

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Kurvinen Tiia

Tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Ohjelmistotekniikka
Insinööri(AMK)

KEMI 2011

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala	
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Opinnäytetyön tekijä	Tiia Kurvinen
Opinnäytetyön nimi	Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	2.5.2011
sivumäärä	44 + 19 liitesivua
Opinnäytetyön ohjaaja	DI Tuomo Palokangas

Opinnäytetyössä tutkittiin organisaatiomuutoksen johtamista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Aiheeseen perehdyttiin sekä teorian että internet-kyselyn ja haastattelujen avulla. Työssä perehdyttiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiin johtamisen osa-alueisiin ja johtamistyyliin, sekä tutkittiin ja analysoitiin niiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Työstä rajattiin pois kulttuurin, arvojen tai toimintamotiivien aiheuttama pahoinvointi työelämässä.

Tavoitteena oli rakentaa selkeä kuva osaavan johtamisen tärkeydestä sekä saada selville suuntaa antavia laskelmia työhyvinvointiin panostamisen kannattavuudesta. Aiheen kautta saatiin mahdollisuus kasvattaa myös omaa tietämystä ja osaamista johtamisesta, eri johtamisjärjestelmistä sekä organisaatorakenteista ja -muutoksista.

Toteutetun kyselyn tulosten perusteella muodostettiin yleiskuva johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Kyselyn suuntaamisella useille eri yrityksille pyrittiin minimoimaan yksittäisen yrityksen kautta vaikuttava pahoinvointi, jotta tulosta voitiin analysoida yleisellä tasolla kertaotantana. Tulosten pohjalta voitiin päätellä, että johtamisen taso vaihtelee merkittävästi eri yritysten välillä. Sellaisissa yrityksissä, joissa osaavan johtamisen merkitys työhyvinvointiin on huomioitu jo yrityksen strategiassa, on henkilöstö useimmiten tyytyväisempää ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja.

Tavoitteet saavutettiin, ja työn tuloksena saatiin syventävää tietoa johtamisesta sekä selkeä kuva organisaatiomuutoksen johtamisen tärkeydestä työhyvinvoinnin kannalta. Johtaminen on hyvin olennainen osa työhyvinvoinnin kehittämistä, koska osaavan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon työpaikalla.

Asiasanat: organisaatiomuutokset, johtaminen, työhyvinvointi.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Industrial Management
Name	Tiia Kurvinen
Title	Management in Organisational Change and Its Effects on Work Welfare
Type of Study	Bachelor's Thesis
Date	2 May 2011
Pages	44 + 19 appendices
Instructor	Tuomo Palokangas, MSc(Tech.)

The aim of this thesis was to analyse management in organisational changes and its effects on work welfare. This subject was studied with the help of different kind of literature, internet enquiry and interviews. The purpose of the thesis was to examine and analyse management and its different parts and impact on work welfare in organisational change. The thesis was limited to the most important management sectors and styles to have an overview of management effects on work welfare without its effects caused by cultural, social values or action motives.

The objective of this thesis was also to draw a clear picture of skillful management and find out indicative calculations of investing in work welfare. Studying this subject was a possibility to increase own knowledge and skills of leadership, different management systems, as well as organisational structure and organisational changes.

An overview of management effects on work welfare was also created on the basis of this enquiry. By aiming this enquiry to several enterprises it was intended to minimise the effect of an individual enterprises so that it could be possible to analyze the result as a single sampling on general level.

The objectives were achieved and as a result advanced knowledge about management in organisational changes was received. Management is essential in the development of work welfare and skillful management can contribute to individual welfare and motivation. Based on the enquiry results the conclusion can be drawn that the quality of management is diverse between different companies. The companies where skillful management affect work welfare is included in the strategy, their personnels are more satisfied and they have less sick leaves.

Keywords: organisational changes, management, work welfare.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	1
ABSTRACT	2
SISÄLLYSLUETTELO.....	3
1. JOHDANTO.....	4
2. ORGANISAATIO	5
2.1. Organisaatorakenteet	6
2.2. Organisaation oppiminen.....	10
3. ORGANISAATION JOHTAMINEN.....	16
3.1. Henkilöstöjohtaminen.....	16
3.1.1. Tunteiden johtaminen.....	18
3.1.2. Arvojohtaminen.....	18
3.2. Strateginen johtaminen.....	20
3.3. Muutosten johtaminen.....	22
4. TYÖHYVINVOINTI.....	26
4.1. Johtamisen vaikutukset.....	27
4.2. Kustannukset ja niiden vaikutukset.....	28
4.2.1. Sairauspoissaolot.....	29
4.2.2. Eläkkeelle siirtyminen.....	30
5. ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET.....	32
5.1. Kyselyn tulokset.....	32
5.2. Haastattelut	39
6. YHTEENVETO.....	40
7. LÄHDELUETTELO.....	42
8. LIITELUETTELO	44

1. JOHDANTO

Nykyisin organisaatiomuutokset tapahtuvat nopealla aikataululla ja näin ollen työhyvinvointi on merkittävä avain yrityksen menestymiseen kiihtyvässä kilpailussa. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on hyvin olennainen, koska johtamista tapahtuu koko ajan päivittäisissä toiminnoissa. Aihe on tänä päivänä hyvin tuttu monella alalla ja materiaalia on saatavilla paljon useista eri lähteistä. Tutkimuksen pohjana tullaan käyttämään teorian lisäksi internetissä toteutettavan kyselyn ja henkilökohtaisten haastattelujen tuloksia organisaatiomuutoksesta sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Laadittu kysely suunnataan yrityksille, joissa organisaatiomuutos on jo toteutunut.

Muutosten johtaminen koostuu monesta johtamisen osa-alueesta. Tarkoituksena on perehtyä työhyvinvoinnin kannalta olennaisimpiin osa-alueisiin ja johtamistyyliin sekä pohtia niiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Organisaatioita ja niiden muutoksia tarkastellaan pääosin kolmen eri osa-alueen, strategisen johtamisen sekä muutos- ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työssä ei keskitytä kulttuurin, arvojen tai toimintamotiivien aiheuttamaan pahoinvointiin.

2. ORGANISAATIO

Organisaatio-käsite on hyvin moninainen, ja organisaatioita on monenlaisia yhden miehen yrityksestä yrityksiin, joissa työskentelee useita tuhansia ihmisiä. Kun yrityksen työntekijöiltä kysytään organisaatorakenteesta, usein vastaus on suurpiirteinen. Työntekijät osaavat useimmiten määritellä omat lähimmät esimiehensä ja yrityksen johdon, mutta laajasta organisaatiosta osataan vain harvoin määritellä esimerkiksi divisioonarakenteen toisen alueen esimiehiä. Organisaatiomääritelmää voidaan käyttää myös osissa suuremman organisaation sisällä, ja sisäiset rakenteet voivat poiketa paljon yrityksen ulkoisesta rakenteesta. /15/

Organisaatiot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, yrityksiin, julkishallintoon ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Kolmannen sektorin organisaatioihin kuuluvat myös kaikki vapaaehtoisjärjestöt ja yhdistykset. Tavallisimmin organisaatiota voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset ennalta asetetut tavoitteet. Organisaation tavoitteet on yleensä kirjattu yrityksen strategiaan tai muuhun suunnitelmaan ja niitä voidaan jakaa sen mukaisesti, mihin organisaatio on erikoistunut. Yksittäisen ihmisen tavoitteet voivat erota paljonkin organisaation yhteisistä tavoitteista, jolloin väistämättä syntyy myös ristiriitoja. Yksittäisen ihmisen tavoitteet liittyvät pääsääntöisesti omaan uralla etenemiseen, ammatilliseen kasvuun tai työn haasteellisuuteen. /15/

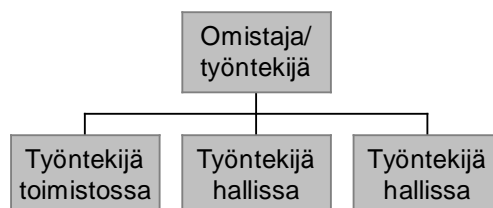
Organisaatiokäyttäytyminen on tieteenalana hyvin monitieteellinen aihekokonaisuus, se pyrkii etsimään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät ihmisten toimintaan organisaatiossa. Mielenkiintoisen siitä tekee sen omalaatuisuus, jonka yksilöt ja heidän erilaiset luonteensa tuovat esiin. Yksi esimerkki omalaatuisuudesta on työyhteisö, jossa kuvitellaan yhden ihmisen aiheuttavan yleistä pahoinvointia, joka on äärimmäisen harvinaista. Yleensä pahoinvoinnin takaa paljastuu edellä mainitun lisäksi joukko muitakin vaikuttavia tekijöitä. Nykypäivän työelämässä tehokkuuden ja kustannussäästöjen tavoittelu on viety pitkälle monissa yrityksissä. Jotta tasapaino säilyisi ja työ pysyisi mielekkäänä, on tänä päivänä ehdottoman tärkeää panostaa myös työelämän laatuun ja työhyvinvointiin organisaatioissa. /15/

2.1. Organisaatorakenteet

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Organisaatiot voivat koostua useasta erilaisesta rakenteesta, tässä opinnäytetyössä perehdytään kahdeksaan erilaiseen päärakenteeseen.

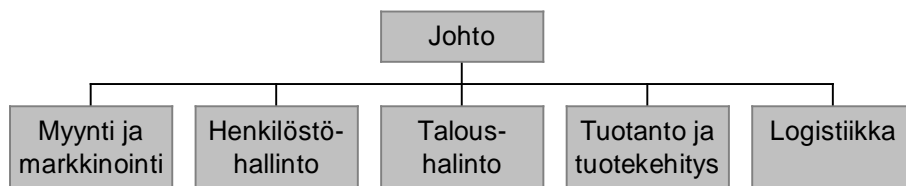
Kun pienestä yrityksestä lähdetään laajentamaan suurempaan, on organisaatorakennetta lähdettävä muokkaamaan tehokkuuden ja selvyyden vuoksi. Koon kasvaessa on organisaatioon hyvä lisätä myös erilaisia tiimejä ja johtotasoja, niiden avulla rakenne pysyy selkeämpänä. Rakenteita ei kuitenkaan voi kasvattaa mielin määrin, on osattava ottaa huomioon, ettei yhden johtajan alle pääse syntymään liian montaa eri toimintoa. Pääsääntöisesti yhden johtajan tai esimiehen alla tulisi olla 2-7 eri toimintoa, jotta työ säilyy laadukkaana. Rakenteen tehtävänä on mahdollistaa tehokas ja taloudellinen toiminta sekä resurssien tarkoituksen mukainen käyttö. Lisäksi rakenteen avulla voidaan tarkkailla ja määritellä vastuita ja velvollisuuksia sekä niiden hoitamista. Organisaatorakenteen selkeydellä ja hahmottamisella on myös vaikutuksia ihmisten työtyytyväisyyteen ja yhteistyön edistämiseen. /15/

Pienyritysrakenne eli yksinkertainen rakenne on käytössä tavallisesti pienissä muutaman henkilön yrityksissä, organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1. Pääpiirteittäin tällaisessa organisaatiossa valta ja vastuu on keskittynyt yhdelle henkilölle. Useimmiten tällaisessa organisaatiossa yrittäjä itse tekee samoja töitä kuin muutkin työntekijät. Rakenteen puolesta ei tarvita muodollista toimintaa, joten se on avoin, joustava ja dynaaminen. Tätä rakennetta voidaan käyttää myös yhdistettynä suuremman organisaation sisällä esimerkiksi projekteissa. /15/, /17/



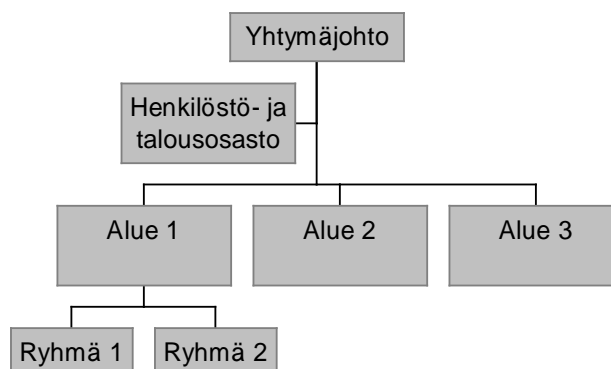
Kuva 1. Pienyritysrakenne /15/

Toimintorakenteessa eli funktionaalisessa rakenteessa toiminnot ovat jakautuneet johdon alaisuudessa omiksi toiminnoiksi. Funktionaalinen rakenne kuvassa 2 on käytössä yleensä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toimintojen keskittyessä yhteen toimintoon tai toimialaan työntekijät voivat keskittyä omaan osaamisalueeseensa ja sen avulla voidaan lisätä motivaatiota. /15/, /17/



Kuva 2. Toiminto eli funktionaalinen rakenne. /15/

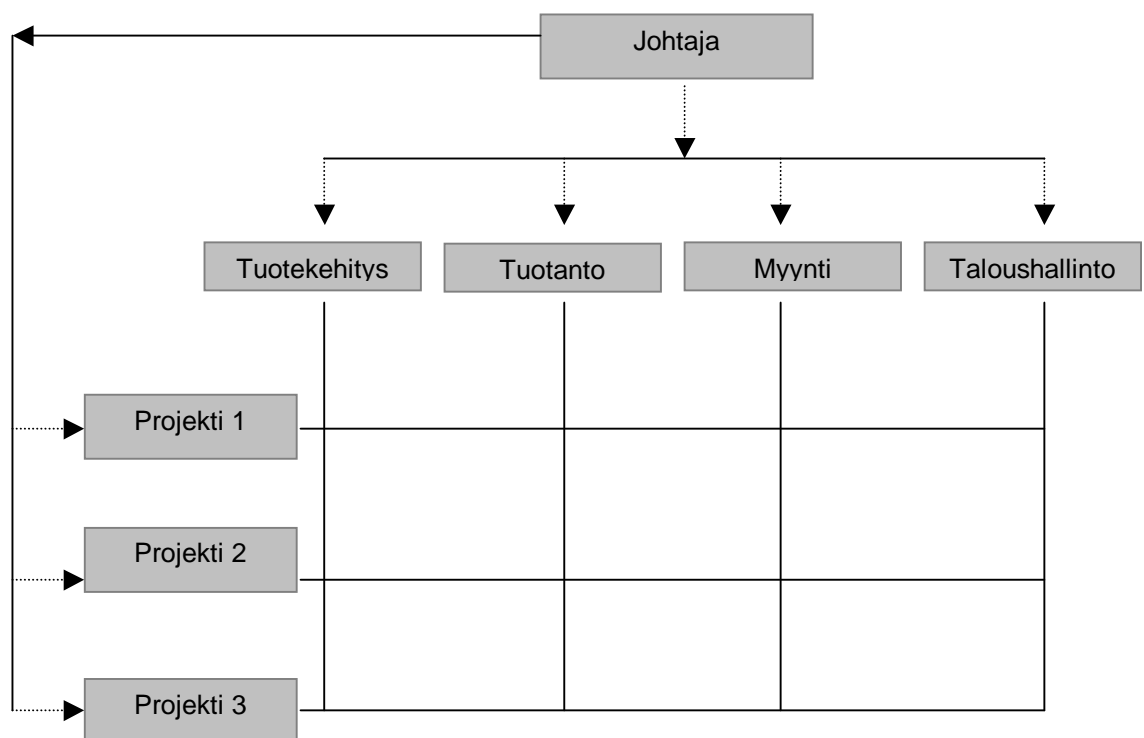
Divisioonarakenne eli tuloyksikkörakenne on yleisin, kun organisaation koko kasvaa tai sen maantieteelliset rajat laajenevat. Tämä rakenne on käytössä yrityksissä, joiden liiketoiminta-alueet muodostavat omat tuloyksikkönsä. Tuloyksiköiden rakenne muodostuu tavallisesti joko tuotekohtaisen, asiakaskohtaisen tai aluekohtaisen rakenteen mukaisesti, kuten kuvassa 3. /15/, /17/



Kuva 3. Divisioonarakenne /15/

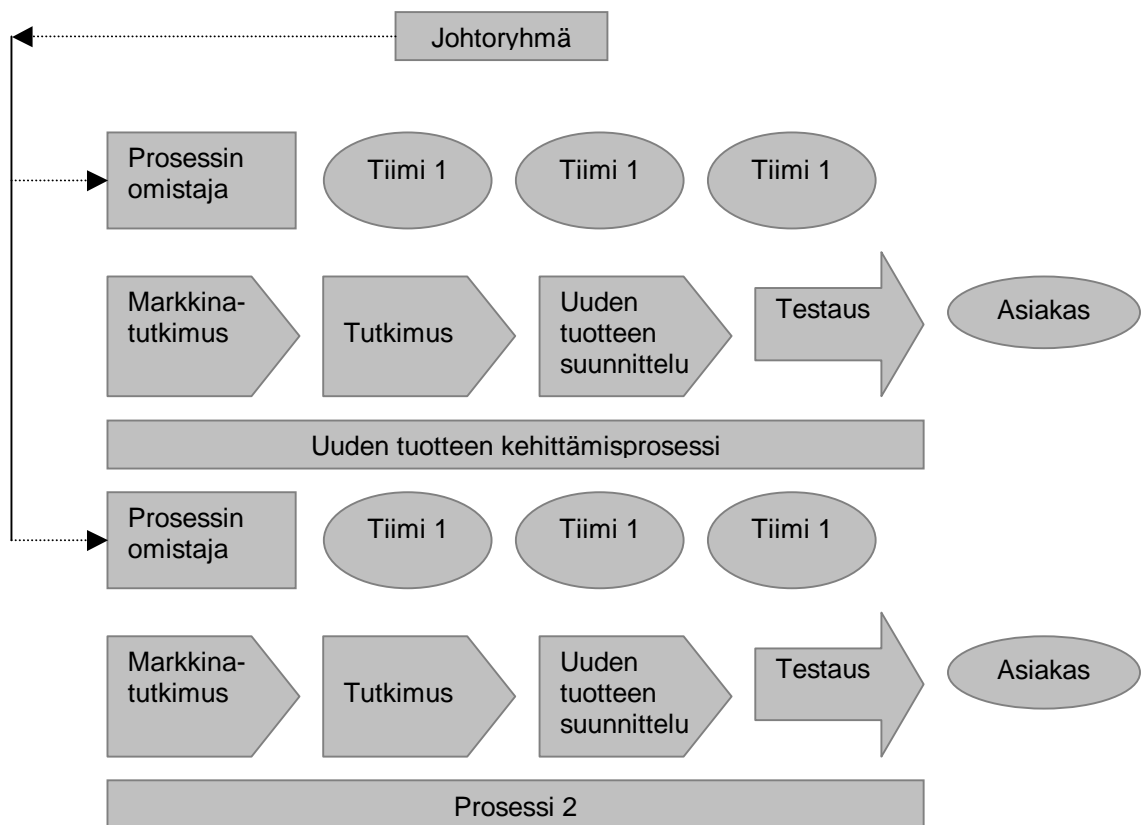
Matriisirakenteessa pyritään yhdistämään divisioona- ja toimintorakenne samaan organisaatioon. Rakenteessa organisaation eri osat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kaksi esimiestä. Rakenteen johtaminen on haasteellista, koska kahden esimiehen mielipiteet voivat poiketa toisistaan ja näin ollen työntekijä joutuu vaikeaan välikäteen, kenen ohjeita ja ohjausta tulisi noudattaa. Yleensä toinen johtajista johtaa tuotteen ja asiakkaan näkökulmasta ja toinen enemmän toimintojen näkökulmasta. Mallia käytetään muun muassa suurissa monikansallisissa yrityksissä, korkeakouluissa ja sairaaloissa. /15/, /17/



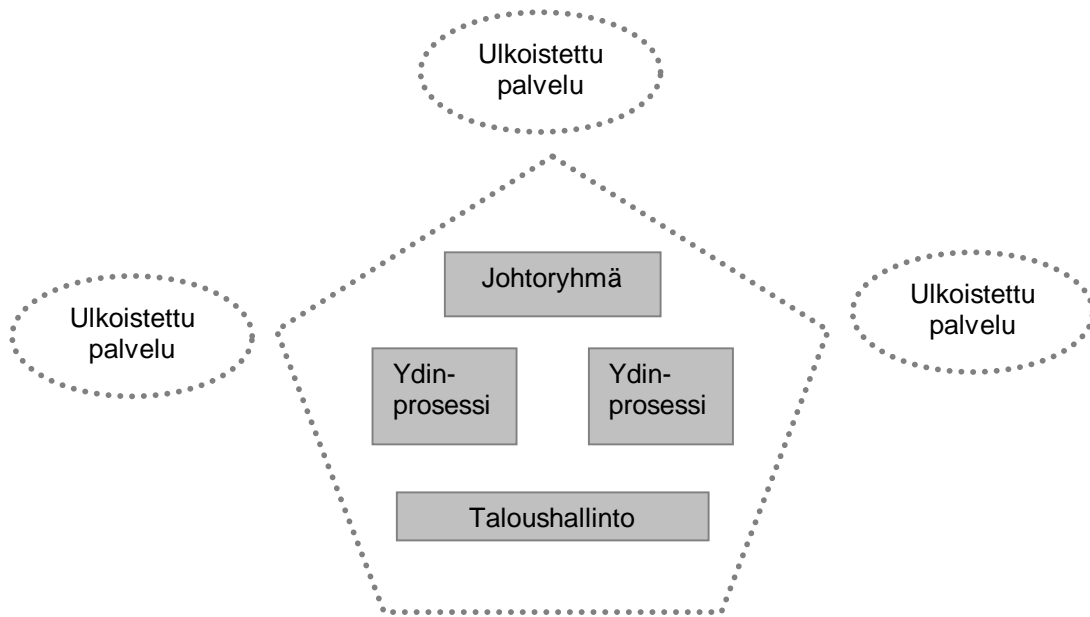
Kuva 4. Matriisirakenne /17/

Prosessirakenteessa käytetään horisontaalista rakennetta hierarkkisen organisoimisen sijasta. Rakennetta käytetään muun muassa tuotekehitysprojekteissa, jossa projektia ohjaa prosessin omistaja, joka kuuluu yleensä organisaation keskijohtoon. Kokonaisuuden johtamisen vastuu on johtoryhmällä. Tässä mallissa kuvassa 5 hyödynnetään epämuodollista ryhmätyöskentelyä asiakaslähtöisestä näkökulmasta. /17/



Kuva 5. Uuden tuotteen kehittämisprosessi. /17/

Verkostorakenteessa osa organisaatiosta on ulkoistettu toimimaan organisaation ytimen ulkopuolella. Nykyään muun muassa tietotekniikkapalveluiden ulkoistaminen on yleistä. Ulkoistamalla yrityksessä tarvittavia erikoispalveluja yrityksellä on mahdollisuus toimia laaja-alaisemmin ja keskittyä strategisesti kilpailuedun kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Verkostorakennetta hallitaan organisaation keskusyksiköstä, jossa voi sijaita myös osa strategisiksi katsotuista toiminnoista, kuten kuvassa 6 on esitetty. /15/, /17/



Kuva 6. Verkostorakenteen keskusyksikkö ja ulkoistetut palvelut. /15/

Hybridirakenteet ovat erilaisten perusrakenteiden yhdistelmiä. Niiden koostumuksessa saattaa olla valikoituna erilaisia rakenteita, kuten ydinorganisaatio funktionaalisen organisaation mukaisesti ja verkostorakenteen mukaisia ulkoistettuja palveluita. /17/

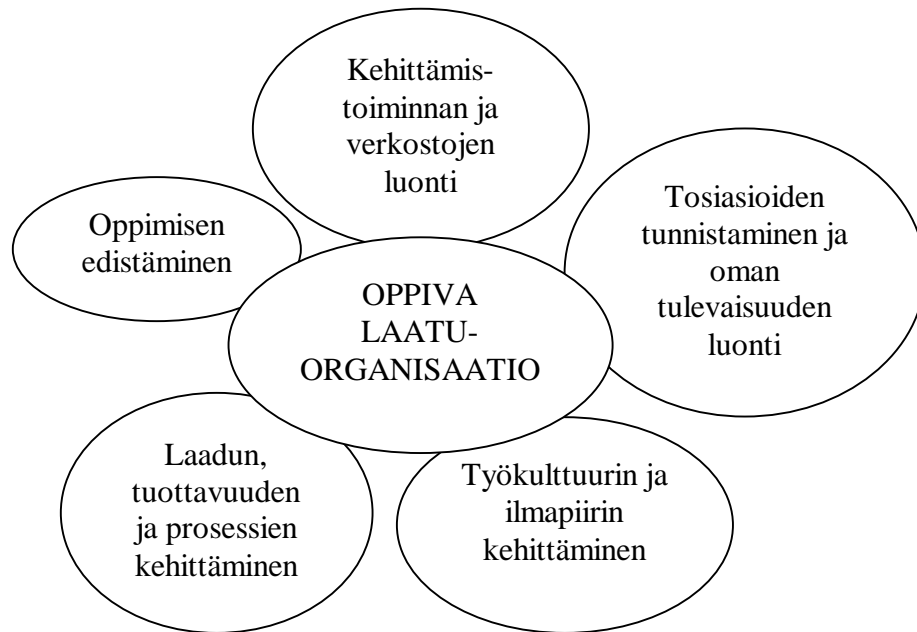
Nopean kasvun silmässä olevan yrityksen on luotava ensimmäiseksi toimiva organisaatorakenne, joka mahdollistaa laajentumisen ja henkilöstömäärän lisäämisen kuitenkin hidastamatta tai jäykistämättä kilpailun kannalta tärkeitä prosesseja. Erilaisia organisaatorakenteita yhdistelemällä voidaan saavuttaa yritykselle optimaalinen rakenne. /20/

2.2. Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen on hyvin laaja käsite, joka kattaa muun muassa monenlaisia oppimisen tyylejä. Oppivalla organisaatiolla voidaan tarkoittaa organisaatiota, jossa tuetaan ja kannustetaan henkilökuntaa kehittymään ja oppimaan. Oppiminen on tämän lisäksi myös muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista voi olla organisaation muuttuminen, jonka avulla voidaan osaltaan parantaa esimerkiksi

kilpailukykyä. Olennaista tässä määritelmässä on se, että oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat sekä kognitiiviset, affektiiviset että psykomotoriset alueet. /18/, /19/

Oppimis- ja kehittymisalueita organisaatiossa on lukuisia, jokainen organisaation jäsen voi toteuttaa oppimista omalla itselleen sopivalla tyylillä ja omien tarpeiden mukaisesti. Yhteisenä piirteenä oppivassa organisaatiossa voidaan pitää sitä, että oppiminen liittyy aina tavalla tai toisella organisaation muuttumiseen, innovaatioihin, toiminta- ja työskentelymallien muuttumiseen tai delegointiin. Oppiminen organisaatiossa on myös yhteistyönä tapahtuvan yhteistyön kehittämistä. Kehitys ja muuntautumiskyky mahdollistavat yrityksen toiminnan myös kriisitilanteissa. Organisaatioissa on suunnaton määrä kehittämätöntä potentiaalia, suurin potentiaali lienee tällä hetkellä yksilötasolla yritysten muuttuessa yhä enemmän prosessien lajitteluun, koska tämän seurauksena kehityskelpoisimmat yksilöt jumiutuvat helposti tekemään vain yhtä toimintoa. Laatuorganisaatiossa tavoitteena on yleensä asiakaslähtöinen ajattelu. Laatua tarkkaillaan ja se on integroitu kiinteäksi osaksi johtamisjärjestelmää. Laatuorganisaatiossa laatu on tavoite, jonka eteen koko henkilöstö on velvoitettu toimimaan. Kuvassa 7 on esitetty laatuorganisaation oppimisen osa-alueet, joiden avulla organisaation toiminta saadaan hyvinvoivaksi ja tuottavaksi työympäristöksi. /7/, /14/, /18/, /19/

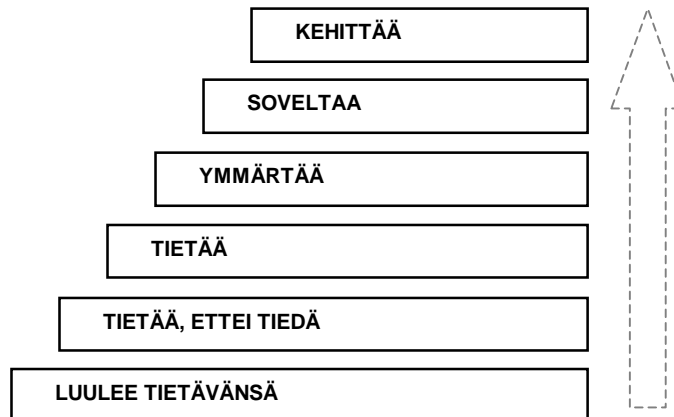


Kuva 7. Oppivan laatuorganisaation kehittämisalueet. /14/

Oppimista täytyy olla jatkuvasti. Opittu tieto puoliintuu viidessä vuodessa eli käytännössä viisi vuotta tutkinnon suorittamisen jälkeen tietomäärästä enää vain noin puolet on sovellettavissa nykyiseen käytännön elämään. Tiedon nopeaan vanhentumiseen on osittain syynä nykyinen teknologian kehitys. /19/

Oppimista tapahtuu monella eri tasolla. Jokapäiväisessä elämässä tasoihin törmätään monessakin eri asiassa. Usein keskusteluissa yhtenä osallisena on henkilö, joka luulee tietävänsä asiasta kaiken, toinen tiedostaa jo itse, ettei oikeastaan tiedä kaikkea, kolmas tietää asian ainakin teoriassa ja niin edelleen. Edellytyksenä kaikelle uuden oppimiselle on oman tietämättömyyden tiedostaminen ja sen tunnistaminen. Tietämisen taso kuvastaa tavallista koulussa oppimisen tasoa, joka tarkoittaa käytännössä vain uuden tiedon hankintaa ja sen mielenpainamista. Tiedon ymmärtäminen vaatii jo asian syvällisempää pohdintaa. Soveltamisen tasolla täytyy olla kaikki aikaisemmat tasot jo hallinnassa ja asiaa täytyy kyetä soveltamaan myös käytännössä sujuvasti. Kehittämisen tasolla täytyy lisäksi kyetä kehittämään asiaa eteenpäin eli pyrkiä uudistamaan jo toiminnassa olevia malleja

aiheesta. Tätä oppimisen prosessia voidaan kuvata parhaiten oppimisen portailla kuvassa 8. /19/



Kuva 8. Oppimisen portaat. /19/

Jotta organisaation oppimista pystytään johtamaan, on kyettävä tunnistamaan eri oppimistyyliä niin henkilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Jokainen yksilö kykenee omaksumaan tiedon parhaiten omalla tavallaan, yksi oppii käytännöstä ja ryhtyy oitis toimeen suorittamaan tehtävää konkreettisesti, toinen haluaa hahmotella ja suunnitella asian perusteellisesti etukäteen ennen käytännön toteutusta. Johtamiselle eri oppimistyyliä tuottavat haasteita, mutta osaava esimies pystyy huomioimaan jokaisen yksilön oppimistyylin, mikäli organisaatorakenne mahdollistaa lähiesimiestyöskentelyn. Vaikeuksia voi aiheuttaa myös henkilökemioiden yhteen törmäämiset, jolloin esimies joutuu ehkä itsekin puntaroimaan omaa ohjaustyyliään ja joutuu tekemään töitä säilyttääkseen oman objektiivisuutensa. Lisäksi oppimisen johtaminen vaikeutuu yksilöiden muodostaessa tiimejä, koska yksilöiden tyyliä on osattava yhdistellä ja aktivoida oikein, jotta saadaan aikaan kustannustehokasta työskentelyä ja oppimista. /19/

Organisaation oppimista on käsitelty Pentti Sydänmaanlakan kirjassa Älykäs organisaatio. Pentti Sydänmaanlakka kuvaa oppivaa organisaatiota seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

Jokainen organisaatio on siis oppimiskykyinen, mutta rajoittavana tekijänä on oppimisen nopeus, toiset organisaatiot pystyvät omaksumaan uutta tietoa ja uusia toimintatapoja toisia helpommin ja nopeammin. Oppimisen edellytykset organisaatiossa voidaan kiteyttää kymmeneen pääkohtaan:

1. Systeemiajattelu
2. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit
3. Strateginen oppiminen
4. Palautejärjestelmien käyttö
5. Itsensä johtaminen
6. Tiimioppiminen
7. Dialogi
8. Yhteinen visio
9. Tietojärjestelmien hyödyntäminen
10. Osaamisen ja tiedon jakaminen. /19/

Systeemiajattelu on tapahtumien seurauksien ymmärtämistä. Sen avulla kyetään hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. Sisäiset mallit ovat omia usein tiedostamattomia toimintamalleja, joiden tiedostaminen ja tarkastelu auttavat organisaatiota kehittymään. Strategisella oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä muuttua erilaisissa kilpailutilanteissa. Sen avulla voidaan muuttaa toimintoja esimerkiksi jonkin tuotteen kysynnän muuttuessa. Palautejärjestelmien avulla ongelmiin voidaan reagoida nopeasti ja näin ehkäistään suurempien ongelmien kehitys. Palaute on myös kehityksen ja kasvun perusedellytys. Itsensä johtamisen avulla henkilöstölle annetaan enemmän valtaa ja vastuuta omasta toiminnastaan, jonka seurauksena myös yrityksen on mahdollista saada käyttöönsä henkilöstönsä lisäenergiaa ja henkistä kapasiteettia. Tiimioppiminen on useamman henkilön tiimeissä tapahtuvaa oppimista ja oivalluksia, joita kaikki eivät välttämättä yksin toimiessaan olisi oivaltaneet. Dialogi on vuoropuhelua, jonka avulla pyritään näkemään uusia mahdollisuuksia ja edesautetaan organisaation oppimista. Yhteisen vision avulla kaikki jäsenet pyrkivät samaa päämäärää kohti yhdessä. Sen avulla päämäärä on paremmin saavutettavissa. Tieto ja oppiminen ovat kaikkien tiimin jäsenten ulottuvilla. Yhteisen vision tarkoituksena on varmistaa, että kaikki toimivat samaa

päämäärää kohti. Tietojärjestelmät mahdollistavat organisaatioissa täysin uudenlaisia toimintatapoja. Osaamista ja tietoa jakamalla saadaan lisää valtaa organisaatiolle, mutta jakaminen vaatii myös todellista luottamusta yrityksen sisällä. /19/

Edellä mainittujen kymmenen kriteerin täytyessä organisaatio on hyvinvoiva ja muuntautumiskykyinen oppiva organisaatio, jolla on mahdollisuus pysyä mukana muuttuvassa maailmassa. Organisaation tiedon ja rakenteiden lisäksi tärkeä osa on prosessia tukevilla toiminnoilla, kuten suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisella. /19/

3. ORGANISAATION JOHTAMINEN

Organisaation johtaminen jatkuvan muutoksen aikakaudella vaatii vankkaa kokemusta ja näkemystä organisaation tavoitteista, visiosta sekä toiminnasta. Tämän lisäksi on osattava huomioida jokaisen toimialan ominaisuudet ja on osattava keskittää voimavarat oikein, jotta myös työhyvinvointi säilyy muutoksessa. Henkilöstöjohtamisen lisäksi työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös strategisen johtamisen sekä muutosjohtamisen osaamisen avulla. /17/

Mikäli organisaatiomuutos tulee työntekijöille ilman ennakkovaroitusta, se voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa oman työpaikan puolesta sekä muutoksien vaikutuksista. Tämän vuoksi olisi hyvä antaa ennakkotietoja tulevista muutoksista ja kertoa muutosten taustalla olevista tekijöistä tarkemmin, esimerkiksi tavoitellaanko niillä henkilöstövähennyksiä tai kustannussäästöjä. Mikäli muutos toteutetaan hitaasti pieni osa kerrallaan, eivät työntekijät suhtaudu siihen yhtä negatiivisesti kuin yhtäkkiä voimaan tulevaan muutokseen. Yksilön on helpompi totutella muutokseen pieni osa kerrallaan ja muutos saattaa jäädä jopa huomaamatta, mikäli sen toteutus on kyllin hidasta. Hidas muutos ei tosin yleensä ole mahdollista ja sen vuoksi muutoksen aiheuttamiin vaikutuksiin onkin osattava varautua ennakoimalla niitä. Johtaminen on aihe, josta löytyy paljon materiaalia ja sen pohjalta onkin turha lähteä keksimään pyörää uudelleen. Johtamisen kirjallisuudesta voi löytää vastauksia lähestulkoon mihin kysymykseen ja osa-alueeseen hyvänsä. Tämän kirjallisuuden avulla voidaan parantaa ja syventää omaa johtajuutta ja sen osaamista eri osa-alueilla. /17/

3.1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella viitataan kaikkeen henkilöstön palkkauksesta ja hyvinvoinnista koulutukseen ja yleishallintoon asti. Henkilöstöjohtamisesta on kyse myös puhuttaessa henkilöstövoimavarojen johtamisesta sekä henkilöstöhallinnosta, sen avulla pyritään

takaamaan organisaation strategian mukaisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen sekä hallinto. /17/

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alueista ja työhyvinvoinnin kannalta olennaisin juuri muutostilanteissa, koska henkilöstön johtamisella voidaan vaikuttaa yksilöihin ja heidän tunteisiinsa organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen pohjimmaisena tavoitteena on saada organisaatio pysymään kiinnostavana ja houkuttelevana työpaikkana sekä pitää henkilöstö motivoituneena kehittämällä, tukemalla ja palkitsemalla heitä. Näitä noudattamalla organisaatio kykenee säilyttämään osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi on myös hyvin olennainen kilpailuetu markkinoilla. /12/

Henkilöstöjohtamisen yksi uusimmista osa-alueista on strateginen henkilöstöjohtaminen, josta aiemmin käytettiin nimitystä henkilöstöhallinto. Erona aikaisempaan strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoiminnan strategiaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä sen kautta, lisäksi myös strategisen henkilöstöjohtamisen painotukset poikkeavat aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta. Strategisen henkilöstöjohtamisen kautta pyritään näkemään ja vaikuttamaan laajimpaan kokonaisuuteen henkilöstöjohtamisen alueella. Myös inhimillisen johtamisen vaikutukset on alettu huomata hektisessä työelämässä. Näin ollen myös henkilöstöjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota eri osa-alueisiin ja niiden yhdistämiseen. /17/

Strategista henkilöstöjohtamista ja yhteyttä henkilöstöjohtamiseen voidaan tarkastella kolmen eri mallin kautta. Yleismalleissa niiden yhteyttä tarkastellaan kokonaisuutena, jossa kaikki niiden yksittäiset ominaisuudet on kasattu yhteen liiketoimintastrategian mukaisesti. Nämä mallit ovat yleispäteviä kaikissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa. Yhteensopivuusmalleissa puolestaan pyritään siihen, että henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia ovat linjassa keskenään. Yhdistelmämalleissa yrityksen kilpailuetu muodostuu sen ainutlaatuisuudesta ja ainutlaatuisesta tavasta toimia alallaan. Pohjimmaisena ideana näissä malleissa on se, miten yritys pystyy luomaan osaamista, jota kilpailijat eivät pysty jäljittelemään omassa toiminnassaan. /17/

3.1.1. Tunteiden johtaminen

Muutokset aiheuttavat ihmisissä sekä negatiivisia että positiivisia tunteita, jotka jokapäiväisessä johtamisessa on osattava ottaa huomioon. Lisäksi on osattava huomioida jokaisen yksilön luonteenpiirteet, jotta kommunikointi ja ohjaaminen onnistuisi helpommin. Tunteiden johtaminen onkin yksi tärkeä osa yrityksen johtamiskulttuuria. /10/

Tunnejohtamisessa tehtävä- ja tunnetavoitteet ovat symbioosissa keskenään. Mikäli jompaa kumpaa osa-aluetta painotetaan enemmän, tasapaino horjuu ja seurauksena voi olla joko sitoutuneisuuden ja motivaation puutetta tai vastaavasti tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta. Tämän päivän työelämässä vaaka kallistuu yleisemmin tehtävätavoitteiden saavuttamisen puolelle ja työyhteisöissä onkin havaittavissa motivaation ja sitoutuneisuuden puutteita yhä useammin. /10/

Jokainen yksilö kokee ja ilmaisee tunteitaan omalla persoonallisella tavallaan. Esimiehen on ensiarvoisen tärkeää osata huomioida jokaisen yksilön tavat ja tottumukset johtaessaan päivittäisiä toimintoja. Erilaisuus tuo mukanaan erilaisia normeja, joiden mukaisesti työyhteisössä toimitaan. Johtamistaidoilla voidaan lisätä työntekijöiden osallistumisen tunnetta ja saada lisättyä yksilön vastuuta omista toimistaan, jolloin yksilön motivaatio ja työhyvinvointi kasvaa. /10/

Esimiehen läsnäolo on hyvin tärkeää myös yksilön luonteeseen tutustumisen kannalta, samalla henkilökunta saa tilaisuuden oppia tuntemaan myös esimiestään paremmin ja oppii ymmärtämään hänen tekemiensä päätösten henkilökohtaisia taustoja ja vaikutuksia. Esimiehen läsnäolo parantaa myös työhyvinvointia, koska mieltä painavat asiat voidaan käsitellä avoimessa organisaatiossa heti ja niiden käsitteleminen onkin ensiarvoisen tärkeää, jotta avoin ilmapiiri säilyy työyhteisössä.

3.1.2. Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on nimensä mukaisesti johtamisen muoto, jossa arvostetaan yksilöä. Arvojen johtaminen jää usein organisaatiossa paperille kirjoitettujen arvojen tasolle, vain

harvassa yrityksessä arvoja toteutetaan käytännön johtamisessa. Arvojohtamisella pyritään motivoimaan ja ohjaamaan arvojen noudattamista myös käytännössä. /11/

Tämän päivän johtamisessa aletaan pikku hiljaa kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön motivointiin ja sitä kautta hyvinvointiin. Motivoinnin taito on lähes unohtunut ja se mitä on tarjolla, on vain pieni ripaus aamuisin. Nykyisellään motivoinnilla voidaan vaikuttaa vain pieniin hetkiin, pitkäkestoinen motivointi on yhä useimmiten jäänyt pimentoon. Pitkäkestoinen motivointi lähtee yksilöstä itsestään, sen vaikutus kestää, vaikka esimies ei päivittäin ehtisikään motivoimaan jokaista. Pitkäkestoisen motivoinnin takana on sitoutuminen ja aito kiinnostus työtä kohtaan. Tämän lopputuloksen saavuttamiseen tarvitaan esimieheltä arvojohtamisen osaamista. Jokainen yksilö tarvitsee motivointia eri tavalla ja ne selviävät vain kysymällä yksilöltä itseltään. Jokaisen yksilön huomioiminen lisää työn mielekkyyttä ja sitoutumista työhön, jonka pohjalta yksilön omat energiavarat ruokkivat motivoitumista työhön päivittäin. /11/

Arvojohtamisessa korostuu elettävä aikakausi ja sen vaatimukset, enää ei työelämässä pärjätä ”vanhalla johtamistyyllillä”, jossa esimies johtaa ja hallitsee diktaattorimaisesti alaisiaan. Nykyisin esimiehen on myös palveltava alaisiaan ja heidän tarpeitaan. Asemastaan tarkka esimies voi joutua helposti ristiriitaan alaistensa kanssa ja kokea turhautuneisuutta ja riittämättömyyttä, kun alaiset eivät enää suhtaudukaan häneen totutun auktoritäärisesti. Joissakin organisaatioissa on arvojohtaminen koettu yhdeksi välttämättömäksi keinoksi, jonka avulla tiimeistä saadaan muodostettua yhtenä kokonaisuutena toimiva organisaatio. /11/, /20/

Organisaatiot tarvitsevat tänä päivänä enemmän strategista ja vähemmän operatiivista kontrollia. Tämän vaikutukset näkyvät parhaiten organisaation muuntautumiskyvyssä. Mikäli organisaatiossa tapahtuvat muutokset voidaan toteuttaa entisen vuoden sijasta esimerkiksi yhden kvartaalin aikana, saadaan strategia toimimaan paremmin ja mukautumaan muun maailman rytmiin entistä paremmin. Lisäksi nykyisellään operatiivinen johtaminen on melko tehotonta ja johtamista voitaisiinkin parantaa useimmilla toimialoilla strategisella johtamisella ja organisaation hallitulla itseohjautuvuudella. /11/

Arvojohtamisen kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja suurtenkin organisaatioiden henkilöstö voidaan motivoida ja saada sitoutumaan työhön, jolloin myös työn tehokkuus kasvaa, tällöin myös esimiesten työ helpottuu, koska heidän ei tarvitse olla päivittäin motivoimassa koko henkilöstöä. Työn sisällöstä kuitenkin vain 30 % koostuu suorituksesta, 70 % siitä on motivaation ja yksilön henkilökohtaisen sitoutumisen osuutta, jolla voidaan vaikuttaa osaltaan yrityksen tulokseen ja tehokkuuteen. /11/

3.2. Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen saa alkunsa jo ammoisina aikoina, jolloin sotapäälliköt suunnittelivat strategioita ennen hyökkäystä ja sovelsivat strategiaa oppina sodan voittamisesta. Strategisen johtamisen menestystekijät painottuvat Mika Kamenskyn mukaan timanttiin, joka koostuu strategiasta, johtamisesta, osaamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Muita strategisessa johtamisessa tärkeitä piirteitä edellisten lisäksi ovat toimialaosaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Ilman toimialan tuntemusta strategian kehittäminen voi olla vaikeaa, jokainen strategia on kuitenkin omanlaisensa ja se noudattaa tiettyä toimialakohtaista mallia. Uudistumis- ja innovaatiokyky ovat myös yksi strategisen johtamisen tärkeimpiä piirteitä. Johtamisen täytyy mukautua tähän päivään ja myötäillä sen mukanaan tuomia muutoksia. Uudistuminen kuvaa myös kasvua ja kehittymistä, joka on johtamisessa millä tahansa tasolla erittäin tärkeää, siihen liittyy myös kyseenalaistamisen taito, jonka avulla uudistumista tapahtuu. Usein uusi näkemys onkin kasvun paikka useimmille ihmisille, ja ilman tätä kehitystä uudistumista ei pääse tapahtumaan ja yritys saattaa jäädä kiinni vanhoihin kaavoihin. Läheisesti edellä mainittuihin asioihin nivoutuu kriittisyys ja tosiasioiden tunnustaminen. Uusien näkemysten vastaanottaminen on joskus vaikeaa, varsinkin jos ne kokee liian henkilökohtaisiksi, siitä huolimatta tämän prosessin läpikäyminen auttaa tunnistamaan heikkouksia ja vahvuuksia, joiden avulla voidaan luoda paras mahdollinen johtamisstrategia sen hetkisten tarpeiden ja suuntausten mukaisesti. Yksi tärkeimmistä elementeistä on myös tiimityöskentelyn osaaminen ja joukkuepelin hallinta. Ilman yhteen hiileen puhaltamista ja jonkin strategian tunnistamista on turhaa odottaa myöskään sen noudattamista ja nähdä sen toimivuutta. Monet yritykset ovat

huomanneet innovaatioiden merkityksen osana strategiaa ja panostavatkin innovaatioihin omassa strategisen johtamisen uudistamisessa. /4/, /8/

Strateginen johtaminen on monen palasen summa, joka vaatii herkkyyttä ja uteliaisuutta uusia asioita ja toimintatapoja kohtaan. Siinä tarvitaan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi joukko muita ihmisiä, joilla on myös tarvittava herkkyys ja kyky keskittyä olennaiseen kaiken muun osaamisen lisäksi. Hyvä strateginen johtaminen pohjautuu perusteellisesti tehtyyn toimintastrategiaan, joka on myös aika ajoin uudistettava aikojen muuttuessa. Sen modifiointi on varmasti yksi haasteellisimmista vaiheista kehityksessä, mutta mikäli strategiaa onnistutaan noudattamaan kaikilla työntekijätasoilla, sen uudistaminen voi olla myös jatkuvaa kehitystä uusien asioiden ilmaantuessa alimmilta työntekijätasoilta asti. Toimiva strategia tarvitsee myös ehdottomasti koko työntekijäkunnan hyvän tietoisuuden ja sen noudattamisen. Strategian tietäminen ja sisäistäminen vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin, koska sen avoimuus ja tiedostaminen lisää myös henkilöstön sitoutumista strategian noudattamiseen. /8/

Joukkuepelin ja tiimityöskentelyn sisäistämisellä on se tärkeä piirre, että hyvä johtaja osaa käyttää oikealla tavalla hyväkseen muiden erityisosaamista ja osaa hyödyntää sen omaa toimintaansa tukevaksi. Myös strategian suunnittelussa tätä on hyvä käyttää hyväksi siten, ettei jokaisen tarvitse olla asiantuntija jokaisella osa-alueella, vaan jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat osa suurempaa palapeliä. Tämä pätee niin johtamiseen kuin yleisesti ottaen kaikkeen muuhunkin toimintaan elämässä. Joukkuepelin hallinta on varmasti yksi jokaisen ihmisen tärkeimmistä sosiaalisista taidoista. /8/

Yksi muutoksia käynnistävä johtamisjärjestelmän osa on Balanced Scorecard -mittaristo. Tämän avulla voidaan organisaatio mukauttaa entistä paremmin vastaamaan yrityksen strategiaa. Strategialähtöisen organisaation johtaminen perustuu viiteen periaatteeseen. Ensimmäisessä periaatteessa strategian ilmaiseminen operatiivisena käsitteenä painottuu piilossa olleen osaamisen ja pääoman löytämiseen. Toisessa periaatteessa organisaation mukauttaminen strategiaan tarkoittaa organisaation eri osien, kuten liiketoimintayksiköiden strategioiden sulauttamista yritysstrategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla. Kolmannessa periaatteessa tehdään strategia osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä,

tämä kuvaa tarvetta saada jokainen yksilö organisaatiossa tiedostamaan yritysstrategia ja työskentelemän sen mukaisesti. Neljäs periaate, strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi, tarkoittaa strategian yhdistämistä kaikkiin yrityksen toimintoihin budjetoinnista viikko palaveriisiin. Yritysjohdo käynnistää muutoksen edellä mainittujen neljän periaatteen päätteeksi viidennessä periaatteessa. /9/

3.3. Muutosten johtaminen

Herakleitoksen sanoja lainaten: ”Vain muutos on pysyvää.”

Muutoksen tarpeen tultua ilmi on luotava visio, jonka pohjalta muutoshanketta lähdetään viemään eteenpäin. Muutos ei kuitenkaan voi toteutua pelkästään analyysien, raporttien tai loogisten analyysien seurauksena. Aluksi voidaan suunnitella strategisia etenemiseen ja kehitykseen liittyviä osa-alueita, mutta muutoksen toteutumiseen tarvitaan koko henkilöstön osalta uuden organisaatiomallin omaksuminen. Muutoksen suunnittelu voidaan toteuttaa projektinomaisesti projektin vaiheita noudattaen. Haluttu muutos voidaan toteuttaa joko radikaalisti tai pikkuhiljaa, useimmiten se kuitenkin sijoittuu jonnekin näiden kahden edellä mainitun välimaastoon, jatkuvaan kehitykseen ja organisaation toiminnan parantamiseen. /6/, /13/

Muutokseen valmistautuminen etukäteen henkilöstön keskuudessa helpottaa muutoksen toteuttamisessa sekä sen negatiivisten vaikutusten torjumisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Radikaaleissa muutoksissa onkin huomioitava, että henkilöstölle on annettava aikaa muutoksen sisäistämiseksi. Ajan lisäksi on tärkeä huomioida myös henkilöstön valtuudet toimia työssä. Valtuuksia ja koulusta lisäämällä saadaan henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan paremmin työhönsä, tämä lisää myös työn toimivuutta kaiken muun ohella. Muutoksen aikana henkilöstön suunnalta tulevat ideat ja ehdotukset tulee käsitellä ja perustella, miksi näin ei kannata tehdä, koska myös näin saadaan lisättyä henkilöstön sitoutumista ja osallistumista muutokseen. /3/, /11/, /13/

Oli kyseessä minkäläinen muutos tahansa, kehittyminen tarvitsee vahvan ja näkyvän johtohahmon, joka hehkuttaa muutosta ja sen positiivisia vaikutuksia sekä on valmis pistämään itsensä likoon muutoksen puolesta ja tarvittaessa vie asioita eteenpäin, mikäli ne meinaavat jäädä paikoilleen. Asiassa on kuitenkin muistettava, että oli johtaja kuinka hyvä ja vahva johtaja hyvänsä, niin se ei riitä muutoksen toteuttamiseen ja aikaan saamiseen. Muutos vaatii syvää sitoutumista organisaation jokaiselta taholta. Vastaavasti esimiehen sitoutumattomuus ja vastarinta muutosta kohtaan voi vaikuttaa koko henkilöstön motivaatioon. Esimiehen vastustaessa muutosta se heijastuu työntekijöihin ja mikäli esimies ei koe muutosta tärkeäksi ja hyödylliseksi, miksi henkilökuntakaan siitä innostuisi. Henkilöstön merkitys organisaatiomuutoksessa on todella arvokas, koska motivoimaton ja turhautunut henkilöstö voi saada pahimmassa tapauksessa koko yrityksen kaatumaan. /13/

Yhtenä riskinä muutoksessa voi olla työntekijöiden halu noudattaa vanhoja aiemmin hyväksi todettuja toimintamalleja. Tässäkin motivoitunut ja asiansa osaava esimies on tärkeä. Omalla innostuksellaan ja muutosten perustelemisella voidaan työntekijät saada ymmärtämään, miksi muutos on ollut tärkeä, minkä takia siihen on ryhdytty ja millaisiin parannuksiin sen myötä päästään. Prosessin etenemisen kannalta on esimiehen päästettävä alainen lähemmäksi itseään, jotta hän pääsisi myös itse lähemmäs asian käsittelyä. Muutoksen yhteydessä valtuuksien lisäämisellä voidaan saada kaikista suurimmat epäilijät, joilla olisi kykyä kehittyä työssään, motivoitumaan muutoksesta ja saada heidät innostamaan samalla muitakin. Varsin usein työntekijöiden keskuudessa on yksi tai useampi vastarinnan kiiski, jotka tuntuvat vastustavan kaikkea jo pelkän vastarinnan aiheuttamisen ilosta. Valitettavasti näiden henkilöiden vaikutus yltää usein muihinkin työntekijöihin ja pilaa heidän motivoitumistaan. Työyhteisössä tällaiset henkilöt koetaan esimiehen näkökulmasta hyvin turhiksi ja vaikka he hoitaisivatkin työnsä hyvin, he minimoivat muiden työtehoa jatkuvalla arvostelulla ja valituksella. /6/, /13/

Muutoksia on yhtä paljon kuin yrityksiäkin. Jokaisen yrityksen muutos on yksilöllinen, vaikka strategiseksi tavoitteeksi onkin määritelty jokin yleismaailmallisempi muutos. Muutoksen johtamisessa on suuntauduttava henkilöstön ohjaamiseen haluttua päämäärää kohti. Valtuuksia antamalla henkilöstöä voidaan ohjata haluttuun suuntaan hellävaraisesti hieman vauhtia antaen ja näin päästään varmemmin työntekijän huomaamatta haluttuun

päämäärään tai ainakin lähemmäksi sitä. Yhtenä muutoksen liikkeellepanevista voimista voidaan pitää yrityksen kasvua. Esimerkiksi yhden tuotteen yrityksestä alkaa muodostua koko tuotepereen valmistaja, jonka avulla pyritään saavuttamaan lisää markkina-alaa. Lisäksi organisaation kehittämisen ja muuttumisen tavoitteena voidaan pitää kaikkea henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi, tehokkuuden lisäämiseksi tai ammattitaidon kehittämiseksi tehtäviä organisaatiomuutoksia. Muutosten johtamisessa tärkeintä on ymmärtää johtamistilanteet ja niiden dynamiikka sekä osata tulkita niihin liittyviä viestejä oikein. Johtamistilanteet ja -ongelmat vaihtelevat, ja niistä selviytyminen edellyttääkin pitkällä tähtäimellä hyvin monimuotoista johtamisosaamista. /12/, /20/

Muutosjohtaminen vaatii onnistuakseen taitavia johtajia, jotka osaavat hallita henkilöstöä huomaamattomasti. Usein muutoksen yhteydessä esitettävät analyysit ja perustelut saavat henkilöstön varpailleen, koska johtajat puhuvat yleensä asioista kuin olisivat tulleet täysin eri maailmasta. Yleisimmin esitetty kommentti lieneekin: ”Mutta eihän tuo johtaja tiedä käytännöstä mitään.” Johtamisen perustuessa laajempiin kokonaisuuksiin, on alimpien tasojen henkilöstön vaikea sopeutua analyyseihin, jotka koskevat heidän tekemäänsä työtä. Kukin yksilö pyrkii tekemään parhaansa tai ainakin uskottelee niin itselleen. Paras tapa toimia tämän tyyllisissä tilanteissa olisi puhua rehellisesti sekä avautua puolin ja toisin. Rehellisessä vuoropuhelussa molemmat osapuolet oppivat ymmärtämään toista osapuolta paremmin ja näin muutos saadaan toteutettua paremmin ja vähemmällä negatiivisilla vaikutuksilla. /5/

Muutoksessa henkilöstön mielipiteet on otettava huomioon samoin kuin niiden vaikutuksetkin. Esimiehen perustelu- ja puhetaidot voivat joutua koetukselle mielipiteiden vaihtotilanteissa, mutta kaikkien mielipiteet on kuitenkin osattava ja voitava ottaa huomioon. Henkilökunnan mielipiteiden perusteella voidaan saada tärkeitä näkökulmia asioiden käsittelylle ja varsinkin työhyvinvoinnin parantamiselle. Mielipiteiden ja uusien ideoiden perusteella voidaan saada myös organisaatiotasolla tärkeitä uudistus- ja muutosideoita tai mahdollisia uusia suuntauksia.

Useissa organisaatioissa henkilöstö on jo tottunut siihen, että muutokset seuraavat toisiaan. Tällöin onkin yleistä, että työntekijä on omaksunut tavan tehdä vain juuri niin kuin

käsketään ja on välittämättä ympärillä tapahtuvasta muutoksesta. Johtamisen onnistumisen kannalta esimiehen olisi hyvä osata samaistua henkilöstönsä tunnetilaan, jonka avulla voitaisiin saada osa henkilöstön kokemasta ahdistuksesta siirtymään myös johdon tietoon. Esimiehen tulisi kyetä kantamaan henkilöstönsä ahdistus aina muutosprosessin loppuun asti. /6/

KOMMUNIKOINNIN MERKITYS

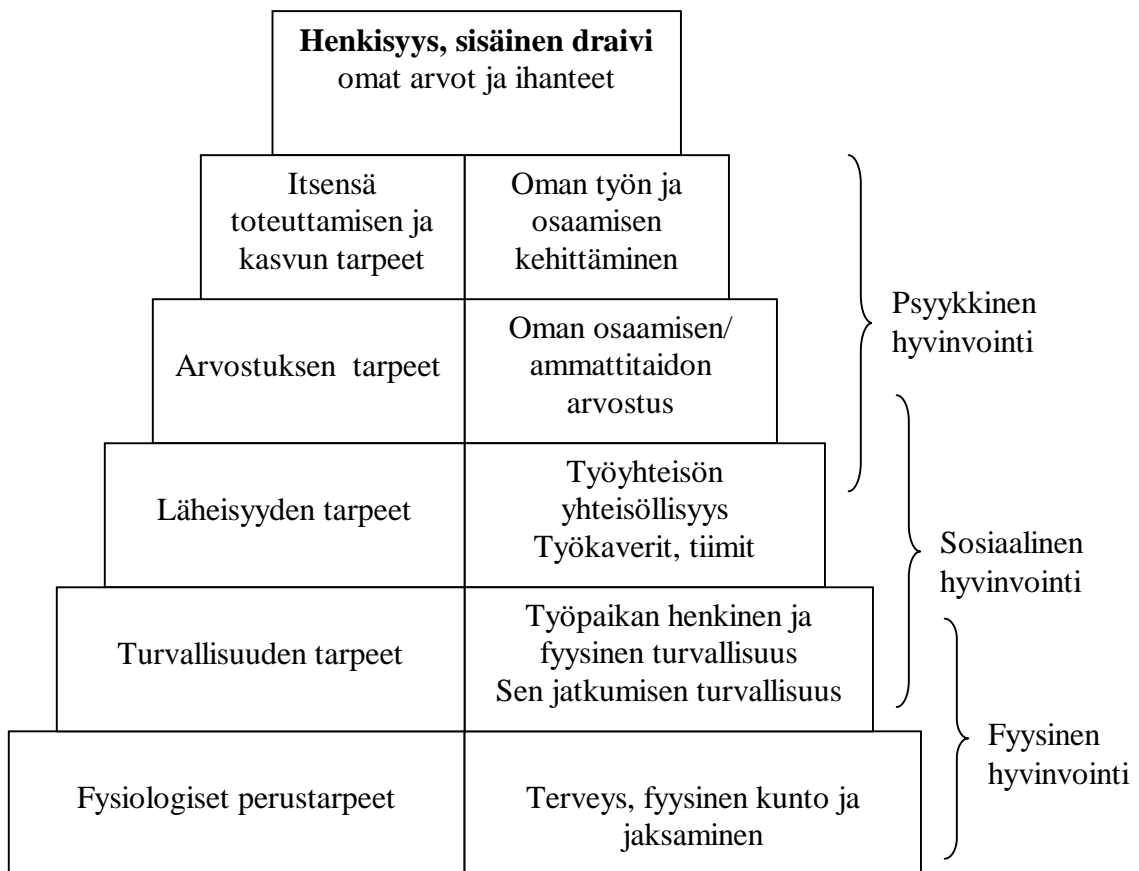
Kommunikoinnin lähtökohtana on esimies. Henkilöstö keskustelelee usein hyvinkin avoimesti tunteistaan ja kokemuksistaan keskenään, mutta esimiehen läsnä ollessa keskustelu ei ole yhtä avointa. Luottamus, rehellisyys ja aitous ovat tässä tilanteessa avainasemassa. Esimies, joka ei herätä alaisissaan luottamusta, ei yleensä tunnista omia tunteitaan tai yrittää usein peitellä niitä. Aito ja rehellinen persoona puolestaan herättää muissa luottamusta ja kommunikointi on mutkattomampaa. Avointa ja aitoa esimiestä pidetään myös oikeudenmukaisempänä ja rehellisempänä. /6/

Johtaminen ilmiönä on ihmisten välisten suhteiden selvittämistä. Sen vaikutukset näkyvät siinä, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa. Suhteiden taso on suoraan verrannollinen johtamisen tasoon. Johtajuuden kehittämiseen tarvitaankin siis ennen kaikkea ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. Muutosten tullessa henkilöstön väliset suhteet joutuvat koetukselle, osa henkilöstöstä voidaan irtisanoa ja jäljelle jäävät työntekijät saattavat tuntea olonsa turvattomaksi. Tällaisissa tilanteissa vuorovaikutus ja kommunikointi ovat tärkeitä elementtejä asioiden käsittelyssä. Muutoksen käsittelyssä jokaisen tulisi tuntea voittaneensa jotain, tässä tilanteessa esimiehen toiminnalla on suuri merkitys. Avoimen keskustelun avulla voidaan henkilöstö saada uudelleen motivoitumaan ja huomaamaan omat vahvuutensa ja voittonsa. /6/

Johtamistaidon Opiston (JTO) toimesta suoritettujen tutkimustulosten avulla voidaan pitää selvänä, että esimiehen kommunikointitaidoilla on merkitystä. Tutkimustuloksista tehdyn otannan avulla, joka sisälsi 9 % parhaimpia ja 9 % huonoimpia arvioita, voitiin selvittää, että juuri keskustelukyky oli suurin ero otantojen välillä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan pitää selvänä, että kommunikointi on ehdottoman tärkeä osa johtamista ja erityisesti tämä on huomioitava muutostilanteissa. /6/

4. TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Se käsittää kaiken henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin työelämässä eli se tarkoittaa yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, josta koostuu koko työyhteisön viretila. Työhyvinvointi on ennen kaikkea yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta positiivinen ja energinen vire saataisiin säilymään. Yksilön tarpeita voidaan kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla kuvassa 9. Sen alimmilla tasoilla on ihmisen fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka ovat kaiken hyvinvoinnin lähtökohta. Seuraavat osat vaikuttavat sosiaaliseen hyvinvointiin ja lähellä huippua ovat psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka ovat ikään kuin hienosäätöä huippuvireen saavuttamiselle. /16/



Kuva 9. Maslowin tarvehierarkian vertaaminen työhyvinvointiin. /16/

Jokainen yksilö vaikuttaa ja vastaa pääosin itse omasta hyvinvoinnistaan. Nykyinen työelämä vaatii vastuunottamista itsestään, sillä millään työntäjän toimilla ei saada positiivisia vaikutuksia mikäli oma halu ja motivaatio puuttuvat. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Näiden lisäksi ei kuitenkaan saa unohtaa yksilön omaa terveydentilaa, joka vaikuttaa myös olennaisesti yksilötason hyvinvointiin. /16/

Työhyvinvointiin liittyy myös lakien pohjalta velvoitteita, joilla pyritään vaikuttamaan työolojen parantamiseen. Tähän vaikuttavia säädöksiä ovat muun muassa:

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334
- Työturvallisuuslaki 2002/738
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 2006/44
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383
- Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 1986/609

Lakien pohjalta työhyvinvoinnissa on tietyt kriteerit, jotka pitää olla kunnossa jokaisessa yrityksessä. Nämä eivät kuitenkaan takaa kuin perusrungon, jonka pohjalta yrityksen pitää kehittää omaa työhyvinvointiaan esimerkiksi johtamisen kautta.

4.1. Johtamisen vaikutukset

Tutkimusten mukaan tärkein lähde työhyvinvoinnissa on hyvä johtaminen. Oikeudenmukainen johtaminen suojaa ihmisiä jopa sairastumiselta. Heikon esimiestyöskentelyn seurauksena ihmisten on vaikea sitoutua työhön sekä kehittää omaa osaamistaan, se estää myös onnistumisesta ja työnilosta nauttimista. Työpaikan vaihtaminen huonon esimiestyöskentelyn seurauksena tulee yritykselle osaamisen häviämisen lisäksi kalliiksi, koska uuden työntekijän palkkaaminen kasvattaa kustannuksia noin 30 %. Kustannusten lisäksi vaikutuksia henkilöiden menettämisestä voi olla myös liiketoimintakyvyn heikkeneminen ja sitä kautta tuottopotentialin pieneneminen. Hyvän

johtajan ominaisuutena pidetään valmentavaa johtamistyyliä, josta käytetään myös nimityksiä palveleva johtaminen, valtuuttava johtaminen ja flow-johtaminen. Tämän johtamistyylin ominaisuuksina pidetään henkilöstön kannustamista ja vaatimattomuudella johtamista tietäen kuitenkin tarkasti päämäärät joihin pyritään. Tärkeää tässä tyyliässä on luja tahto päämäärien ja parhaiden tulosten saavuttamiseksi osaamisen hyödyntämisen avulla. Flow-johtaja uskoo oikeiden ihmisten oikeissa tiimeissä saavuttavan vaikealtakin tuntuvat päämäärät. Johdon tehtävänä on saada organisaatio rakennettua sellaiseksi, että se pystyy saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet ilman, että pitää kertoa mitä tehdä ja miten se tulisi tehdä. Tässäkin johtamismallissa on kuitenkin vedettävä raja alaisten hyvinvoinnin palvelemiselle ja heidän omien henkilökohtaisten murheiden huomioonottamiselle. /5/, /16/

4.2. Kustannukset ja niiden vaikutukset

Eri tutkimusten perusteella on saatu selville, että työhyvinvoinnilla ja yrityksen menestyksellä on selvä yhteys. On sanomattakin selvää, että yritys, jossa henkilöstö voi hyvin, on myös motivoituneempi ja sillä on paremmin sitoutuneet työntekijät. Taloudellisesti yrityksen on todettu saavan työhyvinvointiin sijoittamansa varat takaisin 10–20 -kertaisena. Kestävän kehityksen tavoittelussa ja erityisesti pitkän tähtäimen suunnitelmissa onkin tärkeä huomioida työhyvinvoinnin tärkeys sekä taloudellisuuden että myös terveyden ja jaksamisen kannalta. /16/

Esimiestyön tärkeys on työhyvinvoinnin kannalta merkittävä. Huono esimiestyöskentely heijastuu suoraan sairauspoissaolojen lisääntymisenä, sen myötä vaikutukset ulottuvat kustannusten nousuun ja kilpailukykyyn. Suurimmat vaikutukset ovat henkisessä hyvinvoinnissa, johon johtamisen laatu vaikuttaa ensimmäisenä. Johtamistason heikkous ilmenee helposti työuupumuksena, sitoutumattomuutena ja motivaation puutteena. Kaikki ei kuitenkaan ole pelkästä johtamisesta kiinni, vaan kokonaisuus koostuu monista yksittäisistä tekijöistä. Esimerkiksi huono työilmapiiri vaikuttaa kustannusten nousuun useimmiten heikon motivaation kautta. Useammassa yrityksissä on joitain yksilöitä, joista kaikki muiden tekemät asiat ovat huonosti tehtyjä ja ne olisi voitu hoitaa paremminkin. Nämä henkilöt heikentävät yhteishenkeä ja saavat helposti muutkin jäsenet tuntemaan

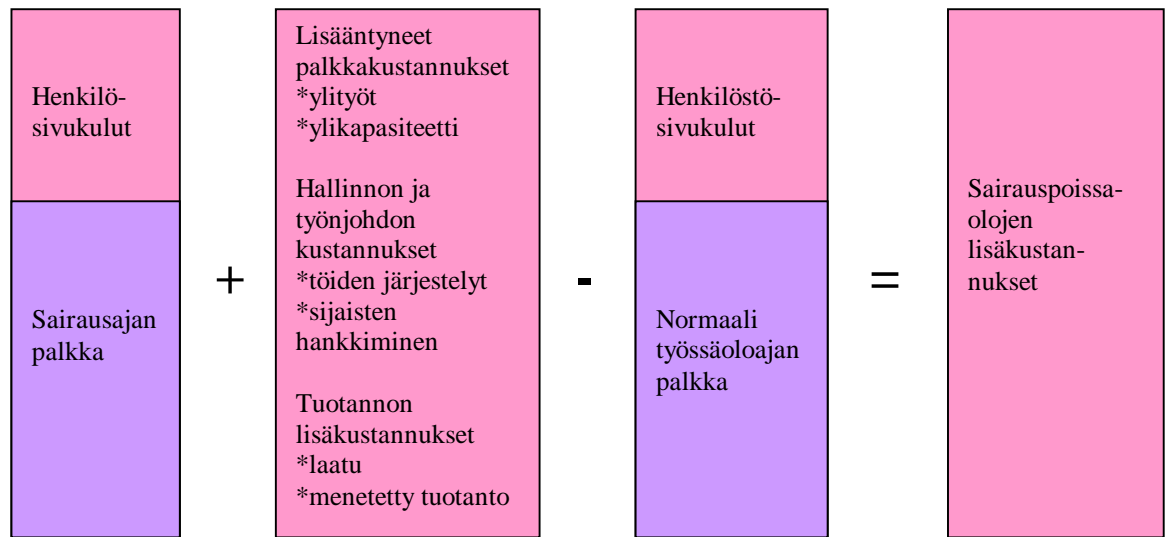
olonsa epämukavaksi. Johtamisessa korostuu esimiehen taidot jakaa vastuuta, olla oikeudenmukainen ja käsitellä huonoon työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen vastuu on suurin. /16/

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat. Useimmiten vaikutukset ovat riippuvaisia ihmisten tunteista ja tilanteiden tulkinnasta. Oletettavasti henkilö, joka viihtyy työssään ja on sitoutunut työtehtäviinsä pysyy varmemmin yrityksessä. Motivoitunut henkilö arvostaa todennäköisesti saamaansa valtaa ja vastuuta rahallista korvausta enemmän. Henkilöstön vaihtuvuus kasvattaa myös kustannuksia ja heikentää tietotason pääomaa hiljaisen tiedon hävitessä.

4.2.1. Sairauspoissaolot

Sairauksien aiheuttamat kustannukset ovat Suomessa vuosittain noin 20 miljardia euroa. Kokonaispalkkakustannuksista tämä leikkaa noin 5 % siivun jokaista yritystä kohti. Sairauspoissaoloja vähentämällä yritykset voisivat säästää huomattavasti rahaa ja lisätä tuottavan työn määrää. Poissaolojen vähentämisen pitäisi kuitenkin tapahtua työhyvinvointi huomioon ottaen eli kustannuksia ei pitäisi leikata kiristämällä poissaolojen seuranta, eikä siihen myöskään pitäisi yrittää päästä kohdistamalla henkilöstölle ylimääräisiä palkkioita, koska nämä vaikuttavat pitkällä aikavälillä negatiivisesti kokonaissairauskustannuksiin ja ennenaikaisiin eläkkeisiin. /16/

Suurin osa ylimääräisistä sairauspoissaoloista johtuu henkisen hyvinvoinnin heikkenemisestä, jonka seurauksena myös fyysinen hyvinvointi heikkenee. Liian suuri työtaakka aiheuttaa stressin lisäksi myös masennusta ja pitkäkestoisena työuupumusta. Stressi heikentää ihmisen oppimis- ja päättelykykyä sekä lisää tapaturmien todennäköisyyttä. Työuupumuksesta johtuvat sairauspoissaolot ovat yleensä melko pitkiä jaksoja ja tulevat yritykselle kalliiksi. Kuvassa 10 esitetään sairauspoissaolojen lisäkustannusten summautuminen. /16/



Kuva 10. Sairauspoissaolojen kustannukset /21/

4.2.2. Eläkkeelle siirtyminen

Varhaiseläkkeet maksavat yrityksille lähes 3 miljardia euroa vuodessa välittöminä eläkekuluina ja muodostavat noin kolmanneksen kaikista eläkekustannuksista. Eläkkeelle siirtymisen myötä yritys menettää myös mittaamattoman määrän yksilöllistä hiljaista tietoa ja kokemusosaamista. Lakien salliessa varhaisen eläköitymisen on yritysten ainoa mahdollisuus saada henkilöstö kokemaan työelämä houkuttelevammaksi kuin eläkkeelle siirtyminen. Tähän tosin tänä päivänä on useilla yrityksillä vielä pitkä matka ja sen onnistuminen vaatii mitä suurimmissa määrin johtamistyylien muuttamista ja asian huomioon ottamista strategiaa suunniteltaessa. Yritysten olisikin osattava ottaa huomioon se, ettei varhainen eläköityminen ole ainoastaan määrällinen vaan myös laadullinen resurssiongelma. /16/

Tämän päivän työelämässä arvostetaan joissakin yrityksissä hektisen ilmapiirin lisääntymisen myötä nimenomaan nuorten nopeaa oppimiskykyä ja teknistä osaamista. Tässä on kuitenkin otettava huomioon myös iäkkäämmän henkilöstön edut, kuten yhteistyöhalukkuuden lisääntyminen, paineensietokyky, hiljainen tieto ja kokemus.

Iäkkäämmän henkilöstön on tutkitusti todistettu sietävän paremmin paineita ja olevan nuorempia työtovereita yhteistyöhaluisempia. Lisäksi iäkkäämpien työntekijöiden tiedon jakaminen on ensiarvoisen tärkeää. /16/

5. ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET

Kysely organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin toteutettiin internetissä 6.2.2011 - 13.3.2011 välisenä aikana. Kysely suunnattiin henkilöille, joiden työpaikalla oli tapahtunut organisaatiomuutos. Tietoa kyselystä jaettiin pääosin sosiaalisen median välityksellä. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 27 kpl ja ne koostuivat usean eri yrityksen työntekijöiden vastauksista. Vastaajista 23 kpl oli naisia ja 3 kpl miehiä. Esimiesasemassa olevia henkilöitä vastasi 3 kpl, toimihenkilöitä 22kpl ja asemakseen vaihtoehdon muu, valitsi 2 vastaajaa. Ikäjakauma oli laaja, vastaajien keski-ikä oli 37 vuotta. Vastanneista 3 kpl oli alle 29-vuotiaita, 7 kpl 30 -39 -vuotiaita, 4 kpl 40 -49 -vuotiaita ja 12 kpl yli 50 -vuotiaita (Liite 1.). Kyselyn lisäksi tehtiin haastatteluja viidelle henkilölle. Haastatteleamalla muutamia kyselyyn vastanneista henkilöistä, saatiin laajempi mielikuva kysymysten taustalla piilevistä asioista ja ongelmista. Kyselyä on analysoitu erilaisten suodatusten perusteella sekä lisähaastattelujen avulla.

5.1. Kyselyn tulokset

Kyselyn vastausten analysoinnissa (Liite 2) tuli selkeästi esiin, että organisaatiomuutoksesta kerrotaan yleisesti, kuitenkin enemmän johdon näkökulmasta, joka koetaan helposti aivopesuna. Muutos perustellaan hyvin, mutta aina aluksi jää epävarmuus asian todellisesta muodosta. Jonkin ajan kuluttua muutokseen kuitenkin totutaan ja aletaan toimia sen mukaisesti. Varsinkin suurissa pörssiyrityksissä ajatellaan, että muutoksia tehdään osakkeen omistajien voiton kasvattamisen takia. /2/

Muutoksen sulattaminen vaatii aikaa, eikä siihen sopeuduta yhden yön aikana. Yleensä ilmoituksen yhteydessä asiaa ei kommentoida, mutta esimerkiksi kahvipöydässä asiasta keskustellaan ja esitetään eriäviä mielipiteitä. Johdon annetaan helposti ymmärtää, että muutos hyväksytään, mutta henkilöstö saattaa olla hyvinkin epäileväistä ja kokea tilanteen uhkaavana. Tämä koetaan kuitenkin normaaliksi muutosvistarinnaksi ja yleisesti on tiedostettu, että tästä seuraa asian hyväksyntä. /2/

Organisaatorakenne pienissä yrityksissä tiedetään yksityiskohtaisemmin, mutta suurissa yrityksissä, joissa johtoa on useammassa eri maassa, on tieto huomattavasti suppeampaa. Yleisesti tiedossa ovat omat samalla paikkakunnalla työskentelevät esimiehet sekä osa kotimaan muusta johdosta. Yleensä muutos koetaan vain ”tuolta ylhäältä tulevaksi”, eikä tietoa saada samoin kuin esimerkiksi johtoryhmissä. Tärkeää onkin osata jakaa ainoastaan välttämätön tärkeä tieto, jonka avulla henkilöstö voi muodostaa mahdollisimman positiivisen kuvan muutoksesta. /2/

JOHTAMINEN

Johtamisen laatu on kehittynyt aikaisempaan verrattuna, mutta kehitys vaatinee sukupolven vaihdoksen johtoryhmissä ennen kuin vanhentuneet johtamismallit saadaan muutettua nykypäivän tasolle vastaamaan paremmin tämän päivän tarpeita. Omaehtoinen koulutus näyttelee johtamisessa suurta osaa ja johtajan onkin erittäin tärkeää huolehtia omasta henkilöstöjohtamisen osaamisestaan.

Useassa yrityksessä esimiehen läsnäolo koetaan positiivisena, mutta poikkeuksena on myös yrityksiä, joissa jatkuva läsnäolo koetaan kyttämisenä ja heikkouksien etsimisenä. Esimiehen tilapäinen poissaolo työmatkojen puitteissa koetaan kuitenkin positiiviseksi työilmapiirin kannalta, toiminta on silloin rennompaa ja työskentely omatoimisempaa. Yleinen mielipide pitää hyvänä, että esimies seuraa työskentelyä sekä tämän myötä myös osaamista ja kehittymistä. Esimiehen läsnäolo koetaan tärkeäksi myös pulmatilanteissa, joissa on tärkeää saada vahvistus omalle toiminnalle. /2/

TYÖN SISÄLTÖ

Työtehtävät ja oman työn tavoitteet ovat pääosin kaikilla vastanneilla hyvin tiedossa. Työn tavoitteet ja tarkoitus ovat hyvin olennaisia työmotivaation kannalta. On tärkeää tietää miksi oma työ on tärkeää ja mihin sen tekeminen vaikuttaa, suurempien kokonaisuuksien hahmottamisen avulla voi saada omaa motivaatiotaan kehittymään merkittävästi. Työn haasteellisuus koetaan myös osittain stressaavana tekijänä, mutta kuitenkin se koetaan

olennaisena osana motivaatiota. Tasapaksu puurtaminen ja vuosi tolkulla samojen tehtävien tekeminen syö pidemmänpäälle motivaatiota ja työssä jaksamista.

TYÖKUORMA JA TYÖILMAPIIRI

Työkuorma koetaan pääosin sopivaksi. Usean haastatellun mielestä yhteistyö oli parempaa silloin, kun piti selvitä tiukemmalla. Pienellä porukalla yritettiin tehdä mahdollisimman paljon työtä ja yhteistyö lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työkuormaan suhtaudutaan yleisesti ”Olen vain töissä täällä, pitää toimia annettujen ohjeiden mukaisesti” -tyylillä. Yritykset ovat alkaneet herätä henkilöstön työhyvinvointiin, joka vaikuttaa muun muassa sopivan työkuorman kautta positiivisesti jaksamiseen. Oikean tason löytäminen vaatii kuitenkin avoimuutta ja asiasta keskustelemista esimiehen ja alaisen kesken. /2/

Tiimi- / yhteistyö koetaan valtaosan mielestä tärkeäksi. Tiimityön onnistuminen vaikuttaa osaltaan myös sisäiseen ilmapiiriin laatuun.

STRESSI

Yleisesti alaisten stressiin ei reagoida esimiesten suunnalta ja sitä ei koeta lainkaan negatiivisena tekijänä. Sopivissa määrin stressi onkin työtahokkuuden nostamisessa hyvä keino, mutta jokaisen esimiehen vastuulla olisi myös reagoida, koska liika on liikaa. Parhaiten asiaan reagoidaan, jos asiasta kertoo ja mahdollisuuksien mukaan asiaan voidaan puuttua ennen sen pahenemista työkyvylle haitalliseksi.

Nykyisin työn stressaavuus on muotiasana. Stressistä keskustellaan paljon niin mediassa kuin työpaikoillakin. Osaltaan tämä käyty keskustelu on varmasti vaikuttanut myös stressin kokemiseen eli se mikä ennen oli normaalia, onkin nykyisen mittapuun mukaisesti stressaavaa. Stressi on nostettu ihmisten alitajunnasta jokapäiväiseen työskentelyyn ja usein kaikki mahdollinen hankaus tai hankaluudet laitetaan stressin piikkiin. Tämä on osa-alue, jonka nousemiseen on varmasti tämän hetkiselä yhteiskunnallakin oma osuutensa.

Työpaikalla stressitasoa nostaa myös ilmapiirin varautuneisuus. Paikoissa joissa työilmapiiri on epäluuloinen ja toisiin työtovereihin suhtaudutaan tietyllä varauksella, myös stressi koetaan voimakkaampana. Työilmapiirillä onkin iso merkitys työhyvinvoinnissa, tunnelma kun tuppaa aina tarttumaan.

PALAUTE

Palautteen saaminen alkaa olla hyvin yleistä työelämässä, mutta sekin on hyvin toimialakohtaista. Tulospalkkauksessa tai työssä, jossa ollaan tekemisissä kannattavuuden ja kustannusten kanssa, palautekeskustelut ovat tavallisia. Terveystieteiden perushyvinvoinnin kanssa tekemisissä olevat eivät koe saavansa työstään juurikaan palautetta tai se ei ainakaan ole säännöllistä esimiesten taholta.

Palautteenanto jakaa mielipiteitä sen tarpeellisuudesta ja jatkuva kommunikointi koetaan liian hallitsevaksi. Joissakin yrityksissä tarvittaisiin enemmän vapautta ohjata omaa toimintaa sekä avoimuutta työtehtävien suunnittelussa ja vaihtamisessa hyvän laadun takaamiseksi.

KOULUTUS

Yritykset ovat selvästi havahtuneet perehdytyksen merkityksestä työn sisäistämiseen. Uudet työntekijät aloittavat perehdytyksen koulutusjaksolla, jonka aikana saadaan selville myös yksilöiden soveltuvuus kyseiseen työhön. Hyvä perehdytys takaa pehmeämmän aloituksen ja siirtymiseen uuteen tehtävään. Perehdytyksen lisäksi tarjolla on myös erilaisia koulutuksia henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti pääasiallisesti toimihenkilötehtävissä toimiville. Koulutuksen tarvetta arvioidaan sekä johdon että yksilön näkökulmasta ja asiasta keskustellaan yleensä vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. /2/

Etenemismahdollisuudet yrityksessä koetaan neutraaleina, useimmiten työ jota haetaan, on myös se työ jota tehdään. Tähän koetaan saatavan muutosta ainoastaan työnantajaa tai työtehtävää vaihtamalla. Koulutusmahdollisuudet vaikuttavat tähän paljon, koska henkilöstöä kouluttamalla voidaan myös työtehtäviä monipuolistaa osaamisen kartuttua.

PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Kyselyyn vastanneista 60 % on vähintään neutraalilla tasolla tyytyväisiä palkkaukseen työn vaativuuden huomioon ottaen. Varmasti jokainen mielellään ottaisi lisää palkkaa, mikäli sitä olisi tarjolla. Rahallisen palkan tarkistuksessa ilmenee hyvin vaihtelevia käytäntöjä. Yrityksen koko on varmasti yksi palkan tarkistukseen liittyvä tekijä. Suurissa yrityksissä palkan ja työtehtävien yhteen sovittaminen on yleisempää kuin pienissä yrityksissä. Mikäli palkkakehitykseen haluaa vaikuttaa, on yleisesti ottaen vaihdettava työpaikkaa tai työtehtäviä, jotta kehitystä tapahtuu.

Useimmissa yrityksissä palkkiojärjestelmät ovat puutteellisia tai niitä ei ole lainkaan. Toimiva palkkiojärjestelmä voi olla motivoiva kannustin esimerkiksi tuotannon tehostamisessa.

Positiivinen palaute on yksi hyvä ja halpa palkitsemistapa, tosin suomalaisessa kulttuurissa sitä jostain syystä kaihdetaan ja palautteen anto suuntautuu yleisesti vain asian negatiivisiin puoliin. Positiiviseen palautteeseen voisi olla hyvä yhdistää jokin pieni halpa lahja, kuten esimerkiksi naisvaltaisella alalla ruusu. Palkinnon on oltava sellainen, jonka jokainen työntekijä ymmärtää ja tietää minkä takia palkinto on saatu. Palkkion on oltava kuitenkin yhdenmukainen koko henkilöstölle, eriarvoisuutta on ehdottomasti vältettävä. /13/

Monessa yrityksessä on käytössä palkkiomuotoja, joita henkilöstö ei osaa arvostaa palkkiona. Yleisesti nämä ovat työsuhteen mukanaan tuomia etuja, kuten sairauskassa, liikunta- ja kulttuuriselit tai lounasetu.

ESIMIESASEMA

Kyselyyn vastanneiden esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden vastaukset olivat yhdenmukaisia työn stressaavuuden osalta. Toimialasta riippumatta työ koetaan stressaavaksi, vaikkakin työpaikan säilymistä pidetään varmana. Toimialakohtaisesti myös sähköpostilla johtaminen on hyvin yleistä. Sähköpostijohtaminen koetaan kuitenkin huonoksi johtamiseksi. Pitkien välimatkojen takia se on helppo tapa kommunikoida eri

yksiköiden välillä välimatkojen ollessa pitkiä, mutta erityisen tärkeää on huomioida lähiesimiestyöskentelyn merkitys. Sähköpostin avulla tapahtuva työn ohjaus on sinällään eri asia ja se koetaan hyväksi tavaksi ohjata toimintaa, koska sähköposti on koko ajan luettavissa ja toimeksianto on helppo tarkistaa tehtävän tullessa ajankohtaiseksi. /1/

Oli mielenkiintoista huomata, että esimiehet eivät olleet täysin tietoisia muutoksesta ennen sen voimaantuloa. Kommunikointi koetaankin heikoksi asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Ilmapiiri koetaan yleensä stressaantuneeksi ja varautuneeksi, mutta asiaa on vaikea verrata yrityksen yleiseen ilmapiiriin, koska samoista yrityksissä ei ole muiden henkilöiden vastauksia saatavilla. Tähän voi vaikuttaa myös esimiesten henkilökohtaisesti kokema stressi, joka heidän mielestään huokuu myös ilmapiirissä, vaikkakin stressi on heissä itsessään. Vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa ovat luonnollisesti paremmat pienessä kuin keskisuudessa tai suuressa yrityksessä.

TYÖHYVINVOINTI

Suurin osa vastanneista on työpaikalla hyvinvoivia henkilöitä, kuitenkin 1/5 vastanneista on vastannut voivansa pahoin tai heikosti. Neutraaleja vastauksia aiheeseen on tullut 1/3, joka kertoo siitä, että joko asiaa ei ole lainkaan ajateltu tai vaihtoehtoisesti hyvinvointi vaihtelee aika ajoin. (Liite 2)

Varhaisen välittämisen malli on tullut yleiseen tietoisuuteen esimiestyön tueksi. Varhaisen välittämisen mallin avulla pyritään parantamaan työssä jaksamista ja päästään keskustelemaan vaihtoehdoista jo ennen vakavimpien uupumusoireiden puhkeamista. Varhaisen välittämisen avulla saadaan työuupumuksesta johtuvien sairauspoissaolojen määrää vähennettyä ja näin ollen myös huomattavia kustannussäästöjä. /1/

TYÖPAIKKA JA TULEVAISUUS

Työpaikan vaihtamista juuri tällä hetkellä tai tulevaisuudessa suunnittelee 46 % vastanneista (Liite 2). 56 % on tyytyväisiä työhönsä, eikä suunnittele työpaikan vaihtamista. Vastanneista lukumääräisesti prosenttiosuutta vastaa 14 henkilöä ja vastanneista 11 henkilöä on yli 50-vuotiaita, jotka todennäköisesti kokevat työssäoloaikansa olevan jo niin vähissä, etteivät usko työhyvinvoinnin paranevan työpaikkaa vaihtamalla. Samassa ikäryhmässä vastanneista on kuitenkin aistittavissa tyytymättömyyttä työhön. Suurin osa heistä on kuitenkin arvioinut oman jaksamisensa ja energiatasonsa hyväksi. (Liite 2)

Kyselyn vastauksissa ilmeni myös jonkin verran ristiriitaisuuksia, kuten yhdistelmässä ”Ei suunnittele työpaikan vaihtamista” - ”Kuva työnantajasta todella huono”. Ristiriitaiseksi tulkinnan tekee se, miksi kyseinen vastaaja ei harkitse työpaikan vaihtamista, jos kuva työnantajasta on todella huono.

Työpaikan vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä voi olla useita. Nuorille suunnattujen kyselyiden tuloksina halutun työpaikan kriteerit ovat kuitenkin usean vuoden ajalta pysyneet samoina. Tärkeysjärjestyksessä ne ovat:

1. työn mielekkyys
2. innostava ilmapiiri
3. palaute työstä
4. organisaation kulttuuri ja arvot
5. vapaus kehittää omaa työtä
6. inhimilliset työajat
7. joustavat työajat elämäntilanne huomioiden
8. mahdollistaa jatkuvan oppimisen
9. työnantajan maine
10. palkka. /16/

5.2. Haastattelut

Ankkuriketju-kertomus on ollut yksi parhaista havainnollistettaessa yhteistyön ja tiimipelaamisen merkitystä. Ankkurin ja sen ketjun merkitystä kuvailtiin seuraavasti: ”Mikäli ankkuriketjun osat olisi hitsattu yhteen lenkkien sivuista, ketju olisi hyvin joustamaton ja helposti rikkoutuva. Ketjun lenkkien ollessa nivoutuneena lomittain niiden joustavuus ja liikkuvuus on saumatonta ja tavoite saavutettavissa, kun ankkuri pitää laivan halutulla paikallaan myrskyssäkin.” Tämä vertaus sopii loistavasti tämän päivän työelämään. Jokaisen tiimin jäsenen on osattava pelata samaa peliä yhtä ennalta sovittua maalia kohti. Mikäli yksikin jäsen harhautuu reitiltä, eteneminen hidastuu ja vaikeutuu, samoin kuin työelämässäkin. /1/

Työhyvinvointiin on alettu panostaa yhä enenevässä määrin yrityksissä. Haastattelujen perusteella työhyvinvointi koetaan todella tärkeäksi kaikissa portaissa alimmasta ylimpään. Fyysisen hyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin yhteys on myös kiistämätön. Useilla haastatelluilla henkilöillä, varsinkin ikäryhmässä yli 50 vuotta, on selvä näkemys työhyvinvoinnin terveydellisistä vaikutuksista. /2/

Työympäristössä voidaan vain harvoin sysätä huonoa työilmapiiriä ainoastaan yhden henkilön niskoille, usein kuitenkin pahoinvointi henkilöityy yhteen ihmiseen. Usein tämä henkilö on sellainen, jonka kautta kaikkien muidenkin pahoinvointi purkautuu. Tässä törmätään henkilöstöjohtamisen osa-alueelta tunnejohtamisen tärkeyteen, jotta osataan ottaa huomioon monenlaiset erilaiset ihmiset ja heidän tapansa purkaa pahoinvointia. Pahoinvointi heijastuu yleensä puheliaimpien ja sellaisten ihmisten kautta, jotka uskaltavat sanoa oman mielipiteensä mieltä kuohuttaviin asioihin.

Tiedotuksen ja avoimuuden puute heijastuu jokapäiväisessä käytöksessä työpaikalla erilaisina ryhmissä supisemisina ja ylimääräisinä mutinoina. Tiedotuksen ja avoimuuden puute pakottaa työntekijät spekuloidaan tulevia tapahtumia ja johdon tarkoitusperiä, tämän seurauksena varsinkin herkkien työntekijöiden työhyvinvointi heikkenee ja heidän sairauspoissaolokustannuksensa kääntyvät nousuun, koska he reagoivat helposti myös muiden kokemaan pahoinvointiin.

6. YHTEENVETO

Mielenkiinto aihetta kohtaan heräsi oman työpaikan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Materiaalia läpi käydessä lopullinen työn sisältö ja rajaukset selkeytyivät. Johtamisen materiaalia on saatavilla todella paljon, ja välillä koettiin vaikeaksi hahmottaa, mikä on juuri työhyvinvoinnin kannalta olennaista. Fokusointi johtamisen vaikutuksiin tuntui luonnolliselta ja mielenkiintoisimmalta vaihtoehdolta. Aiheenvalinnassa tärkeimpänä asiana pidettiin aiheen mielenkiintoisuutta ja mahdollisuutta oppia uutta sekä syventää jo ennestään olevaa osaamista aiheesta. Aihe on myös aina ajankohtainen, ja kaikkea opittua voidaan käyttää myös työelämässä hyödyksi.

Aihetta käsitellessä kävi ilmi, että alussa valitut johtamisen osa-alueet osoittautuivat juuri olennaisimmiksi työhyvinvoinnin kannalta. Tämä oli mielenkiintoista, koska alussa ei johtamisen osaamista koettu kovin hyväksi. Työn kautta tietämys ja mielenkiinto ovat kasvaneet entisestään siinä määrin, että lisätietoa johtamisen eri osa-alueilta tullaan hankkimaan myös jatkossa.

Kyselyn tekeminen havaittiin alussa vaikeaksi, koska aikaisempaa kokemusta sellaisen tekemisestä ei ollut ja materiaalia oli niukasti saatavilla. Näin jälkepäin ajateltuna olisi pitänyt osata tehdä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla olisi saatu tarkempi kuva siitä, mitä vastauksien takana piilee. Kyselyn laatiminen vaatii myös paljon perehtymistä aiheeseen. Kysely olisi pitänyt tehdä joidenkin olettamuksien kautta enemmän vertailemalla ja erityisesti huomiota olisi voitu kiinnittää sanamuotoihin, kysymysten asetteluun sekä vastausmahdollisuuksien määrittelyyn, jotta tulosten analysointi olisi ollut helpompaa. Kyselyssä jouduttiin luopumaan eri luonteenpiirteiden välisestä vertailusta, koska se osoittautui työlääksi ja epäluotettavaksi. Kyselyn suuntaamisessa usealle yritykselle saatiin kyllä hyvin yleisluontoinen otanta, mutta kyselyn pohjalta ei päästy perehtymään tarkemmin minkään yrityksen toimintaan ja mahdollisiin kehityskohteisiin.

Haastateltavat vastasivat mielellään lisäkysymyksiin ja heiltä saatiin tarkentavaa tietoa kyselyn eri osista ja vastausten taustoista. Ongelmia kuitenkin aiheutti haastateltavien halu

pysyä anonyymeinä, tämän seurauksena työn lähdeviittaukset tulevat jäämään tiedoiltaan vajaiksi.

Työn yhtenä tavoitteena oli saada aikaan myös laskelmia yritysten työhyvinvoinnin kustannuksista. Kustannusten laskeminen koettiin kuitenkin vaikeaksi, koska työssä ei ollut kyse yksittäisestä yrityksestä. Työn aikana myös koettiin, että esimerkkilaskelmilla ei ole merkittävää yhteyttä organisaatiomuutoksen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa, työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu jo laajalti yritysmaailmassa. Yleisenä lopputuloksena voidaan pitää sitä, että jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro maksaa pitkässä juoksussa itsensä takaisin moninkertaisesti kustannussäästöinä.

Ammattitaitoisella johtamisella on todella suuri vaikutus työhyvinvointiin ja siitä aiheutuviin kustannuksiin. Esimiehen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on kiistämätön, jokaisessa portaassa. Esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi kommunikointi. Kommunikoinnin taustalla tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään luottamusta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Hyvä esimiestyöskentely vaatii jatkuvaa omatoimista oppimista tilanteiden ja tarpeiden muuttuessa.

7. LÄHDELUETTELO

- /1/ Haastattelut, Esimiehet, 1.2.-28.2.2011.
- /2/ Haastattelut, Toimihenkilöt, 1.3.-31.3.2011.
- /3/ Hagemann, Gisela, Motivoinnin taito, Weilin+Göös, 1991
- /4/ Hamel, Gary, Johtamisen tulevaisuus, Talentum, 2007
- /5/ Heiske, Pirkko, Hyvinvointia työyhteisöön, Yrityskirjat Oy, 2001
- /6/ Juuti, Pauli, Virtanen, Petri, Organisaatiomuutos, Otava, 2009
- /7/ Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio, Poikela, Esa, Werner Söderström Osakeyhtiö, 2000
- /8/ Kamensky, Mika, Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti, Talentum, 2008
- /9/ Kaplan, Robert, Norton, David, Strategialähtöinen organisaatio, Kauppakaari, 2002
- /10/ Kaski, Satu, Kiander, Tuula, Tunnejohtajuus, Edita, 2005
- /11/ Kauppinen, Tero J., Arvojohtaminen, Otava, 2002
- /12/ Kauhanen, Juhani, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOY, 2006
- /13/ Kosonen, Karri, Buharist, Paul, Kesäjärvi, Sami, Kymäläinen, Pasi, Lehtonen, Tomi, Salonen, Jarmo, Tanskanen, Tiina, Muutoksen etulinjassa, Karisto, 1999
- /14/ Leclin, Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Kauppakaari, 2002

- /15/ Lämsä, Anna-Maija, Hautala, Taru, Organisaatiokäyttämisen perusteet, Edita 2004
- /16/ Ojala, Leenamaja, Ahonen, Guy, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, Werner Söderström Osakeyhtiö, 2003
- /17/ Peltonen, Tuomo, Johtaminen ja organisointi, KY-Palvelu Oy, 2007
- /18/ Sarala, Urpo, Sarala, Anita, Oppiva organisaatio, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 1996
- /19/ Sydänmaanlakka, Pentti, Älykäs organisaatio, Talentum, 2007
- /20/ Tainio, Risto, Valpola, Anneli, Johtajana muutoksessa, WSOY, 1996
- /21/ Työsuojeluhallinto, Tapaturma- ja sairauskustannukset, <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tulosta/114>, 13.3.2011.

8. LIITELUETTELO

LIITE 1 Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin -kysely

LIITE 2 Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin -kyselyn vastaukset

Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Kyselyä käytetään apuna organisaatiomuutoksen vaikutusten analysoinnissa johtamisen näkökulmasta tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyössä keväällä 2011.

Tähdellä* merkityt kohdat ovat pakollisia.

1. Organisaatiomuutos

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Muutos ja siihen johtaneet syyt on helppo ymmärtää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi organisaatorakenne on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tietoinen muutoksesta ennen sen voimaantuloa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tiedotus

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä vallitsee avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Johtaminen

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Saan palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelu esimiesten ja johdon taholta on oikeudenmukaista ja inhimillistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea esimiehiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkuormani on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esimiehen läsnäolon tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintaa johdetaan sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen tyyli on muuttunut ajan myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen yrityksemme johdon ammattitaitoiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Työn sisältö

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiedän omat työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan vaikuttaa omaan työnkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni sopivan haasteelliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kehitysmahdollisuudet organisaatiossa

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Hyvä mahdollisuus uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät mahdollisuudet koulutukseen ja itsensä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Työilmapiiri työpaikalla on:

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Oikeudenmukainen ja inhimillinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoinen työntekijöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressaantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varautunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Positiivinen

7. Yhteistyö / tiimityö

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työyhteisön sisäinen yhteistyö toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tiimityötä tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työolot

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ja -välineet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan työpaikkani säilymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Työhyvinvointi

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Voin hyvin sekä fyysisesti että henkisesti työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tartun töihini innokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaksan ja olen energinen töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Palkka, palkkiot, bonukset

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Palkka on mielestäni oikea työn vaativuuteen nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus muuttuu työn vaatimustason muuttuessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palkkiojärjestelmä on toimiva

11. Kuva työnantajasta

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Arvot ovat selkeät ja ymmärrettävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot toteutuvat jokapäiväisessä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suunnittelen työpaikan vaihtamista* Juuri tällä hetkellä
 Mahdollisesti tulevaisuudessa
 En suunnittele vaihtamista

Kolme luonneitasi parhaiten kuvaavaa sanaa:*

- Avoin
- Ujo
- Puhelias
- Hiljainen
- Rehellinen
- Ahkera
- Tunnollinen
- Optimisti
- Pessimisti
- Tarkka
- Iloinen
- Rohkea
- Avulias
- Luova
- Huumorintajuinen
- Joustava
- Avarakatseinen
- Suvaitsevainen

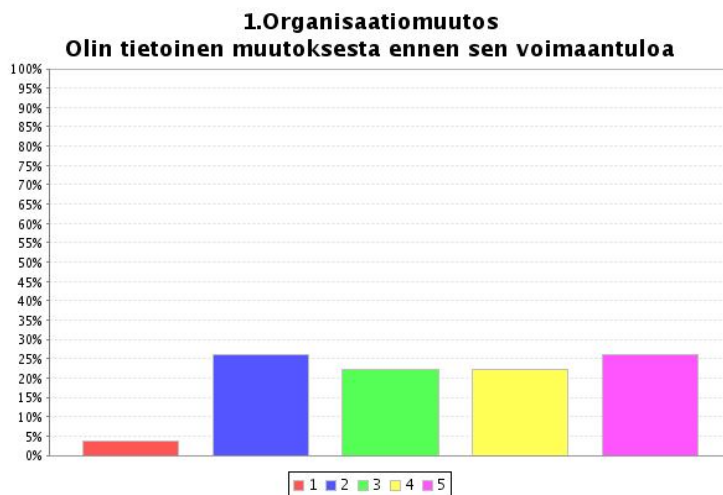
Sukupuoli* Nainen
 Mies

Ikä* - 29
 30 - 39
 40 - 49
 50 -

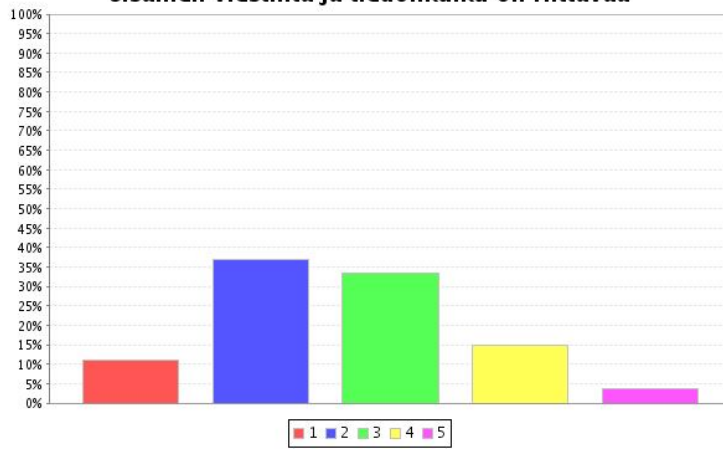
Asema* esimies
 toimihenkilö
 muu

Organisaatiomuutoksen vaikutus työhyvinvointiin - kyselyn vastaukset

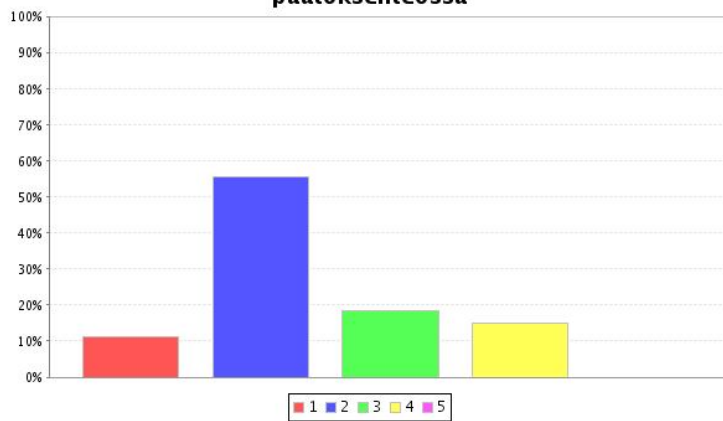
1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä



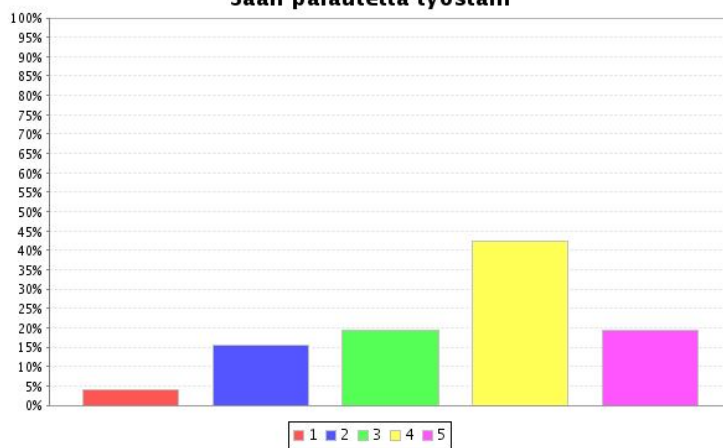
2.Tiedotus Sisäinen viestintä ja tiedonkulku on riittävää



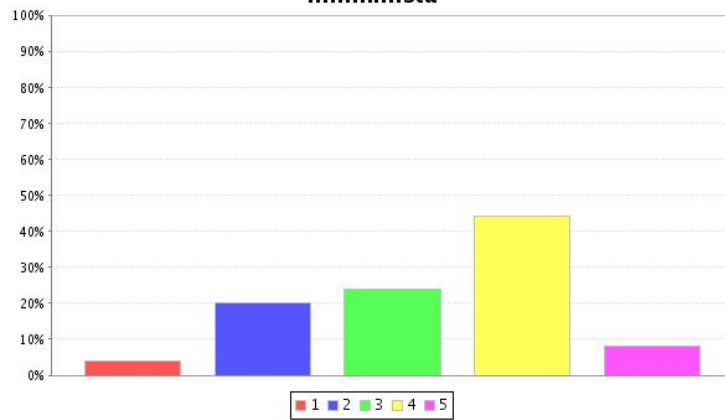
2.Tiedotus Työyhteisössä vallitsee avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa



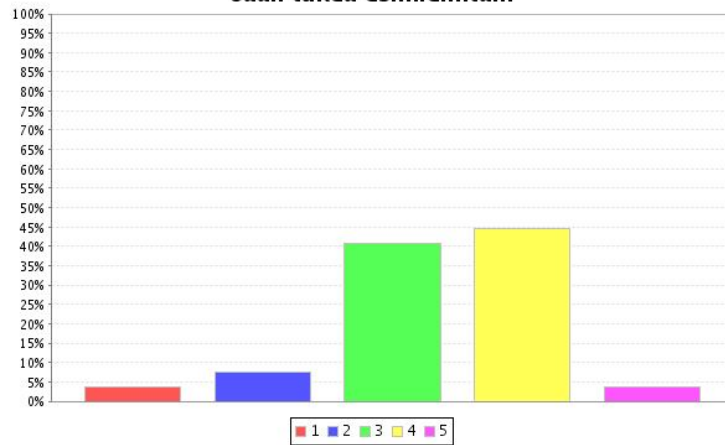
3.Johtaminen Saan palautetta työstäni



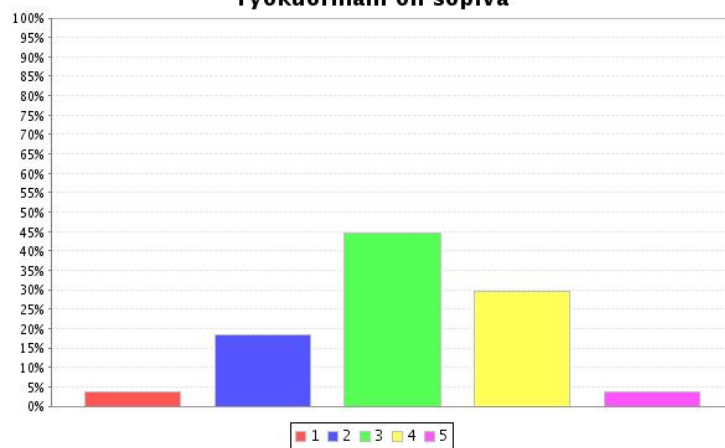
3.Johtaminen Kohtelu esimiesten ja johdon taholta on oikeudenmukaista ja inhimillistä



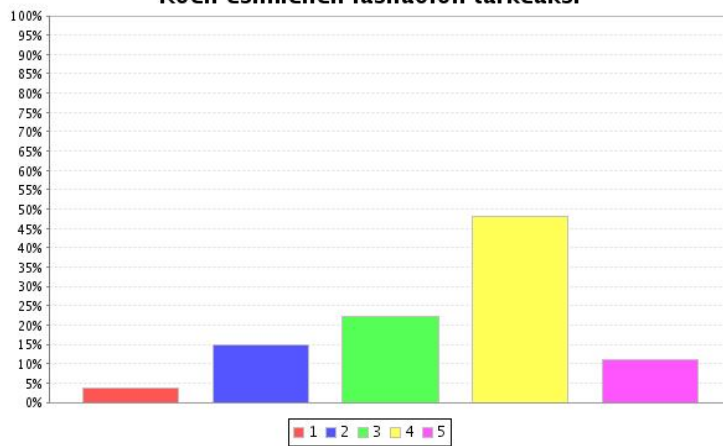
3.Johtaminen Saan tukea esimiehiltäni



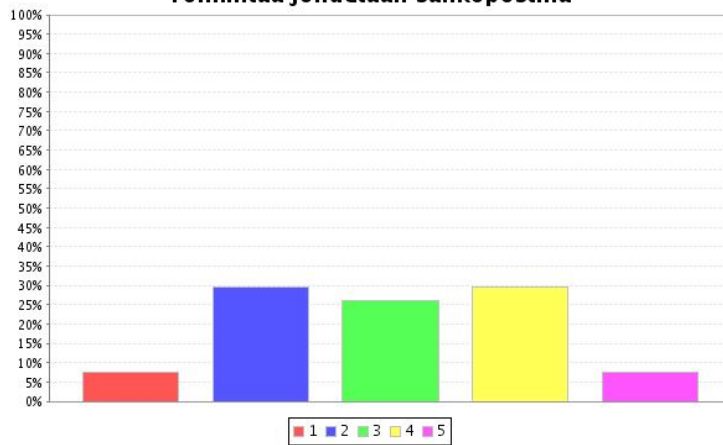
3.Johtaminen Työkuormani on sopiva



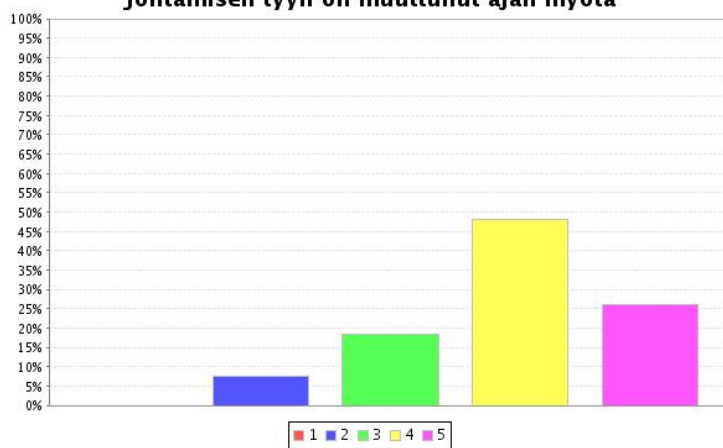
3.Johtaminen Koen esimiehen läsnäolon tärkeäksi



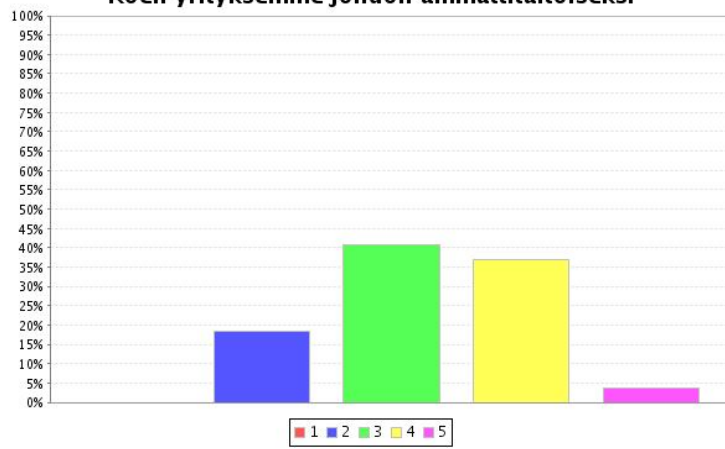
3.Johtaminen Toimintaa johdetaan sähköpostilla



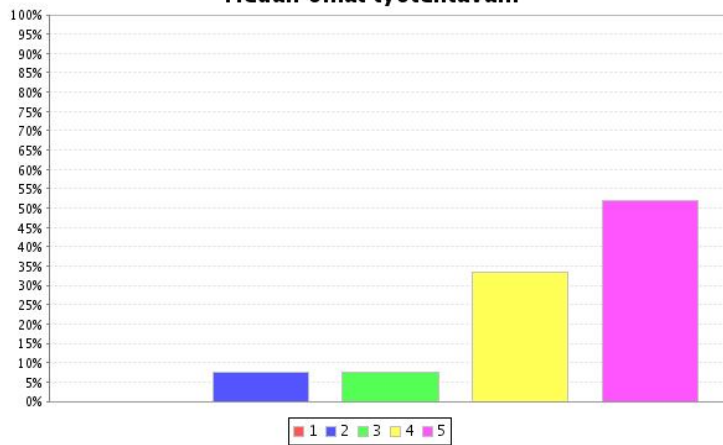
3.Johtaminen Johtamisen tyyli on muuttunut ajan myötä



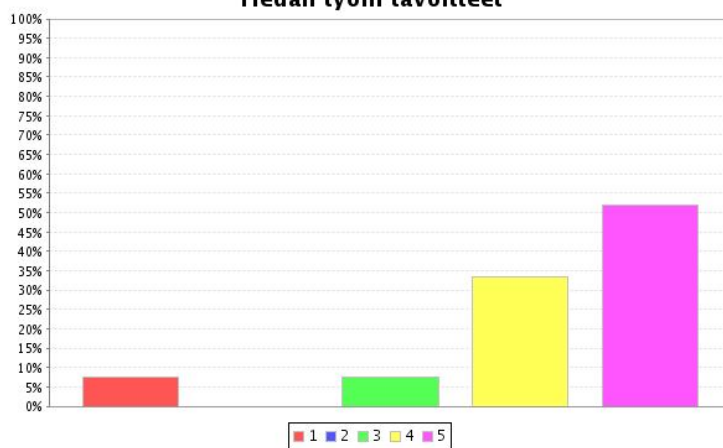
3.Johtaminen Koen yrityksemme johdon ammattitaitoiseksi



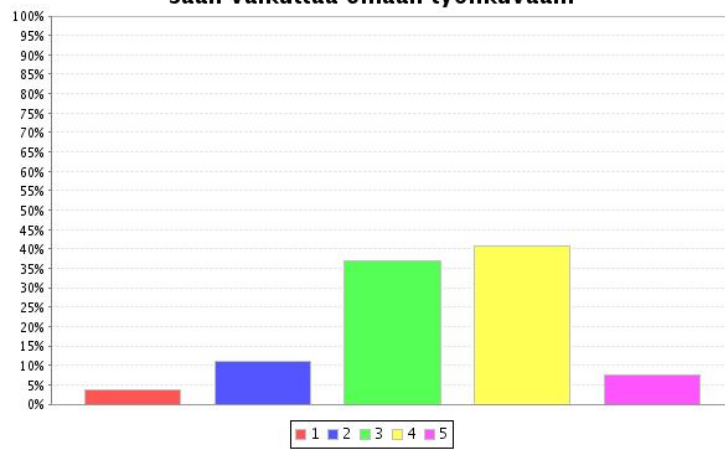
4.Työn sisältö Tiedän omat työtehtäväni



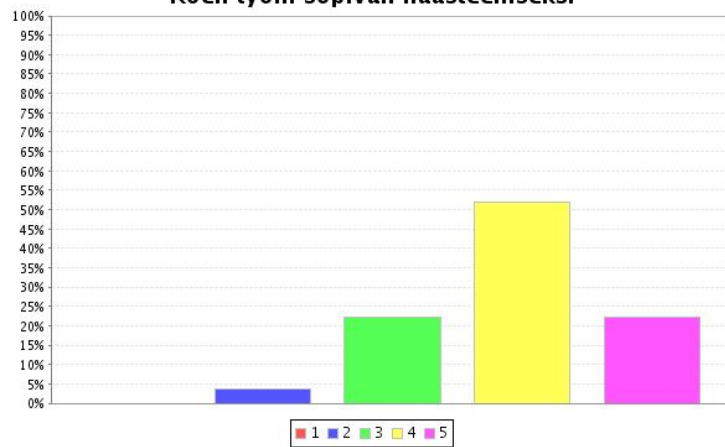
4.Työn sisältö Tiedän työni tavoitteet



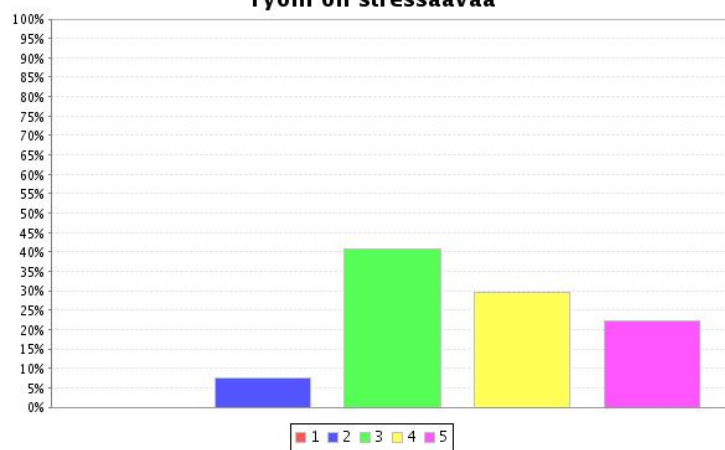
4.Työn sisältö Saan vaikuttaa omaan työnkuvaani

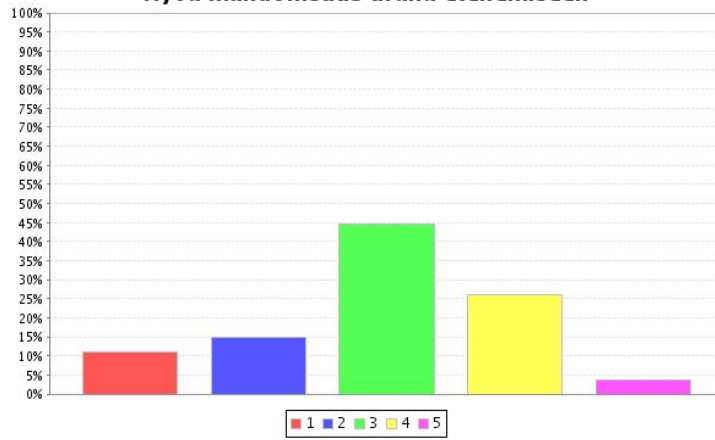
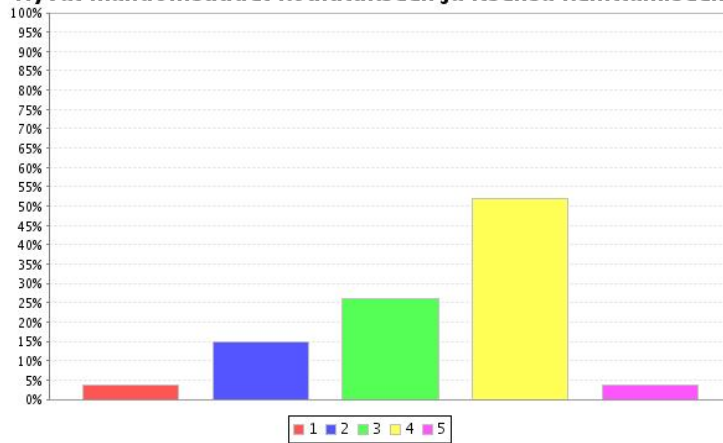


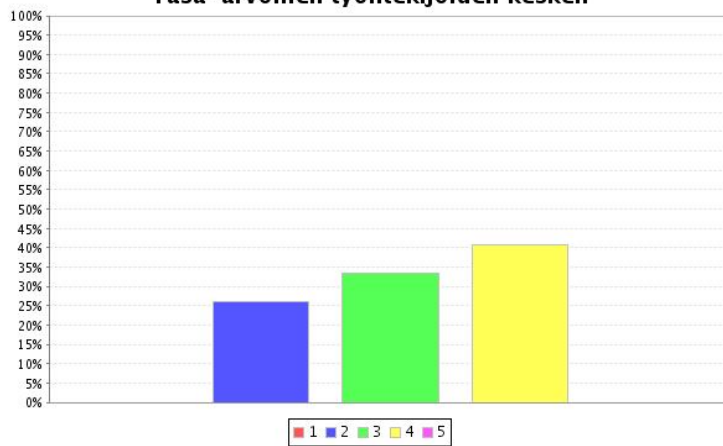
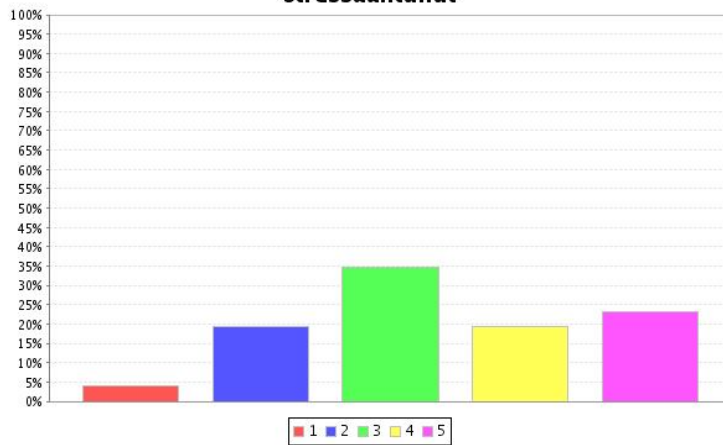
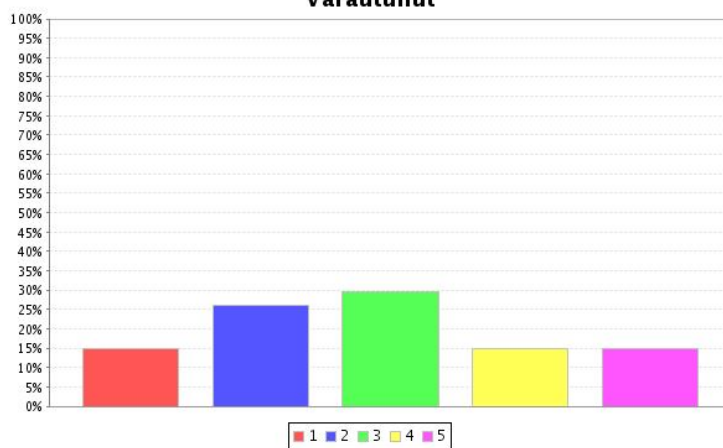
4.Työn sisältö Koen työni sopivan haasteelliseksi

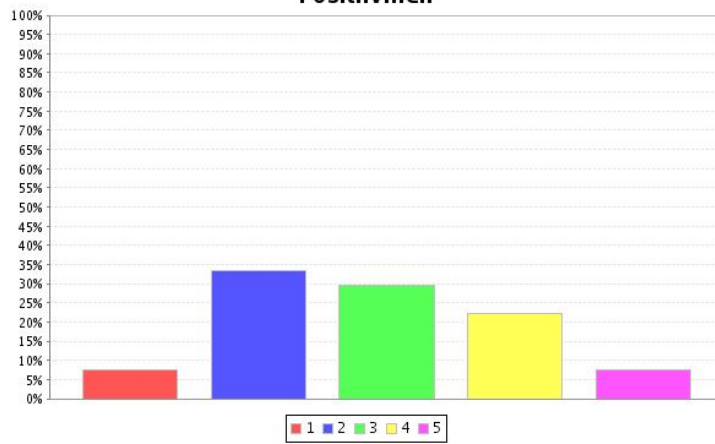
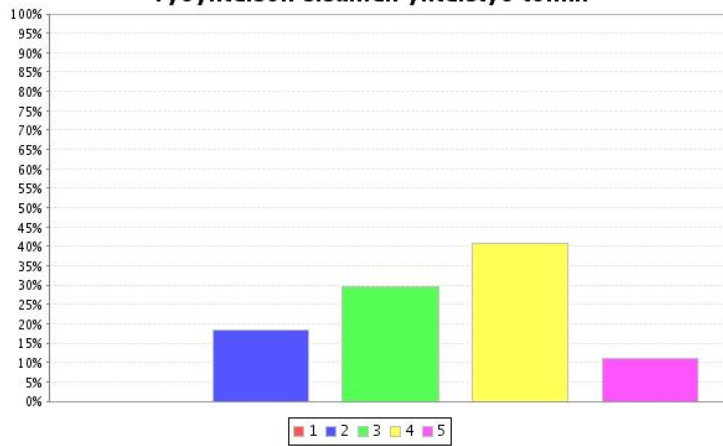
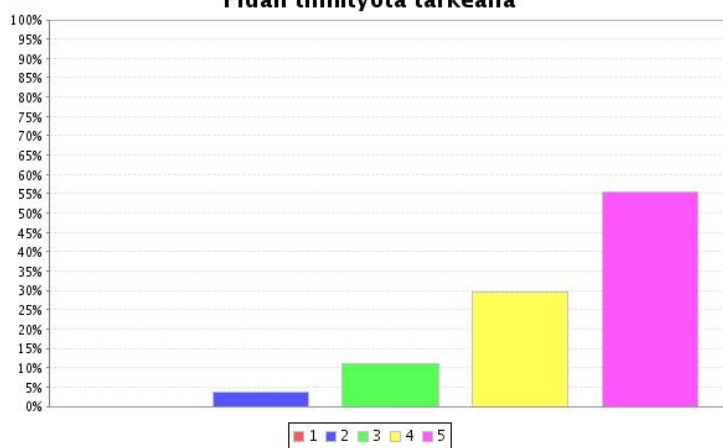


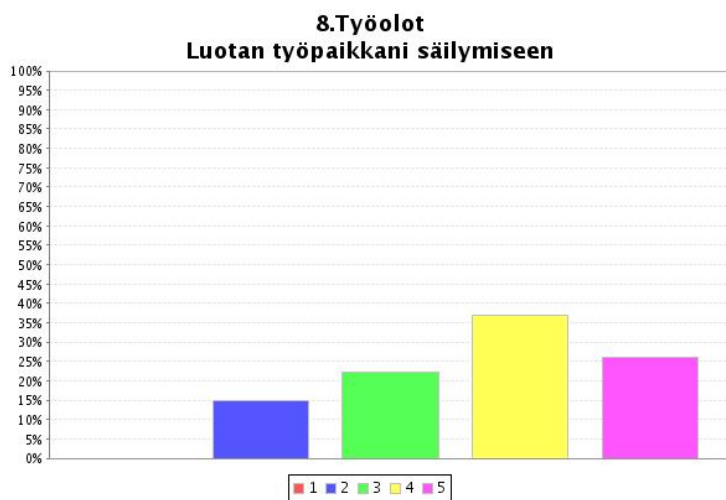
4.Työn sisältö Työni on stressaavaa



**5.Kehitysmahdollisuudet organisaatiossa
Hyvä mahdollisuus uralla etenemiseen****5.Kehitysmahdollisuudet organisaatiossa
Hyvät mahdollisuudet koulutukseen ja itsensä kehittämiseen****6.Työilmapiiri työpaikalla on:
Oikeudenmukainen ja inhimillinen**

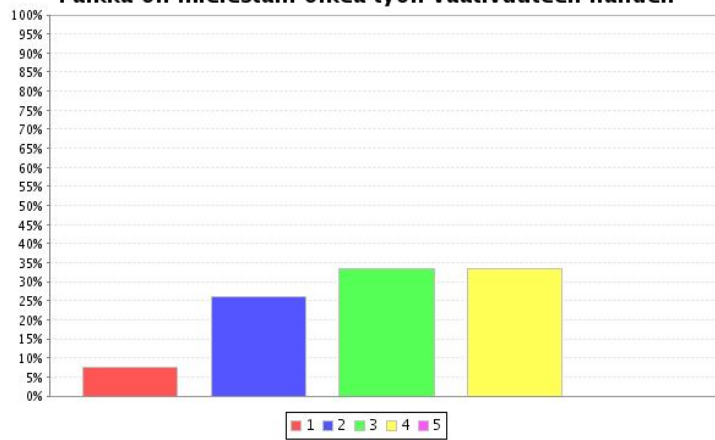
**6.Työilmapiiri työpaikalla on:
Tasa-arvoinen työntekijöiden kesken****6.Työilmapiiri työpaikalla on:
Stressaantunut****6.Työilmapiiri työpaikalla on:
Varautunut**

**6.Työilmapiiri työpaikalla on:
Positiivinen****7.Yhteistyö / tiimityö
Työyhteisön sisäinen yhteistyö toimii****7.Yhteistyö / tiimityö
Pidän tiimityötä tärkeänä**

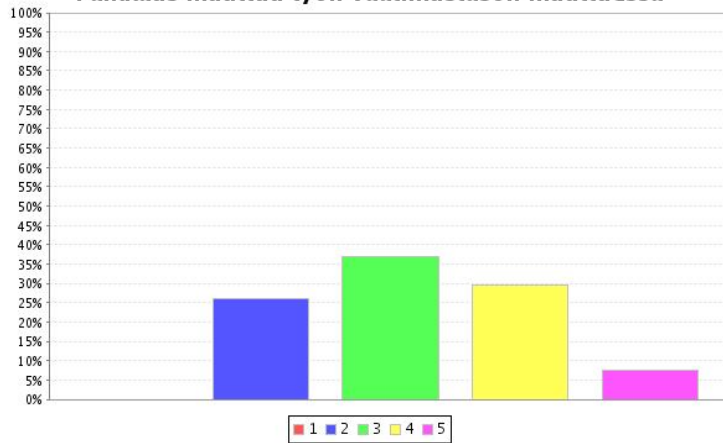




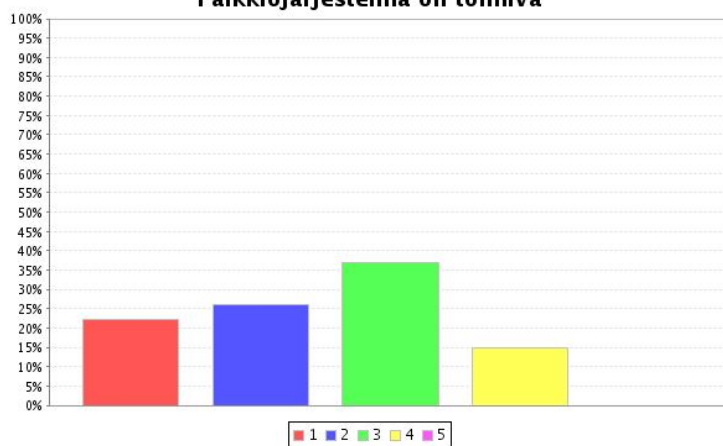
10.Palkka, palkkiot, bonukset
Palkka on mielestäni oikea työn vaativuuteen nähden



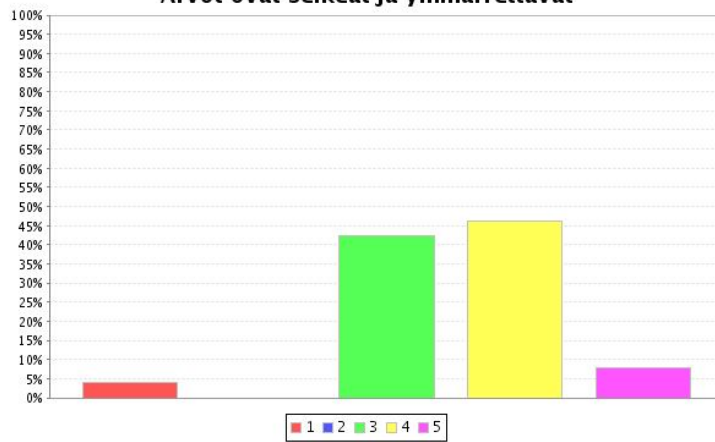
10.Palkka, palkkiot, bonukset
Palkkaus muuttuu työn vaatimustason muuttuessa



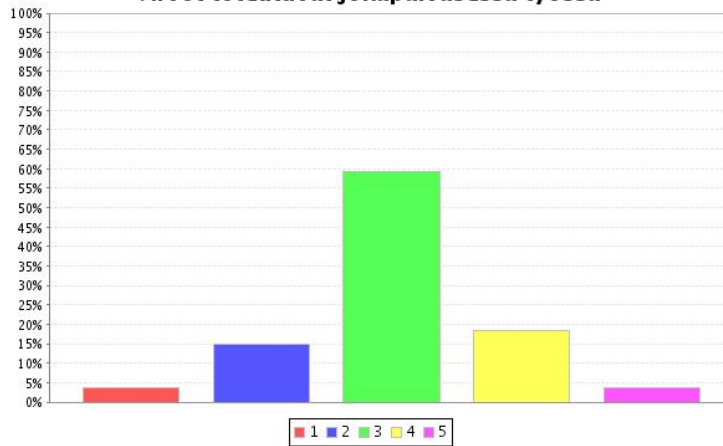
10.Palkka, palkkiot, bonukset
Palkkiojärjestelmä on toimiva



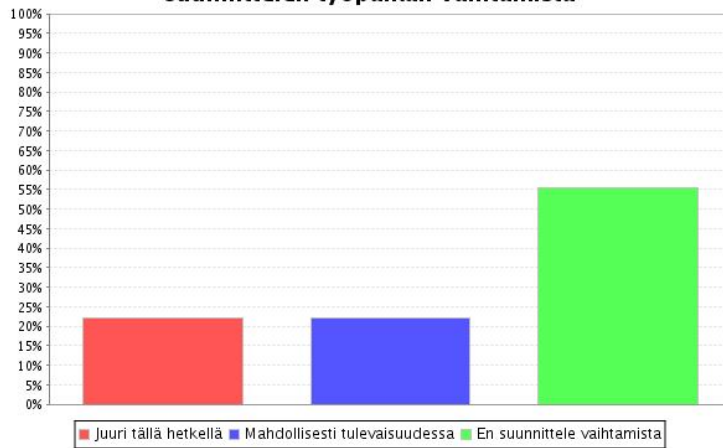
11.Kuva työnantajasta
Arvot ovat selkeät ja ymmärrettävät



11.Kuva työnantajasta
Arvot toteutuvat jokapäiväisessä työssä

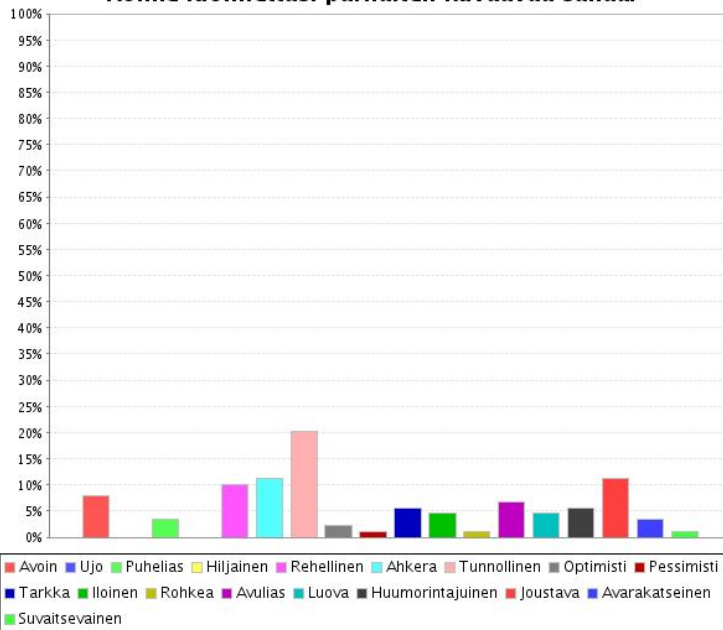


Suunnittelen työpaikan vaihtamista



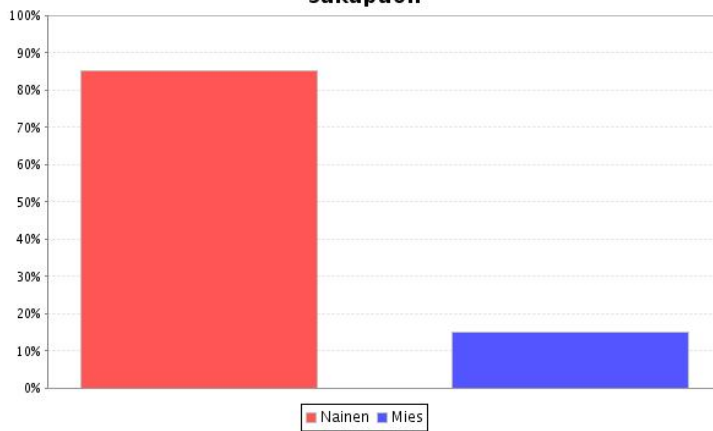
■ Juuri tällä hetkellä ■ Mahdollisesti tulevaisuudessa ■ En suunnittele vaihtamista

Kolme luonnettasi parhaiten kuvaavaa sanaa:



■ Avoin ■ Ujo ■ Puhelias ■ Hiljainen ■ Rehellinen ■ Ahkera ■ Tunnollinen ■ Optimisti ■ Pessimisti
 ■ Tarkka ■ Illoinen ■ Rohkea ■ Avulias ■ Luova ■ Huumorintajuinen ■ Joustava ■ Avarakatseinen
 ■ Suvaitsevainen

Sukupuoli



■ Nainen ■ Mies

