteita ja toimenpiteitä lopullisen vision alueen parhaasta palvelusta saavuttamiseksi vuonna 2025 (taulukko 14). Kohdeorganisaation hyödyntäessä tekemänsä kehitystyön työtyytyväisyyden, -ilmapiirin ja sitoutuneisuuden osalta, sillä on täydet edellytykset tarjota asiakkailleen toimialansa ja alueensa parasta pal- velua. Näissä onnistutaan olemalla helposti lähestyttävä, hyvämaineinen paikallinen toimija, joka tarjoaa houkuttelevien tuotteiden lisäksi inhimillisen asiakaskohtamisen ja ikimuistaisen asiakaskokemuksen. Jotta palvelu olisi asiakaslähtöistä ja tasalaatuista, on johdon kiinnitet- tävä huomiota erityisesti onnistuneihin rekrytointeihin, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Asiakaskokemuksesta vastuu on viime kädessä henkilöstöllä, mutta saavutettuaan sitoutumi- sen ja motivoituneisuuden tason hyvinvoivassa työyhteisössä, henkilöstön on luontevaa siirtää hyvä tunnelma myös asiakaskohtamisiin.

Edellä kuvatuilla askelilla tämän kehittämistehtävän visio ja siihen tähtäävät toimenpiteet saatiin suunniteltua jatkotoimenpiteitä varten. Suunnitelman kirjaamisessa käytettiin tie- kartta -tyyppistä taulukkoa (taulukko 14), jossa eriteltiin kehittämisen kohteet, mahdollisesti kohdattavat ongelmat, toimenpiteet ja vastuuhenkilöt jokaista backcastingissa asetettua vä- lietappia varten. Esimiehet olivat hyvin kiinnostuneita haastattelujen tuloksista ja osallistui- vat innolla kehittämissuunnitelman tekoon. He kokivat tutkimuksen ja niistä johdetut analyysit hyödyllisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi.

Tavoite	2021 Työtyytyväisyys tasolle AA	2022 Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö	2023 Alueen houkuttelevin työnantaja	2025 Alueen paras palvelu BRIT
kehittämistä vaativat asiat	-tiedottaminen ja viestintä -kuunteleminen ja huomioiminen -toiminnan joustavuuden kehittäminen sekä tiimin sisällä että organisaatiotasolla	-henkilöstön osallistaminen -osastojen välinen yhteistyö -tiimityöskentely ja toiminta yhteisen päämäärän eli asiakastytyväisyyden ja tuloksen eteen	-tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö -houkuttelevat tuotteet -nykyaikaiset työskentelymahdollisuudet -joustavuutta -halua kehittyä ja pysyä markkinan mukana/edellä -alan muutokset huomioiva palkitseminen	-helposti lähestyttävä -hyvä maine -houkuttelevat tuotteet -ikimuistoinen asiakaskokemus -inhimillinen asiakaskohtaaminen
ongelma- kohdat	-henkilöstö ei koe tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi -pienet asiat kaihtaa liikaa -huhut häiritsevät toimintaa	-toiminta ei tähtää yhteiseen päämäärään -keskitytään liikaa omaa/oman osaston onnistumiseen -päätöksiä tehdessä mennään usein "suurin" toimipiste edellä	-jatkuva muutos organisaatiossa ja toimialalla yleisesti ottaen -henkilöstön vaihtuvuus -perehdyttäminen ja koulutus	-tasalaatuinen palvelu -asiakaslähtöisyys
toimenpiteet	-henkilöstön ammattitaidon tunnustaminen ja hyödyntäminen -henkilöstölle enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työn osalta -osastojen väliset palaverit -viestinnän oikea-aikaisuus ja avoimuus	-säännölliset tiimipalaverit -aitoa kehittämishalua ja sen osoittamista -toimintakulttuurin muutos, negatiivisuus ja turha kyräily pois	-oikea-aikainen reagointi -muuntautumiskyky -esilläolo positiivisessa mielessä -mielikuvamarkkinointi	-rekrytoinnin tärkeys -koulutus
vastuu- henkilöt	johto, esimiehet, henkilöstö	esimiehet ja henkilöstö	johto	johto, henkilöstö

Taulukko 14. Työilmapiirin kehittämissuunnitelman tiekartta

6 Johtopäätökset

Työilmapiirin kehittämisen taustalla olivat tasaisesti heikentyneet työtyytyväisyysmittauksen tulokset kohdeorganisaatiossa, jonka johdosta oli noussut esiin tarve kehittämishankkeelle. Koko organisaation tasolla oli aloitettu kehittämishanke, jolle tämän opinnäytetyö toimi jatkona. Tutkittaviksi toimipisteiksi valikoitui Nelipyörän Hämeenlinnan ja Hyvinkään toimipisteet, joista ensimmäisessä tämän työn tekijä työskentelee itse. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta työtyytyväisyysmittauksen muodossa ja kvalitatiivista tutkimusta teemahaastattelujen avulla. Määrällisen tutkimuksen perusteella valikoitiin suurimmat ongelmakohdat jatkotutkimuksen pohjaksi ja näihin lähdettiin hakemaan syvällisempää ymmärrystä laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Työtyytyväisyysmittaukseen osallistui

koko kohdeorganisaation henkilökunta ja haastateltavat valikoituivat eri osastoilta riittävän kattavan otannan ja oman halukkuuden perusteella. Koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, oli myös tutkimuksen aikana ja sitä ennen tehdyllä havainnoinnilla merkittävä rooli tulosten hahmottamisessa ja analyysissä. Haastatteluissa esiin nousseet asiat sekä tukivat että selvensivät kyselytutkimuksen tuloksia ja näiden analyysin jälkeen pystyttiin muodostamaan selkeä kuva kehittämisen tarpeesta.

Kehittämisen menetelmäksi valittiin backcasting, jolle tyypillistä on se, että lähtötilanteessa selvillä on visio, johon tähdätään ja menetelmän avulla pyritään löytämään välietapit ja määrittämään näiden saavuttamiseksi toimenpiteet matkalla kohti visiota. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin visio oli selkeä, joten oli luonnollista valita menetelmäksi juuri backcasting. Kehittäminen toteutettiin työpajassa esimiesten kanssa ja sen perusteella laadittiin työilmapiirin kehittämissuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön.

Tämän opinnäytetyön aikana tehdyt tutkimukset tukivat tietoperustassa käsiteltyjä oletuksia työilmapiirin syntymiseen vaikuttavista tekijöistä ja haastatteluissa toistuvivat samat teemat, joita jo aiemmin oli voitu olettaa kehittämiskohteiden peruspilareiksi. Näin ollen voidaan todeta, että yhdistämällä aiempaa teoriaa ja tutkimuksia tässä opinnäytetyössä saatuihin tuloksiin ja näkemyksiin, on onnistuttu luomaan hyödynnettävää tietoa niin kohdeorganisaation kuin muidenkin työyhteisöjen käyttöön.

Lean-johtaminen ja kaizen nousivat vahvasti esiin kehittämiskohteita työilmapiirin parantamiseksi mietittäessä. Nykyaikaisessa organisaatiossa yksisuuntainen johtaminen ei tuota toivottua tulosta työtyytyväisyyden saralla vaan henkilöstön tekemän työn arvostaminen on oikeampi tapa lähteä luomaan hyvinvoivaa työyhteisöä ja sitä myöden yritykselle kilpailuetua. Onnistuakseen tässä tehtävässä johtotason on kaizenin periaatteiden mukaisesti oltava valmiita reagoimaan tilanteisiin nopeasti, kehittymään ja kehittämään jatkuvasti ja oltava kiinnostuneita siitä, mitä suorittavalla tasolla tapahtuu (genchi genbutsu).

Esimiestyön osalta avainrooliin nousivat henkilöstöjohtamisen ja palautteen antamisen taidot sekä erityisen merkittävässä osassa viestinnän keinot ja taidot. Sähköpostijohtamisen aikakautena on kiinnitettävä erityistä huomiota tiedottamisen tapaan, laatuun ja oikea-aikaisuuteen. Huhuja ja informaatiota tulvii tänä digitaalisena aikana enemmän kuin pystymme kohtuudella vastaanottamaan ja johdon sekä esimiesten vastuu oikean informaation perillemenosta kasvaa tällä saralla yhä merkittävämmäksi. Niin tutkimusosiossa kuin tietoperustassakin kulminoitui viestinnän monimuotoinen rooli, mikä jakautuu informatiivisen tiedottamisen lisäksi henkilöstön sitouttamiseen, perustoimintojen tukemiseen ja organisaation profilointiin. Viestinnällä on suuri merkitys niin esimiestyöskentelyn onnistumisessa kuin yrityskuvan luomisessakin, minkä vuoksi se on tunnistettava tärkeänä voimavarana työilmapiirin ja positiivisen työnantajakuvan luomisessa.

Alaistaitojen merkitys on jäänyt useissa aiemmissä tutkimuksissa huomiotta tai vähäiselle huomiolle, mutta tässä opinnäytetyössä pystyttiin tunnistamaan myös tämän osa-alueen rooli työtyytyväisyyden ja työilmapiirin luomisessa. Kuten jo johdannossa todettiin, työhyvinvointi ja työilmapiiri on jokaisen työntekijän vastuulla. Teoriaan ja tässä opinnäytetyössä tehtyihin tutkimuksiin nojaten voidaan edelleen todeta, että hyvä työilmapiiri on monen osa-alueen onnistumisen summa ja siihen tarvitaan niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin sitoutuminen ja panos. Työyhteisössä on löydettävä sopiva kombinaatio sitoutumisen, arvostuksen, kuuntelemisen ja kunnioittamisen välillä, jotta hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja hyödyntäen esimies voi johtaa tiimensä hyvinvoivaan ja tyytyväiseen työilmapiiriin. Tavoitellun tason saavuttaminen ei riitä vaan muuttuvissa tilanteissa tarvitaan jatkuvaa reagoitua sekä halua ja valmiuksia kehittymiseen ja kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tehdyt kysely- ja haastattelututkimukset toivat kohdeorganisaatiolle lisäarvoa etenkin, kun tilannetta tarkasteltiin uusien esimiesten silmin. He saivat arvokasta tietoa työilmapiirin ja työtyytyväisyyden tilasta ja kehittämisen kohteista. Yhdessä laadittu kehittämissuunnitelma toimii konkreettisena työkaluna jatkotoimenpiteiden suhteen ja siihen kirjatut toimenpiteet tuntuvat realistisilta tuoda käytäntöön. Vaikka kehittämissuunnitelma laadittiin aivan prosessin loppumetreillä, on sitä ehditty jo hyödyntämään muun muassa heti seuraavalla viikolla asetetun tiimin yhteisen tavoitebonuksen muodossa, mikä oli yksi haastatteluissa esiin nousseista kehittämiskohteista. Onkin erittäin tärkeää, että henkilöstö voi kokea haastatteluilla ja tämän opinnäytetyön tekemiseen osallistumisella olleen konkreettisia vaikutuksia ja että he voivat huomata esimiesten ja johdon todella tarttuvan ongelmiin, joihin ei ole aiemmin riittävästi kiinnitetty huomiota.

6.1 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään perinteisesti käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Usein nämä liitetään lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niitä voidaan soveltaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Validiteetin eli pätevyyden arvioinnissa painoarvo on lähinnä siinä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmällä on onnistuttu mittaamaan sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia (Anttila, 1998). Validiteetilla pyritään arvioimaan, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Mahdollisia virheitä voi esiintyä esimerkiksi tutkijan oman näkemysvirheellisuuden tai väärin asetettujen kysymysten vuoksi (Kirk & Miller 1986, 29-30). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pätevyyden sijasta voidaan käyttää paremminkin uskottavuuden ja vakuuttavuuden käsitteitä eli sitä, miten hyvin tutkijan oma näkemys vastaa tutkittavien ajatusmallia ja kuinka tutkija onnistuu kuvaamaan nämä konstruktiot myös lukijan ymmärrettäväksi (Anttila, 1998).

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta, toisin sanoen sitä, voidaanko toistamalla mittaus saada uudelleen samat tulokset (Anttila, 1998). Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät perustuvat usein esimerkiksi haastatteluun, jolloin suuri merkitys on kysymysten asettelulla, kuten jo validiteetin arvioinnin kohdalla todettiin. Toistamalla samat kysymykset samassa yhteydessä on suuri todennäköisyys saada myös samat vastaukset, mutta eri tavoin asetetulla kysymyksellä voi vastaukset poiketa merkittävästi toisistaan. Anttilan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa kiinnitetäänkin lähinnä huomiota aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuuteen.

Kirkin ja Millerin (1986, 41-42) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioiminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. Menetelmän luotettavuuden arviointi (quixotic reliability): missä olosuhteissa käytetty menetelmä on luotettava ja johdonmukainen.
2. Ajallinen luotettavuus (diachronic reliability): mittausten tai havaintojen pysyvyys eri aikoina.
3. Tulosten johdonmukaisuus (synchronic reliability): miten eri välineillä saadut tulokset vastaavat toisiaan.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusta yhdistettynä tutkijan aiempaan tuntemukseen ja havainnointiin kohdeorganisaatiossa. Eri menetelmien käyttö ja niistä saadut, toisiaan tukevat tulokset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelu jättää esimerkiksi strukturoituun haastatteluun verrattuna vähemmän virheen mahdollisuuksia, sillä kysymysten asettelu ei rajaa keskustelun etenemistä eikä ohjaa haastateltavan näkemyksiä tutkijan konstruktion kanssa samaan suuntaan.

Ajallinen luotettavuus opinnäytetyössä tutkimuskohteena olleen työilmapiirin mittaukselle on herkkä muutoksille. Työilmapiiri aihealueena liittyy vahvasti organisaatiossa toimivien henkilöiden tuntemuksiin ja on sen vuoksi erityisen vahvasti hetkeen sidottu ja voi muuttaa suuntaansa pientenkin muutosten vaikutuksesta. Jotta ajallinen luotettavuus tutkimukselle on saavutettu, on kvantitatiivisen tutkimuksen vertailupohjana käytetty kahden tai kolmen vuoden ajalta saatuja työtyytyväisyysmittauksen tuloksia, joita on täydennetty kertaluontoisella haastattelulla.

Tässä opinnäytetyössä eri menetelmillä saadut tutkimustulokset tukevat ja täydentävät hyvin toisiaan ja tutkijan tekemää pidemmän ajanjakson havainnointia. Näin ollen voidaan todeta, että myös tulosten johdonmukaisuuden vaatimus tulee täytetyksi.

6.2 Tulosten yleistettävyys

Työhyvinvointi koskettaa työntekijöitä ja työnantajia jokaisella toimialalla niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Sen merkitystä ei voi kasvavan kilpailun aikana vähätellä ja sen kehittämiseen keskittymisen positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen lienee kiistaton. Työtyytyväisyysmittauksia, jotka olivat myös tämän opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimusosan pohjana, tehdään jo tällä hetkellä useissa organisaatioissa. Tämä tutkimuksen osa-alue onkin helposti toistettavissa ja muunneltavissa eri toimialojen ja yritysten tarpeisiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyydellä tarkoitetaan usein uusien näkökulmien esiintuomista ja niiden perustelua teoreettisen viitekehyksen avulla ja muun muassa Alasuutari (1993, 207-235) käyttää tässä yhteydessä yleistettävyyden sijaan mieluummin termiä suhteuttaminen. Kvalitatiivista tutkimusta tässä opinnäytetyössä edustivat teemahaastattelut, joita ei tietenkään ole suoraan mahdollista yleistää toisen organisaation käyttöön, mutta suhteuttamalla vastaamaan yrityksen tarpeita voidaan vastaavanlaiset haastattelut toteuttaa myös muissa organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä esitetyt teoriat esimiestyön ja johtamisen kehittämisen vaikutuksista työilmapiiriin soveltuvat hyvin eri alojen ja organisaatioiden käyttöön.

6.3 Jatkotutkimuksen mahdollisuus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti esimiestyön kehittämisen vaikutusta työilmapiirin parantamisessa. Tutkimuksessa nostettiin esiin niin viestinnän, henkilöstöjohtamisstrategioiden kuin esimies- ja alaistaitojen merkitys työilmapiirin muodostumisessa. Kehittämistehtävän ensimmäinen askel otettiin BestRetailerInTown -konseptin valmennuksessa, joka tähtää asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen. Toteutetussa tutkimuksessa painoarvo annettiin asiakaspalvelun laatuun vaikuttavien taustatekijöiden kehittämiseksi, mutta jo tässä yhteydessä mainitsin jatkotutkimuksen mahdollisuuden asiakaspalveluvaikutuksen osalta.

Palveluyrityksessä kaikki toiminta tähtää positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen ja palvelun laadun parantamiseen. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, on taustalla oltava toimiva työyhteisö, positiivinen työilmapiiri ja motivoitunut henkilöstö. Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus ja kehittämissuunnitelma paneutuu työilmapiirin parantamiseen, mutta erityisen mielenkiintoista olisi seuraavaksi laajentaa tutkimusta käsittelemään vaikutuksia asiakaspalvelun saralla. Uusimalla työtyytyväisyysmittaukset ja vertaamalla niiden muutoksen suhdetta asiakaspalautteisiin, löydettäisiin varmasti yhteys työtyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen välillä. Backcasting -työpajassa käsiteltiin lyhyesti jatkotutkimuksen mahdollisuutta ja asetettiin sitä ajatellen jo tulevaisuuden visio ja kehittämiskohteet sen saavuttamiseksi.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Gummerus.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2005. *Research Methods in Education*, Fifth edition. Taylor & Francis e-Library.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Helin, K. 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous*. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. 2013. *Strategi- sen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki; Talentum, 97-116.

Juuti, P. 2018. *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Viljandi: Gaudeamus.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat.

Kirk, J. & Miller, L. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. CA: SAGE Publications Inc.

Korppoo, L. 2013. Henkilöstö johtaa alaistaidoillaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. 2013. *Strategi- sen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 87-88.

Liker, J. 2004. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill cop.

Liker, J. & Convis, G. 2012. *Toyota way to lean leadership*. Kääntäjä Marko Niemi. Hämeen- linna: Kariston kirjapaino.

Liker, J. & Ross, K. 2017. *The Toyota way to service excellence: lean transformation in ser- vice organizations*. New York: McGraw-Hill Education.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 23-40.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlasta osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaalialiasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki; Talentum, 23-33.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Thomson, M. 2002. Managing people. Third Edition. Oxford: An imprint of Elsevier Science.

Ulrich, D. 1997. Human resource champions. Käännös Kirsti Iivonen. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki; Talentum, 269-278.

Viitala, R. 2013. Arvioinnin kohteena suorituskyky. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki; Talentum, 396-419.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. Fourth Edition. California: Sage.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infoviestintä.

Sähköiset

Aaltio-Marjosola, I. 19.5.2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 2.1.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Aaltio-Marjosola, I. 1994. Gender stereotypes as cultural products of the organization. Scandinavian Journal of Management, Vol. 10, No. 2, 147-162.

Aguenza, B.B & Som, A.P.M. 2012. Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. International Journal of Advances in Management and Economics. Vol 01, Issue 06. <http://managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/233/222>

Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 1998. Viitattu 30.10.2019. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1%20Tutkimuksen%20luotettavuus>

Autoalan tiedotuskeskus. 2018. viitattu 11.12.2018.

http://www.aut.fi/autoala_suomessa/autoalan_tyolliset_toimialoitain

Boulding, E. & Boulding, K. 1995. *The Future: Images and Processes*. London: Sage.

Brunet, A.P. & New, S. 2003. Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Issue: 12, pp.1426-1446. Viitattu 15.2.2019.

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/01443570310506704>

Csikszentmihalyi, M. 2016. *All About Flow & Positive Psychology*. Viitattu 19.12.2018.

<https://positivepsychologyprogram.com/mihaly-csikszentmihalyi-father-of-flow/>

Dreborg, K. H., *Essence of Backcasting*. *The Futures* vol 28, no 9, November 1996.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Viitattu 28.1.2019. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=excelsior%3Abaca1f1a6554992b9781cc338ee97c24>

<https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=excelsior%3Abaca1f1a6554992b9781cc338ee97c24>

Erawan, I. P., Agung, A. P., & Martini, L. K. B. 2018. The Effect of Leadership and Organizational Commitment to Performance of Employees with Working Satisfaction as Intervening Variables in Tanah Lot DTW Management Office. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(10), 21096-21108. <http://ijcrr.in/index.php/ijcrr/article/view/613/497>

Evans, J. 2013. Two Minds Rationality. *Thinking & Reasoning*. Viitattu 19.12.2018.

<https://www.tandfonline-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1080/13546783.2013.845605?need-Access=true>

Flow by Mihaly Csikszentmihalyi: Animated Book Review. 19.6.2015. Viitattu 18.12.2018.

https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=8h6IMYRoCZw

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. & Sanchez-Gardey, G. 2018. Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication. *International journal of manpower*. Volume 39 Issue 3. Viitattu 28.1.2019. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/IJM-06-2016-0140>

<https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/IJM-06-2016-0140>

Giving Effective Feedback to Employees: Do's and Don'ts. 2015. Viitattu 10.11.2018.

<http://www.managersresourcehandbook.com/giving-effective-feedback-to-employees/>

Hakkarainen, M. 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteissa. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201708283580.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hasle, P, Bojesen, A, Langaa Jensen, P, Bramming, P. 2012. Lean and the working environment: A review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management* 32(7): 829-849. Viitattu 15.2.2019. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443571211250103>
- Hwang, j. & Park, S. 2018. An exploratory study of how casino dealer communication styles lead to player satisfaction. Volume 35, 2018 Issue 9. Viitattu 28.1.2019. <https://www.tandfonline.com.nelli.laurea.fi/doi/abs/10.1080/10548408.2018.1488648>
- Ikonen, T. 2015. Luottamuksen monitasoinen kehittyminen julkisen organisaation muutoksessa - esimiesten ja alaisten käsityksiä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151017/urn_nbn_fi_uef-20151017.pdf
- Imai, M. 1986. *Kaizen: The Key to Japanese Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Järnlström, M & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus -Retoriikkaa vai reaalityöllisuutta? Vaasan yliopiston julkaisu. Viitattu 29.1.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf#page=50
- Järvilehto, L. 2013. Vapaus, virtaus ja vastuu: Yksilökeskeisyydestä yhteisön kukoistukseen. Viitattu 19.12.2018. <https://ajattelunammattilainen.fi/2013/10/14/vapaus-virtaus-ja-vastuu-yksilokeskeisyydesta-yhteison-kukoistukseen/>
- Karjalainen, A. 2018. Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ja kehittäminen osallistamisen sekä vuorovaikutuksen avulla. http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158485/Pro%20gradu%20tutkielma_Antti%20Karjalainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kostamo, T. 2017. *Ihan intona! Miten innostusta johdetaan*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisu. Helsinki: Grano. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf
- Launonen, R. 2017. Leading Passion-hanke. Innostuksen johtaminen on sekä vapauden että tuen antamista työntekijöille. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/innostuksen-johtaminen-on-seka-vapauden-etta-tuen-antamista-tyontekijoille>
- Martela, F. 2012. The four ultimate elements of motivation: How to get the best out of you and others (and how robots will save the world). Viitattu 18.12.2018. <https://frankmartela.fi/2012/07/02/the-four-ultimate-elements-of-motivation-how-to-get-the-best-out-of-you-and-others-and-how-robots-will-save-the-world/>

Martela, F. 2015a. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. Viitattu 18.12.2018. <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/>

Martela, F. 2015b. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Seminaaritaltiointi. Viitattu 18.12.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8&feature=youtu.be>

Melgin, E. 2014. Esimies, viestintä ja vastuu. Viitattu 11.9.2018. www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu

Oppong, T. 2016. The Japanese philosophy of Kaizen offers an effective, manageable way to achieve long-term goals. Viitattu 9.2.2019. <https://qz.com/867711/the-japanese-philosophy-of-kaizen-offers-an-effective-manageable-way-to-achieve-long-term-goals/>

Robinson, J. 2003. Future Subjunctive: Backcasting as social learning. *Futures*, 35, 839-856. https://www.researchgate.net/publication/223711174_Future_Subjunctive_Backcasting_as_Social_Learning

Rubin, A. 11.1.2017. Skenaariotyöskentely tulevaisuuksientutkimuksessa. Viitattu 4.11.2019. <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuksientutkimuksessa/>

Ståhl, A-CF, Gustavsson, M, Karlsson, N, Johansson, G, Ekberg, K. 2015. Lean production tools and decision latitude enable conditions for innovative learning in organizations: A multilevel analysis. *Applied Ergonomics* 47: 285-291. Viitattu 15.2.2019. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:767750/FULLTEXT01.pdf>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Kuntoutussäätiö. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. 2017. Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations*, 70(8), 966-993. Viitattu 15.2.2019. <https://doi.org/10.1177/0018726716677071>

Vuorinen, S. & Rissanen, H. 2018. AKL Summit Expo kehitysprojektin esittely 23.10.2018. <https://aklsummit.fi/2018/09/14/uusi-assenne-johtamiseen/>

Julkaisemattomat

Pärssinen, Piia. 2019. BestRetailerInTown kick off -tilaisuus. Hämeenlinna 9.5.2019.

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2. Tietopohjan kytkeytyminen tutkimukseen	10
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita (mukaillen Salojärvi 2013)	11
Kuvio 4. Toyota Way 2001 (mukaillen Fujio Cho, ent. Toyotan pääjohtaja)	15
Kuvio 5. Toyotan PDCA-sykli lean-johtamisen kehittämiseen (mukaillen Liker & Convis 2012)	16
Kuvio 6. Kaizen (mukaillen Kaizen Institut)	17
Kuvio 7. Åbergin pizza -malli työyhteisöviestinnästä (mukaillen Åberg 2000)	23
Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka 2008, Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).....	27
Kuvio 9. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007)	33
Kuvio 10. Tietoperustan linkittyminen tutkimukseen ja kehittämiseen	37
Kuvio 11. Vesijärven auto on laajentunut yritysostoilla	39
Kuvio 12. Ilmapiiiritutkimuksen vastauksia 5/2018	40
Kuvio 13. Lähtökohta yhtenäiselle johtamistavalle oli haasteellinen	40
Kuvio 14. Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi	45
Kuvio 15. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin	48
Kuvio 16. Backcasting menetelmänä	65
Kuvio 17. Backcasting aikajana	69

Kuvat

Kuva 1. Backcasting-työpaja 5.11.2019	65
Kuva 2. Sitoutuneisuuden avaintekijät (Toyota BRiT -kick off, Pärssinen 2019.)	67
Kuva 3. BRiT -työryhmän työskentelyä 9.5.2019	67

Taulukot

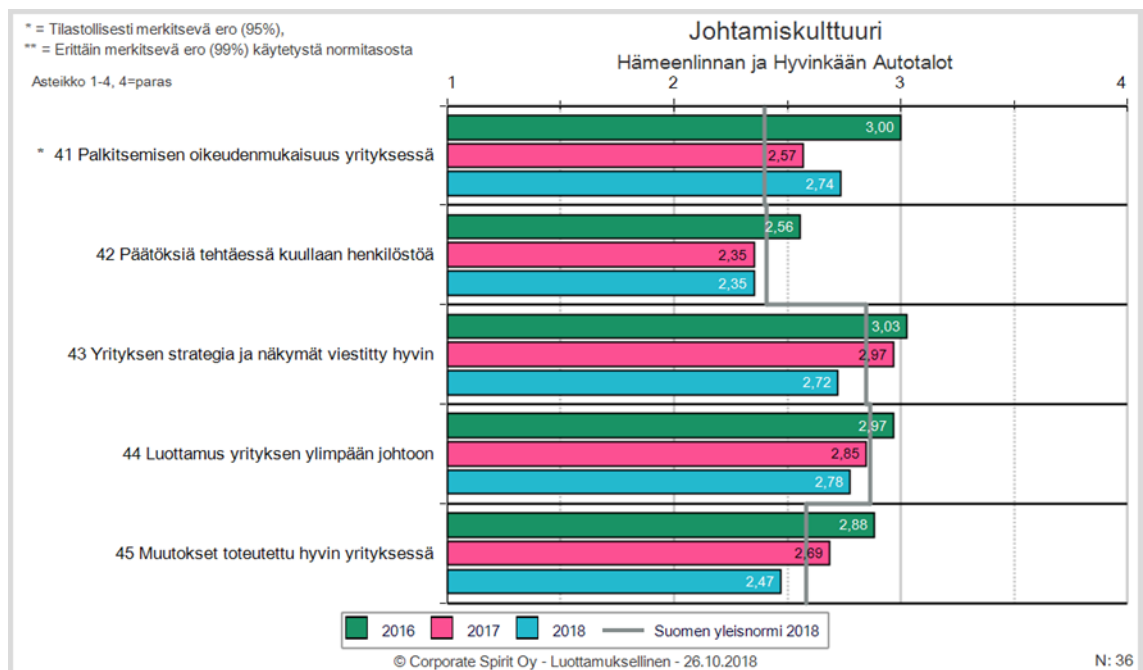
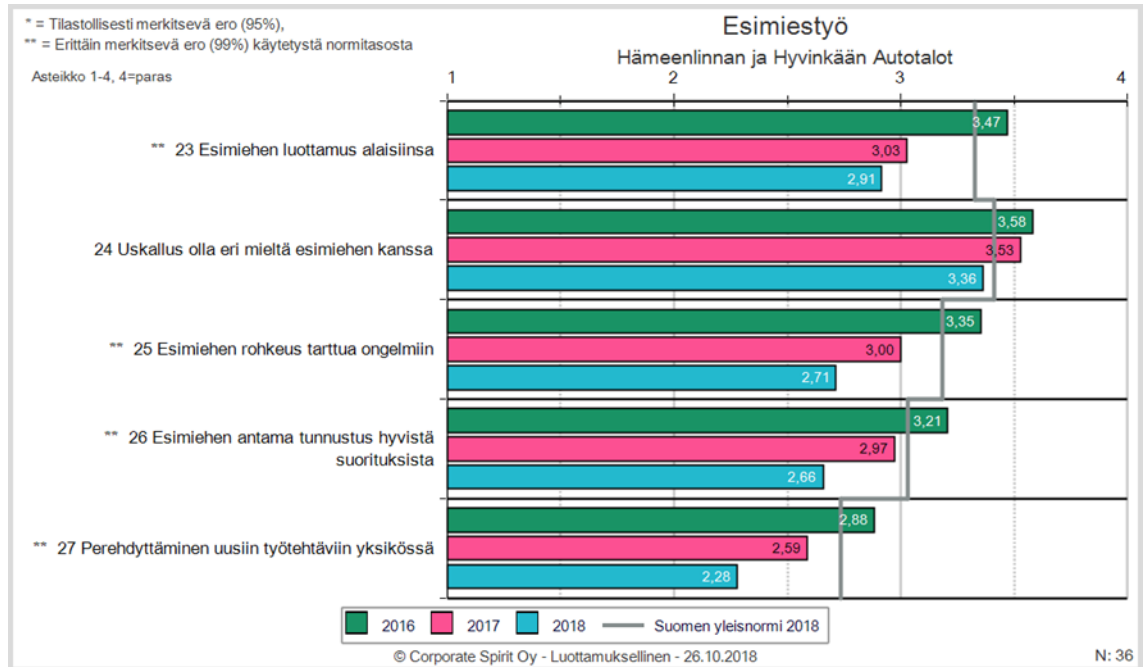
Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007)	13
Taulukko 2. Mekaaninen ja vuorovaikutteinen organisaationäkemyks (Kaivola & Launila 2007)	20
Taulukko 3. Tutkimuksen aiheet ja menetelmät	43
Taulukko 4. Esimiestyö.....	50
Taulukko 5. Johtamiskulttuuri	50
Taulukko 6. Toimintakulttuuri	51
Taulukko 7. Viestintä ja osallistaminen.....	52
Taulukko 8. Kehityskeskustelun hyödyllisyys.....	52
Taulukko 9. S-ryhmän lisäkysymykset	53
Taulukko 10. Hämeenmaan räätälöidyt kysymykset	53
Taulukko 11. Tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut	54
Taulukko 12. Teemahaastattelun purku	63
Taulukko 13. BRiT kick off -työpaja 9.5.2019	66
Taulukko 14. Työilmapiirin kehittämissuunnitelman tiekartta	73

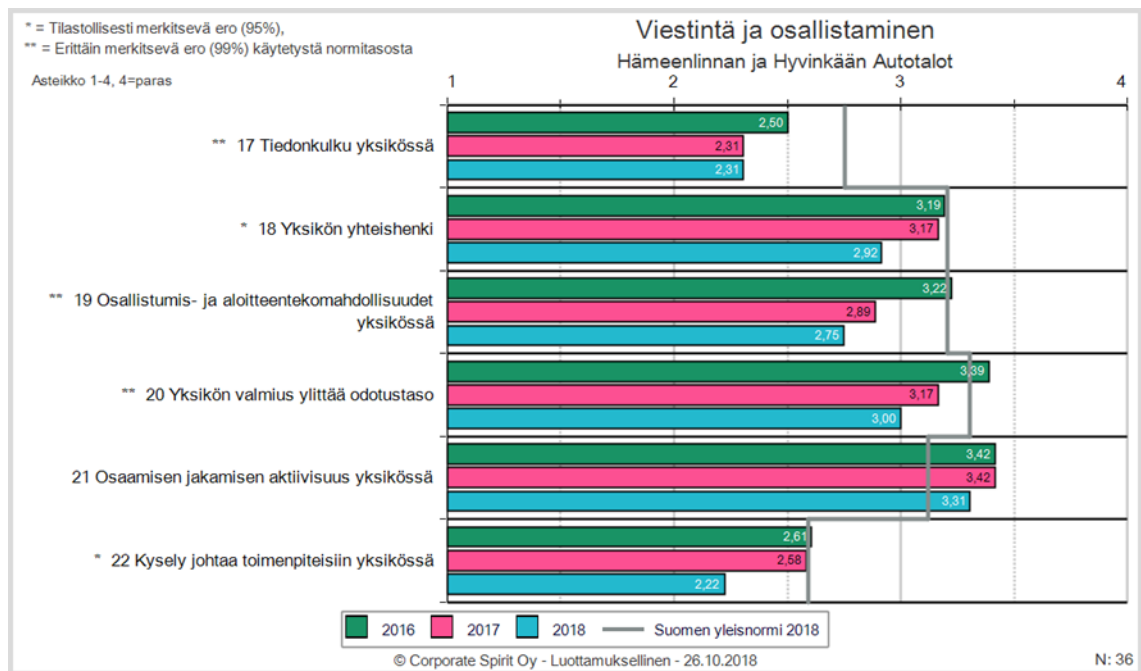
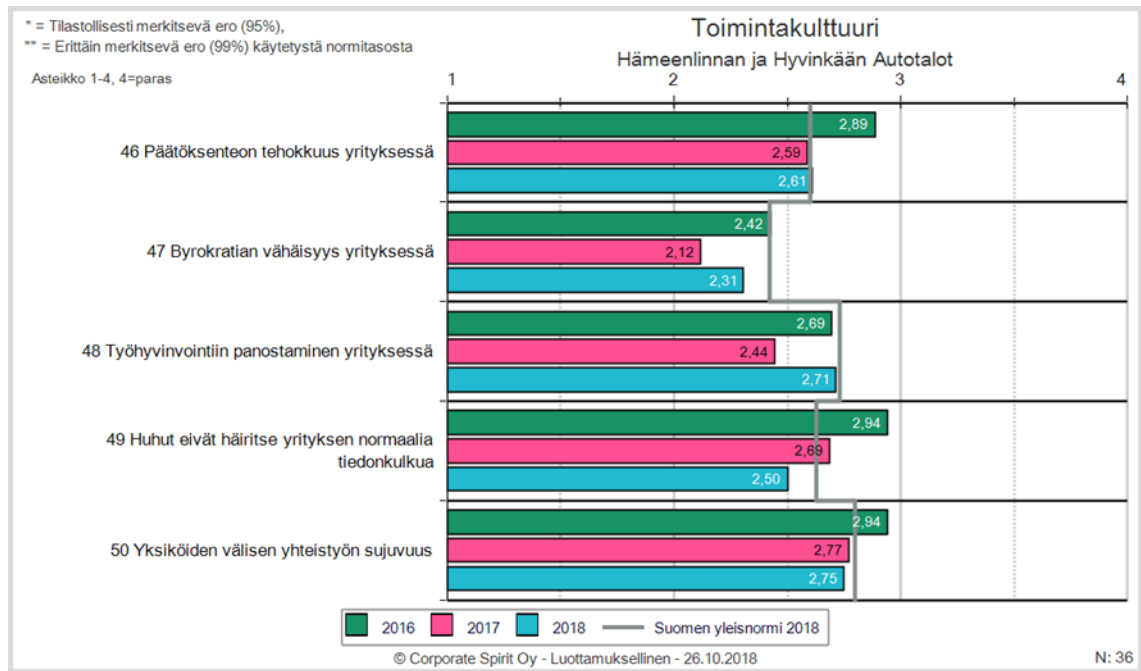
Liitteet

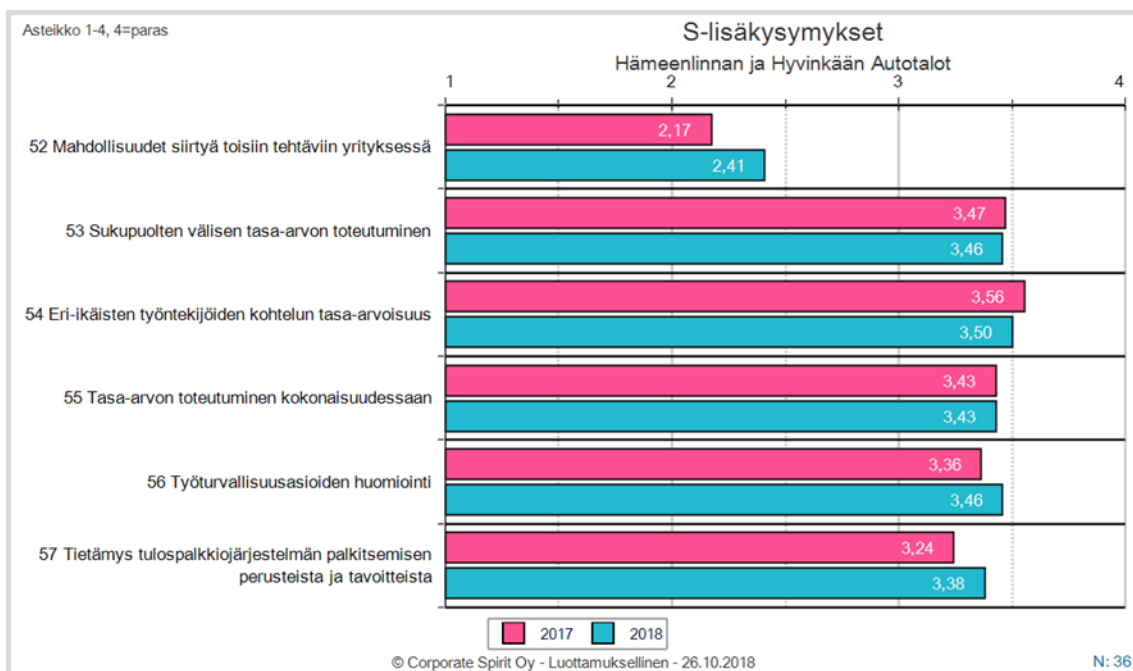
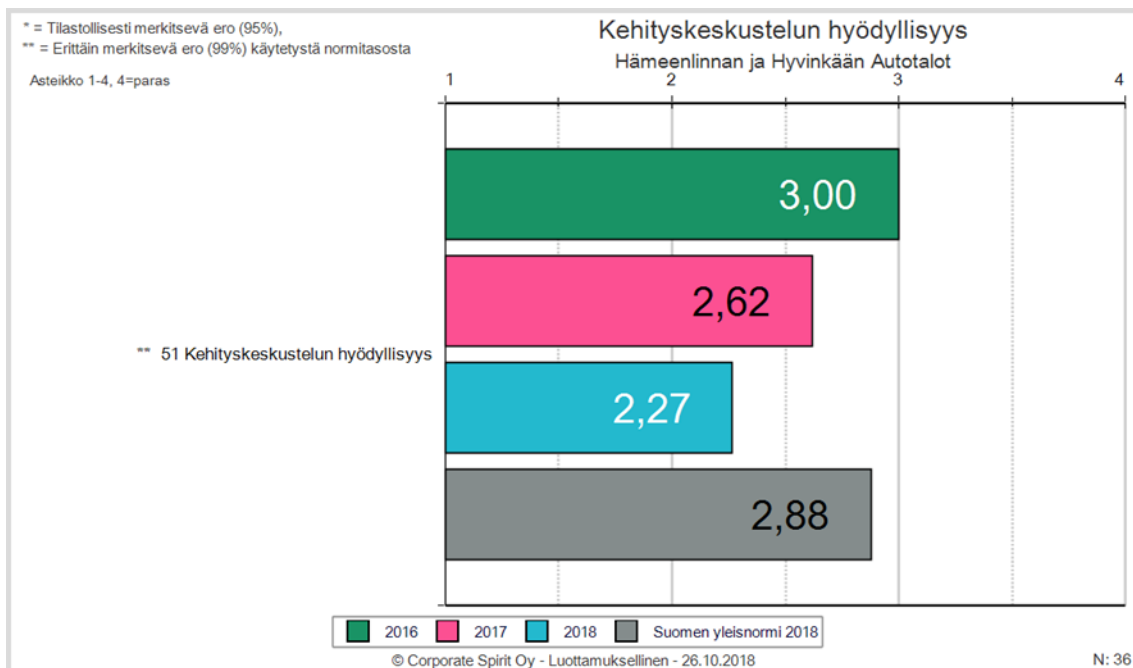
Liite 1: Työtyytyväisyystutkimus Hämeenlinna ja Hyvinkää.....	85
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	97

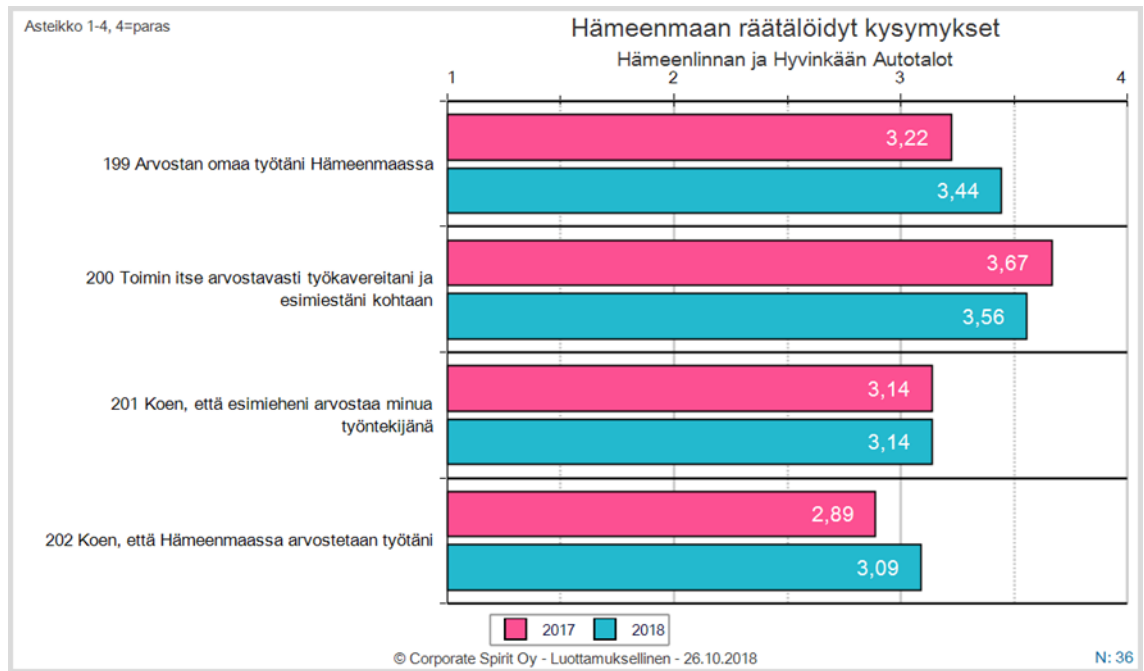
Liite 1: Työtyytyväisyystutkimus Hämeenlinna ja Hyvinkää

Jatkotutkimukseen valikoituneet kysymykset:

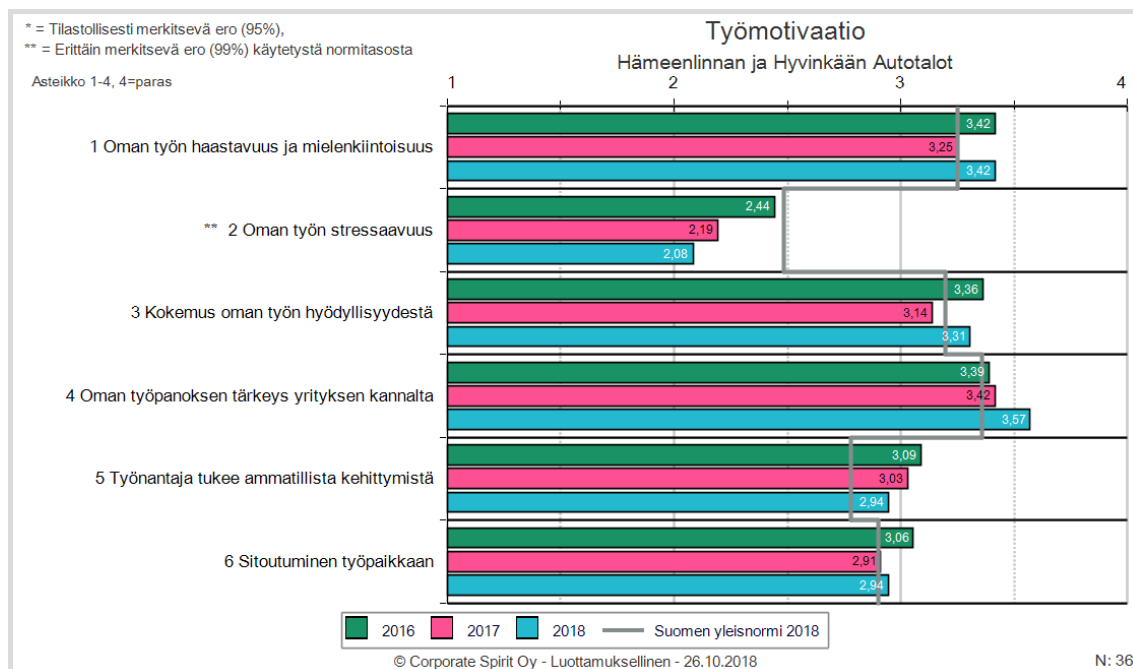




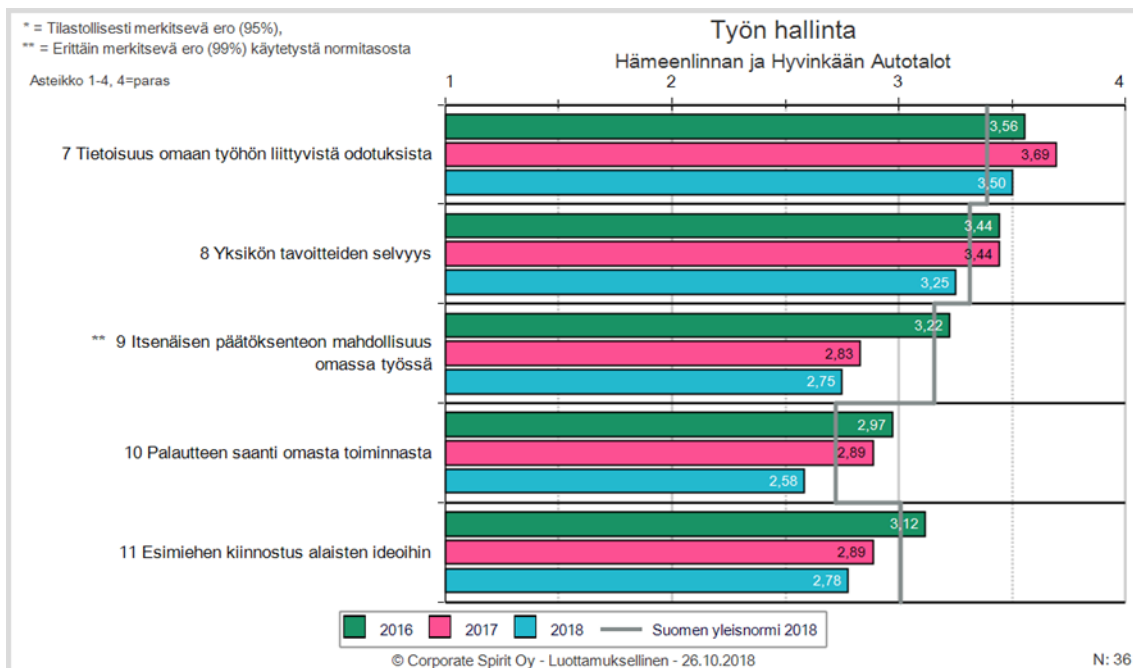




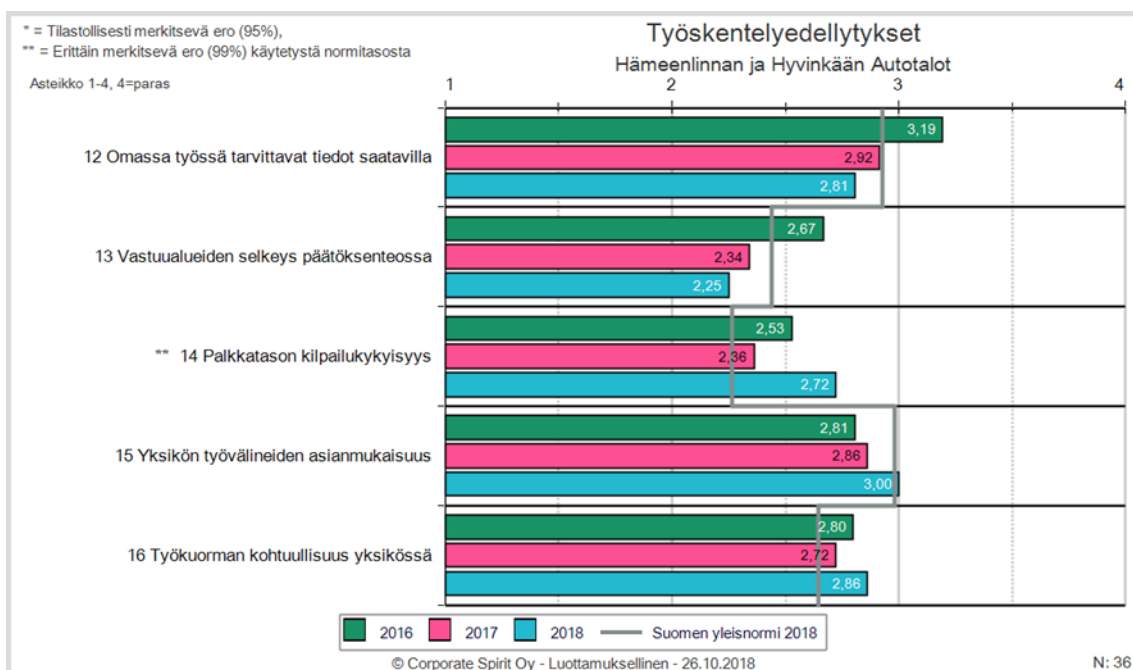
Jatkotutkimuksen ulkopuolelle jääneet kysymykset sekä näiden analyysit:



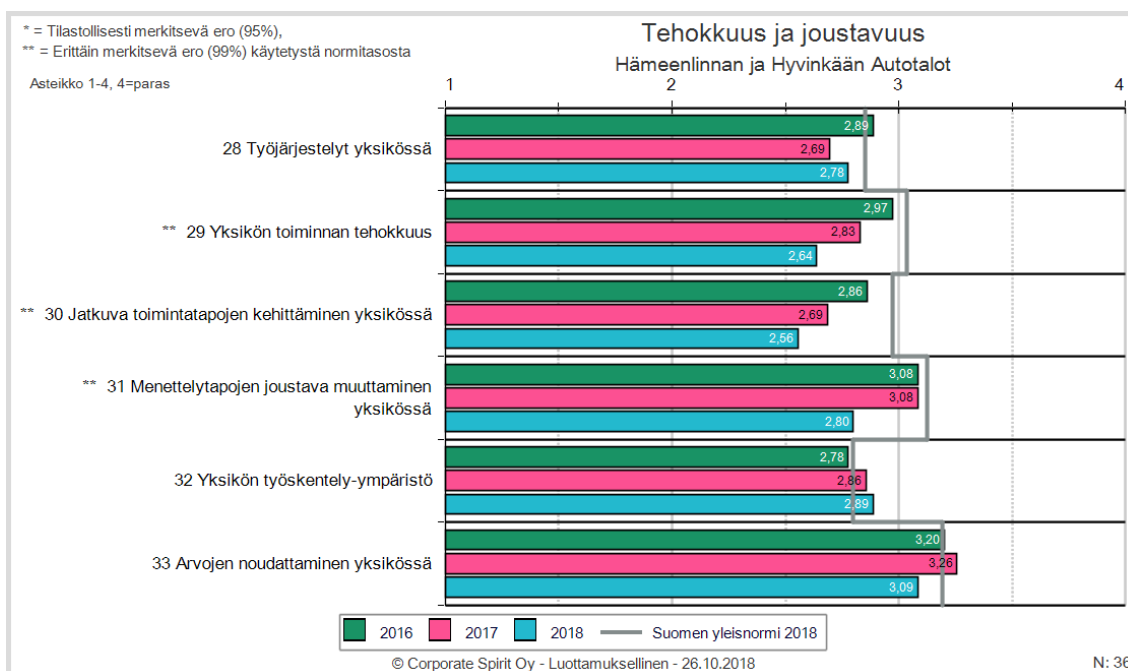
Työ koetaan pääsääntöisesti mielenkiintoiseksi, sopivan haastavaksi ja hyödylliseksi. Yleisnormiin verrattuna myös ammatillista kehittymistä tuetaan työnantajan puolelta riittävästi ja työntekijät kokevat olevansa kohtuullisen sitoutuneita työpaikkaan. Tästä kysymysryhmästä ainoastaan työn stressaavuus on heikentynyt kolmen viimeisen vuoden aikana huomattavasti ollen selkeästi maan keskitasoa huonommalla tasolla. Tämä ei ehkä yksinään heikennä merkittävästi työmotivaatiota muiden osa-alueiden ollessa kohtalaisen hyvällä mallilla. Työn stressaavuus ylipäättään kasvaa niin auto- kuin muillakin kaupan aloilla kilpailun lisääntyessä ja tavoitteiden kasvaessa.



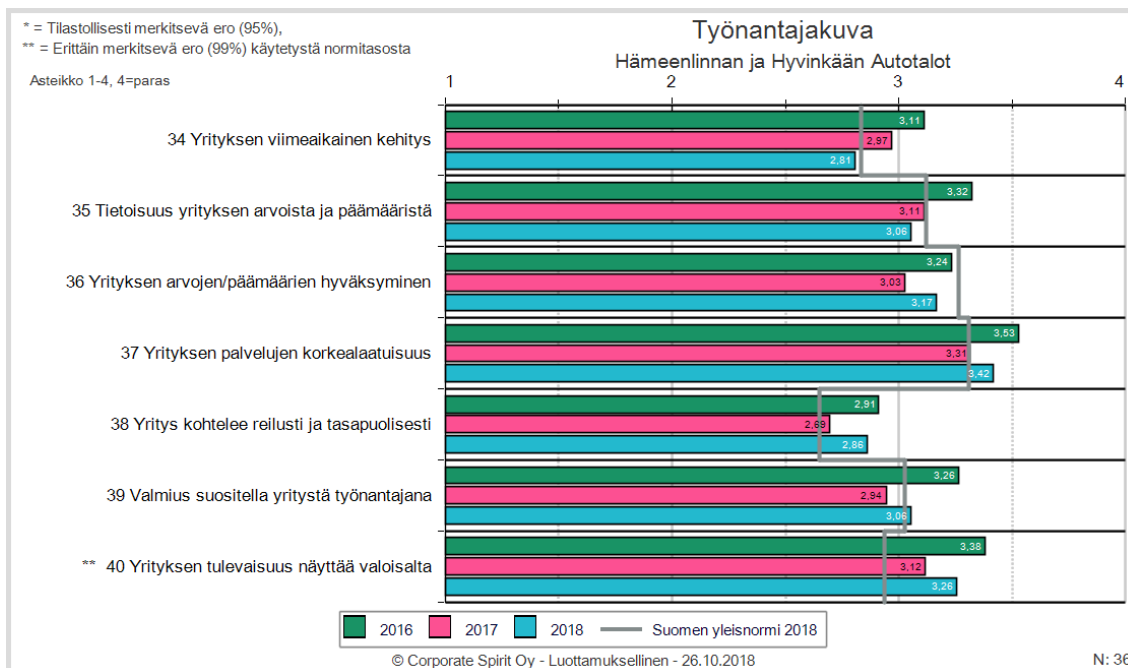
Työn hallinnan alueella kehitys kolmen vuoden ajalla on ollut hiukan laskusuunnassa ja erityisesti itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus koetaan huonontuneen merkittävästi ja tämä näky myös yleisnormiin verratessa. Odotukset ja tavoitteet ovat henkilöstöllä hyvin tiedossa, mutta palautetta saadaan liian vähän ja esimiehen kiinnostus alaisten ideoihin on puutteellista. Yhdistettynä näitä tuloksia havainnointiin ja koko kyselyn tuloksiin, löydetään varmasti tältä osa-alueelta aihetta haastattelun pohjaksi



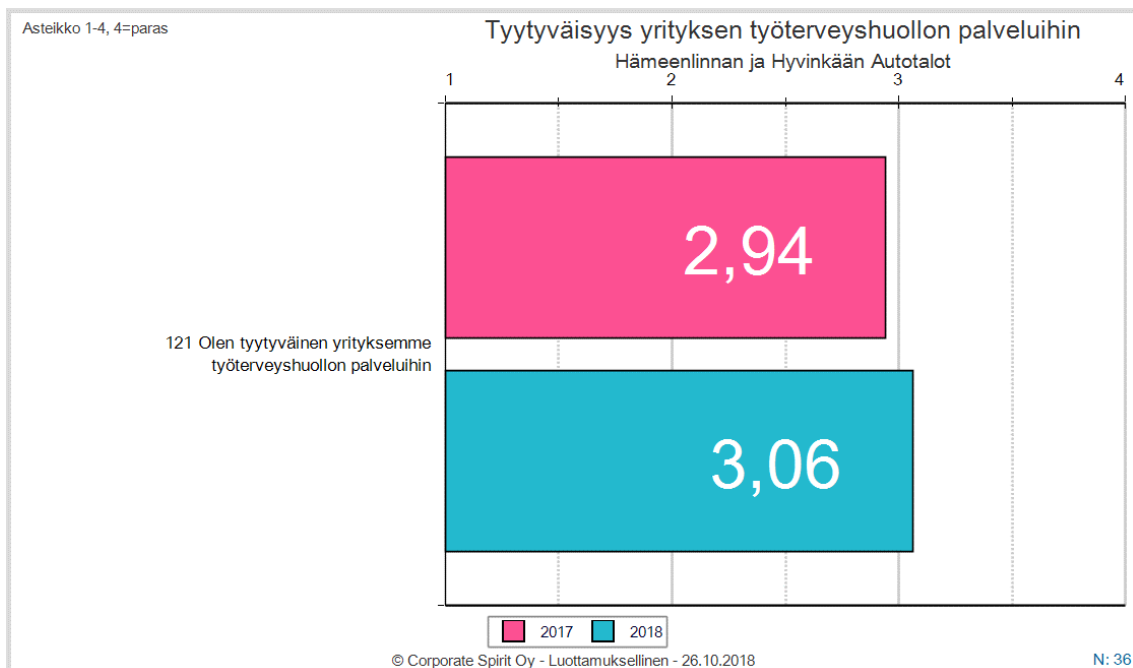
Työskentelyedellytykset ovat saatujen vastausten perusteella hyvin lähellä yleisnormia, tosin tulokset liikkuvat alle kolmessa eli parantamisen varaakin vielä löytyy. Mielenkiintoinen havainto tällä osa-alueella on palkkatason kilpailukykyisyys, joka ylittää huomattavasti valtakunnallisen keskitason. Peilaten tätä työtyytyväisyyden yleistason Nelipyörässä, voidaankin vetää johtopäätös, että raha ei todellakaan ole henkilöstön ainoa motivointikeino. Palkkatasoa pidetään keskimääräistä parempana, mutta kuitenkin ollaan tilanteessa, jossa joudutaan pohtimaan keinoja työilmapiirin ja -tyytyväisyyden kohentamiseksi.



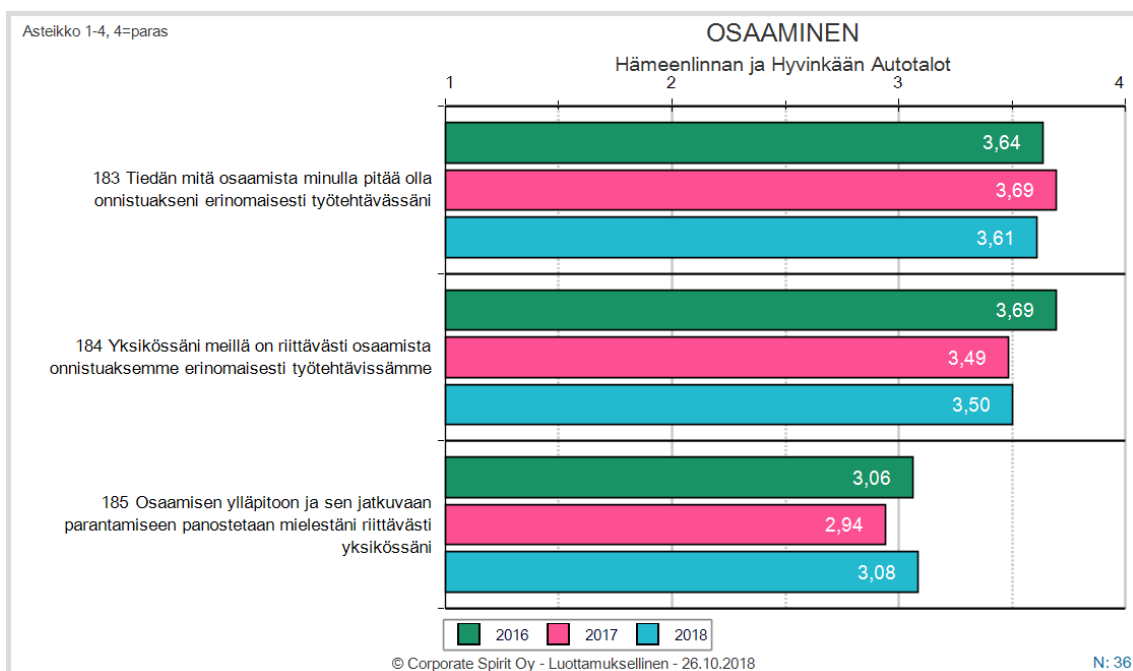
Tehokkuuden ja joustavuuden saralla nähdään samoja ongelmia kuin kahden edellisen mittarin kohdalla. Työskentely-ympäristö ja työjärjestelyt yksikössä lähentelevät maan keskitasoa, mikä on odotettavakin, sillä molemmat toimipisteet on hiljattain uusittu ja puutteet tältä osin ovat nykyaikaiset. Myös arvojen noudattaminen yksikössä nähdään hyväksi. Kuitenkin toiminnan tehokkuus koetaan puutteelliseksi eikä toiminta- ja menettelytapojen kehittäminen ja joustava muuttaminen ole toivotulla tasolla. Nämä kolme mittaria jäävät selkeästi alle yleisnormin ja heijastuvat mielestäni vahvasti esimiestyön sekä osallistamisen heikosta tasosta. Henkilöstö ei selkeästi pysty tuntemaan omaa rooliaan merkitykselliseksi eikä ideoidensa vievän eteenpäin. Tällä osa-alueella koetaan sen verran työtyytyväisyyteen vaikuttavia puutteita, että siitä otetaan kriittiset tekijät osaksi haastattelun runkoa.



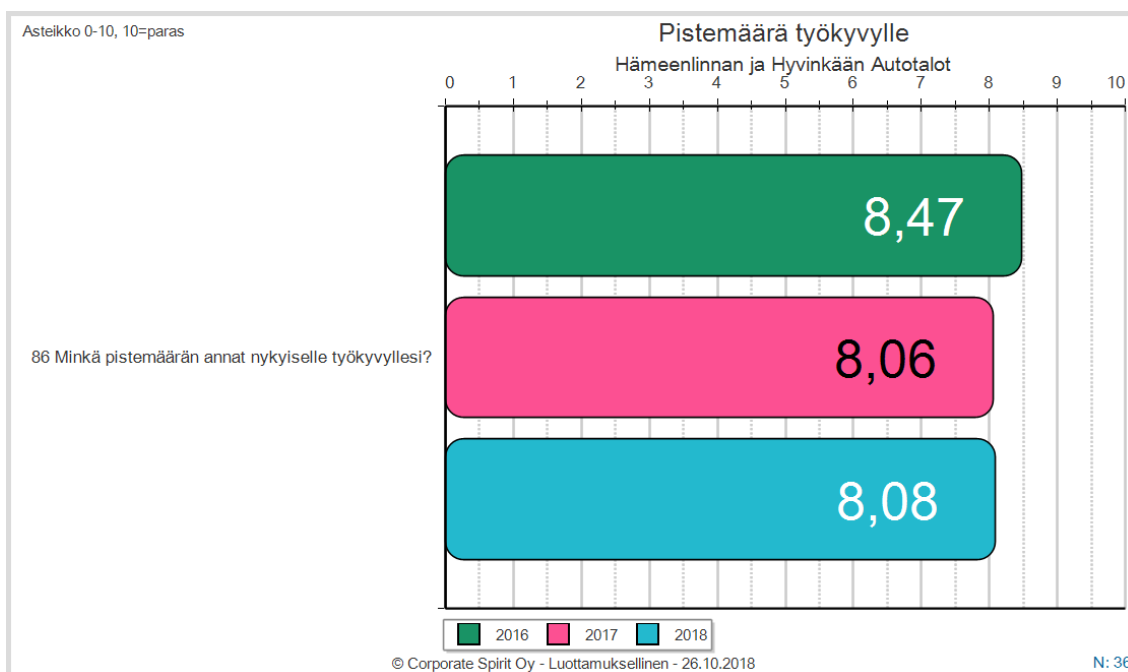
Mielenkiintoista on huomata, että useiden kyselyn osa-alueiden tyytymättömyydestä huolimatta, henkilöstö pitää organisaation kuvaa työnantajana melko hyvänä ja tällä osa-alueella tutkimustulosten valossa ollaan monelta osin jopa yleisnormia korkeammalla tasolla. Yleisesti ottaen isossa kuvassa tarkasteltuna yleisnormin arvot ovat hiukan alhaisempia kuin selkeästi yksikköön kohdistuvissa kysymyksissä, mutta Nelipyörässä luvut ovat samaa tai korkeampaa luokkaa. Vuodesta 2016 vuoteen 2017 suunta on ollut laskussa, mutta vuonna 2018 luvut ovat kääntyneet hienoiseen nousuun. Arvot ja päämäärät tiedetään hyvin, palvelun korkealaatuisuus sekä reilu ja tasapuolinen kohtelu ylittävät yleisnormin. Työnantajaa ollaan valmiita suosittelemaan ja merkittävin positiivinen ero näkyy viimeisessä kohdassa, kuinka valoisalta yrityksen tulevaisuus näyttää. Yksikön sisällä kytevästä tyytymättömyydestä huolimatta siis työnantaja nähdään hyvänä ja tulevaisuuteen uskotaan.



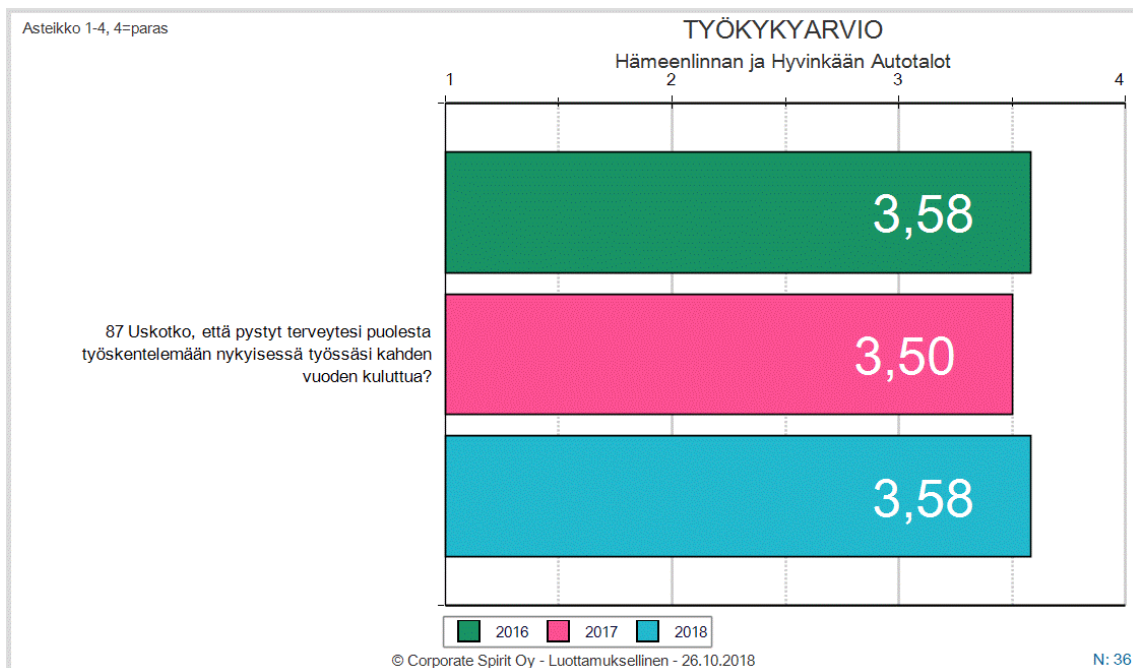
Työterveyshuollon palveluihin ollaan vuonna 2018 oltu hieman tyytyväisempiä kuin edeltävänä vuonna eikä tällä osa-alueella ole nähtävissä aihetta huoleen. Kuten jo tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on todettu, työtyytyväisyys ja -hyvinvointi eivät muodostu pelkästään terveyteen liittyvistä tekijöistä ja palveluista vaan hyvin laaja-alaisesti kaikilta työntekoa ja työyhteisöä koskevilta osa-alueilta.



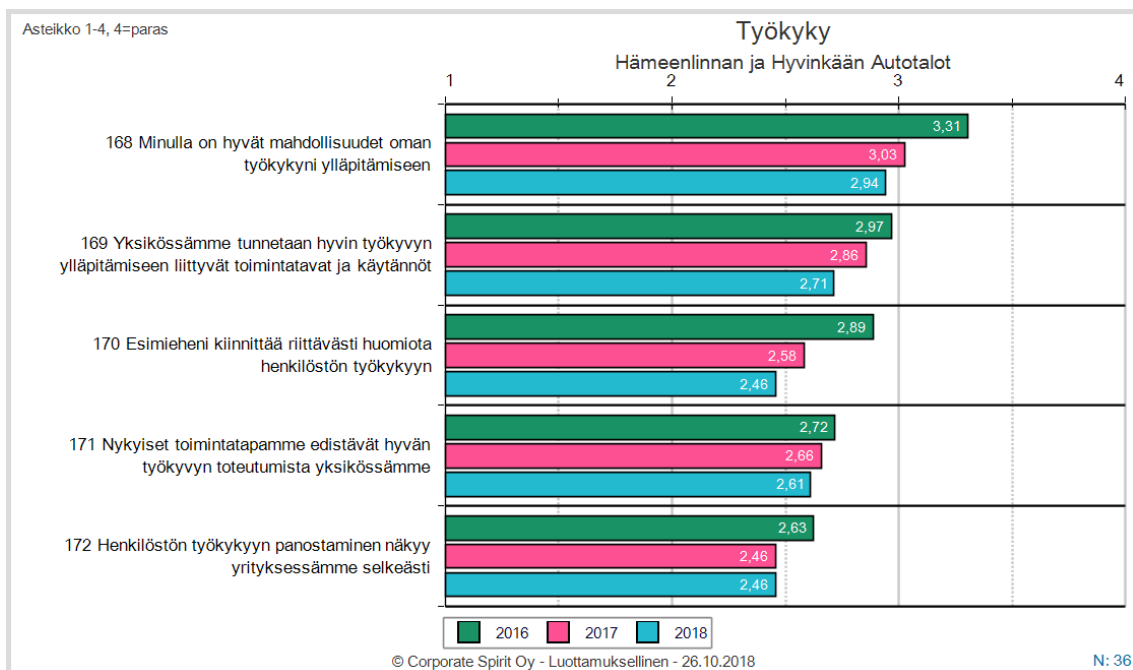
Osaamista on mitattu S-ryhmän osalta jo pitempään ja tähän vertailuun on saatukin mukaan vuodet 2016-2018. Henkilöstö on oman näkemyksensä mukaan hyvin perillä oman osaamisensa vaatimuksista, tyytyväisiä yksikkönsä osaamisen tasoon ja myös osaamisen ylläpitoon ja parantamiseen panostetaan kohtalaisesti. Taso on säilynyt suurin piirtein samana kaikkien kolmen vuoden kohdalla. Työtyytyväisyyden taso ei siis selity ainakaan osaamisen puutteella eikä täten ole merkittävä tutkimuksen kohde haastatteluja ajatellen.



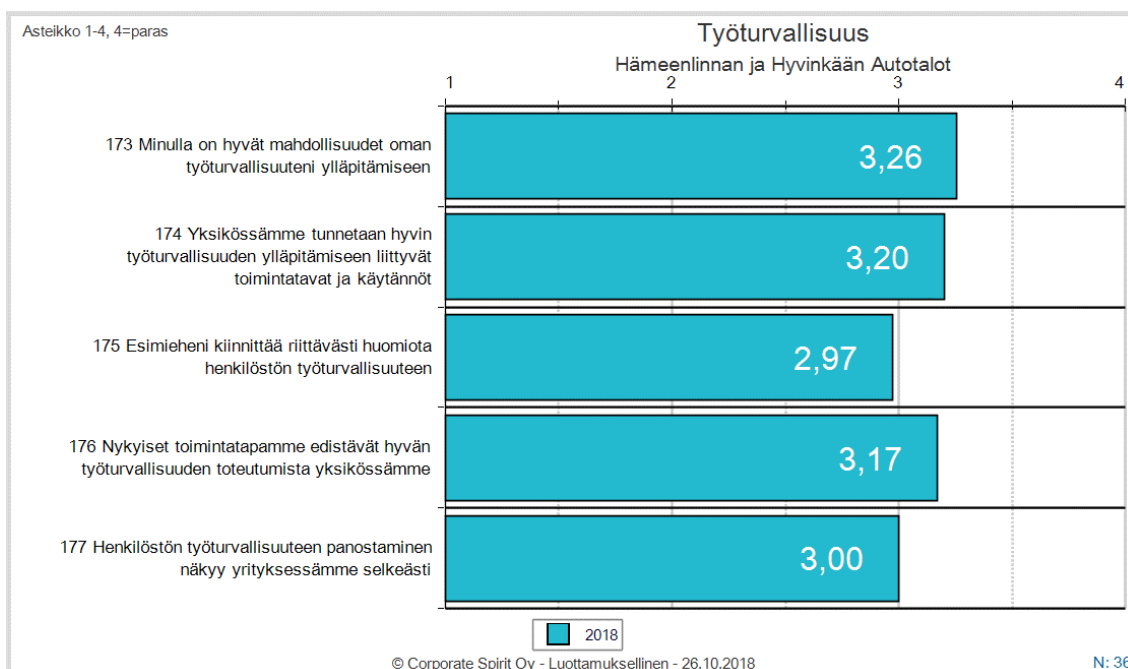
Tutkimuksessa pyydettiin henkilöstöä arvioimaan omaa työkykyään tällä hetkellä asteikolla 1-10. Tulokset ovat olleet vuonna 2016 parhaalla tasolla, mutta vielä 0,39 yksikön laskunkin jälkeen ollaan vuonna 2018 arvosanassa 8,08, joka osoittaa, että tyytymättömyys muutamiin osa-alueisiin ei ole vielä vaikuttanut merkittävästi ihmisten työkykyyn.



Työkykyä arvioitiin myös tulevaisuuden näkökulmasta asteikolla 1-4 ja tässäkin arvosana on säilynyt likipitään samanlaisena ollen lähes kiitettävällä tasolla. Jälleen voidaan todeta, että kokonaisuutena arvioiden henkilöstö kokee viihtyvänsä työpaikalla melko hyvin ja tuntee itsensä työkykyiseksi myös jatkossa.



Edelliseen mittariin työkykyarviosta verrattuna yksilöidymmät kysymykset työkyvystä tuottavatkin jo huomattavasti alhaisempia arvosanoja. Mielenkiintoista tässä on se, että kokonaisarvioksi työkyvylle tulevaisuudessa annettiin 3,58, mutta osakysymysten yhteenlaskettu keskiarvo on vain 2,64. Lukemat ovat myös laskeneet joka vuosi. Erityisesti huomio kiinnittyy taas kokemukseen siitä, miten huonosti esimies kiinnittää huomiota henkilöstön työkykyyn ja kuinka vähän työkykyyn panostaminen yrityksessä näkyy. Henkilökohtaiset mahdollisuudet vaikuttaa oman työkykyyn ylläpitämiseen näyttävät olevan henkilöstön mielestä paremmat kuin yksikössä ylipäätään. Kolme työkykyyn keskittyvää mittaria tuottavat sen verran ristiriitaa, että aihe kannattaa ottaa haastattelututkimukseen mukaan.



Työturvallisuus on tullut uutena mittarina mukaan kyselyyn vuonna 2018 eikä sitä voi vielä vertailla. Tällä osa-alueella ei kuitenkaan ole nähtävissä akuuttia kehitystarvetta vaan henkilöstö tuntee tietävänsä riittävästi työturvallisuuteen ja sen ylläpitämiseen liittyvistä asioista. Esimiehen aktiivisuutta voitaisiin tälläkin saralla lisätä, mutta kokonaisuutena työturvallisuus on hyvin hoidossa.

Liite 2: Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu Nelipyörä Hämeenlinna ja Hyvinkää

Taustatiedot

- Millainen on oma työhyvinvointisi?
- Onko töihin mukava tulla?
- Onko työyhteisö toimiva?
 - Mitkä asiat estävät sitä?
 - Mitkä asiat ovat hyviä työyhteisössä?
 - Millainen ilmapiiri työyhteisössä on?
 - Onko paljon ristiriitoja työntekijöiden kesken?

Teema 1: Esimiestyö

- Onko esimies tasapuolinen kaikille työyhteisössä?
- Luoko esimies ilmapiiriä työyhteisöön, joka on avoin ja tasa-arvoinen?
- Keskustellaanko ongelmatilanteista avoimesti ja ratkaisuhakuisesti?
- Millä tavoin esimies tukee hyvinvointiasi (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen)?
 - Miten esimies tukee osaamisesi kehittymistä?
 - Mitä esimies voisi tehdä enemmän, jotta hyvinvointisi ja työkykysi parantuisivat?
 - Haluaisitko työnantajasi järjestävän kuntoilumahdollisuuksia, virkistäytymispäiviä tai muuta sellaista?
- Saatko esimiehiltä palautetta työstäsi?
 - Miten, millaista ja kuinka usein?
 - Haluaisitko saada enemmän palautetta?
- Osaako esimiehesi motivoida sinua tekemään työsi hyvin?
 - Mitkä esimiehesi teot motivoivat sinua?
 - Mitä asioita esimies voisi tehdä, jotta hän motivoisi sinua työntekoon?

Teema 2: Johtamiskulttuuri

- Palkitaanko työpaikallasi oikeudenmukaisesti hyvästä työstä?
- Koetko tulevasi kuulluksi päätöksenteossa?
 - Onko muutokset toteutettu hyvin?
- Onko yrityksen strategia ja visio viestitty selkeästi työntekijöille?
- Luotatko ylimpään johtoon?

Teema 3: Toimintakulttuuri

- Mitä mieltä olet työnantajan panostuksesta yleensä työhyvinvointiin?
 - Mitä he voisivat tehdä paremmin?
- Häiritseekö huhut tiedonkulkua?
- Onko päätöksenteko tehokasta?
 - Hidastaako byrokrania päätöksentekoa?
- Toimiiko yksiköiden välinen yhteistyö?

Teema 3: Viestintä ja osallistaminen

- Toimiiko vuorovaikutus ja viestintä esimiehen ja alaisten välillä?
 - Miten tiedonkulku toteutetaan?
 - Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa?
- Millainen on työpaikkasi yhteishenki? Miten sitä voitaisiin parantaa?
 - Jaetaanko osaamista osaston sisällä?
 - Koetko aloitteenteon ja osallistumisen mahdolliseksi?
 - Onko osastollasi valmiuksia ylittää odotustaso?

Teema 4: Kehityskeskustelun hyödyllisyys

- Oletko ollut tässä työpaikassa kehityskeskustelussa?
 - Jos olet, koitko sen hyödylliseksi?
 - Jos ei, haluaisitko päästä kehityskeskusteluun?

Teema 5: S-ryhmän lisäkysymykset

- Kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti?
 - Vaikuttaako ikä, sukupuoli tai muu tasa-arvoiseen kohteluun?
- Onko mahdollista siirtyä toisiin tehtäviin halutessaan?
- Miten työturvallisuus mielestäsi toteutuu?
- Tunnetko tulospalkkausjärjestelmän ja sen tavoitteet?

Teema 6: Hämeenmaan räätälöidyt kysymykset

- Arvostatko omaa ja työkavereidesi työtä?
 - Osoitatko arvostusta työkavereitasi kohtaan?
- Koetko, että työnantaja arvostaa työpanostasi?
- Koetko, että esimiehesi arvostaa työpanostasi?
 - Onko sinulla kehitysehdotuksia, joita haluaisit antaa esimiehellesi?