

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2011

Kirsi Kanninen

HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI SISÄISEN VIESTINNÄN KEINOIN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kirsi Kanninen

HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI SISÄISEN VIESTINNÄN KEINOIN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää ja henkilöstön motivaatiota sekä sitä, miten työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa juuri sisäistä viestintää tehostamalla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli sisäistä viestintää, henkilöstöjohtamista ja työyhteisötaitoja ja henkilöstön motivointia. Opinnäytetyössä esiteltiin myös ne yrityksen viestintätilanteet, joissa käytetään sisäistä viestintää.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin tekemällä kyselytutkimus yrityksen työntekijöille sekä havainnoimalla yrityksen toimintatapoja ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksellista toimintaa. Kysely osoitettiin organisaation esimiehelle ja hänen alaisilleen ja se toteutettiin kirjallisena kyselynä, johon jokainen organisaation jäsen vastasi anonymisti.

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden motivaation taso tutkimushetkellä sekä heidän tyytyväisyytensä yrityksen sisäiseen viestintään. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoimalla voitiin osoittaa selviä puutteita yrityksen sisäisessä viestinnässä. Näitä olivat mm. palautteen ja kannustuksen puute sekä kehityskeskustelun aliarvostaminen esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena. Myös henkilöstön motivaatiossa havaittiin puutteita.

Tutkimuksen tuloksista kävi selvästi ilmi, että sisäisellä viestinnällä ja erityisesti esimiehen toiminnalla on huomattava vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Viitekehysteorian pohjalta pystyttiin esittämään kehittämissuhteita, joita toteuttamalla yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa. Palaverikäytäntöjä tehostamalla, palautetta ja kannustusta antamalla sekä vuorovaikutusta ja työntekijöiden aktiivisuutta lisäämällä työyhteisön sisäinen viestintä tehostuu ja samalla myös työyhteisön jäsenten työmotivaatio nousee.

ASIASANAT:

(Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, motivointi, työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen, esimiestäidot, alaiäidot)

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration | Marketing

June 2011 | 65

Maija Nolvi

Kirsi Kanninen

MOTIVATING EMPLOYEES BY MEANS OF INTERNAL COMMUNICATION

The objective of this thesis was to examine internal communication and employee motivation and especially how employees can be motivated by improving internal communication in a company. The theoretical part of this thesis consists of internal communication, human resources management and employee motivation. The study was an assignment from Scanditoy Oy.

The empirical study was conducted by addressing a questionnaire to every member of the organization. The questionnaire consisted of open questions and statements and the answers were given anonymously. The response rate was 100 %. The ways of action in the organization and the interaction between the employees were also observed by the writer of this thesis.

The current level of employee motivation was examined in the study as well as the satisfaction with internal communication. By analyzing the results of the study clear deficiencies could be indicated in internal communication. Such were e.g. lack of response and recognition and underestimating the performance review as an interactive discussion between the superior and his subordinate. Lack of motivation was also discovered.

The results of the study clearly show that internal communication and the measures taken by the superior have a great effect on how motivated subordinates are. Referring to the theory represented in this thesis some development proposals could be made. Response and recognition, more effective meeting practices and more active behavior in the work community would improve internal communication and at the same time the motivation of every employee would increase.

KEYWORDS:

(Internal communication, motivation, employee motivation, human resources management)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen rajaus	6
1.2 Toimeksiantaja	8
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
2 SISÄINEN VIESTINTÄ	12
2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät	12
2.2 Viestintä ja johtaminen	14
2.3 Viestintäkulttuuri ja viestintätaidot	15
2.4 Viestintätyytyväisyys	16
2.5 Työnantajan tiedotusvelvollisuus	17
3 TYÖYHTEISÖTAIDOT	18
3.1 Esimiestaidot	18
3.2 Alaistaidot	20
3.3 Vuorovaikutus	24
4 YRITYKSEN VIESTINTÄTILANTEET	27
4.1 Perekdyttäminen	27
4.2 Muutosviestintä	29
4.3 Palaute	31
4.4 Kehityskeskustelu	34
4.5 Viikkopalaverit ja myyntikokoukset	37
4.6 Kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut	40
4.7 Ongelmat ja konfliktit	41
5 MOTIVAATIO	44
5.1 Motivaatioteoriat	44
5.1.1 Maslow'n tarvehierarkia	44
5.1.2 Herzbergin motivaatioteoria	46
5.1.3 David McClellandin teoria	47
5.2 Motivaation kesto ja voimakkuus	47
5.3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	48
5.4 Yksilön motivointi	51
5.5 Ryhmän motivointi	53
6 POHDINTA	55
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostin saatekirje	60
Liite 2. Alaisille osoitettu kysely	61
Liite 3. Esimiehelle osoitettu kysely	64

KUVIOT

Kuvio 1. Scanditoy Oy:n organisaatio.	9
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia 1954	45
Kuvio 3. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	49

TAULUKOT

Taulukko 1. Herzbergin motivaatio- ja hygienie tekijät 1959	46
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen rajaus

Yrityksessä tarvitaan viestintää päivittäisten työasioiden hoitamiseen. Viestinnän avulla voidaan jakaa tietoa, markkinoida yrityksen palveluja ja tiedottaa muutoksista sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan mm. tiedottamista ja työasioiden hoitamiseen tarvittavan tiedon kulkua yrityksen sisällä. Tämän arkiviestinnän toimivuus onkin erittäin tärkeää, jotta yritys pystyisi hoitamaan sen tehtävän, jota varten se on olemassa. Sisäinen viestintä on kuitenkin paljon muutakin ja sen merkitys yksittäisten työntekijöiden suoritukseen on huomattava.

Työntekijä voi suoriutua hänelle kuuluvista työtehtävistä sen kummemmin innostumatta tai nauttimatta tekemästään työstä. Hän työskentelee työajan puitteissa, tekee hänelle kuuluvat työtehtävät ja lähtee kotiin oikealla kellonlyömällä. Tällainen työntekijä ei kuitenkaan luo uutta, kehity työntekijänä ja ihmisenä eikä myöskään anna koko sitä työpanostaan, joka hänellä olisi annettavanaan. Joillekin ihmisille tai tietyssä elämäntilanteessa oleville tämä saattaa olla toimiva tapa työskennellä, mutta useimmat haluavat kuitenkin nauttia tekemästään työstä, kehittyä ja oppia uusia asioita sekä saada työstä muutakin kiitosta kuin rahapalkan.

Motivaatio on se liikkeelle paneva voima, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Jos työntekijän motivaatio on alhainen, hän tekee vähimmän mahdollisen eikä ole erityisen sitoutunut yritykseen. Hän työskentelee ainoastaan saamansa rahapalkan takia ja saattaa vaihtaa työpaikkaa helposti ja jopa viestiä työnantajastaan negatiivisesti ulkopuolisille. Kun työntekijän motivaatio on korkea, hän on valmis antamaan enemmän kuin häneltä vaaditaan. Hän on sitoutunut ja innostunut, ja hän keksii uusia ideoita ja ajatuksia tehdäkseen oman työnsä paremmin. Hän haluaa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja hän ottaa työssään huomioon työtoverinsa ja sen, että myös

nämä onnistuvat omassa työssään. Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri asiat, joista osa on ulkoisia tekijöitä ja osa ihmisestä itsestään lähteviä, sisäisiä tekijöitä. Ulkoisten motivaatiotekijöiden on oltava kunnossa, mutta myös sisäisten tekijöiden vaikutus työntekijän motivaatioon on huomattava. Työntekijän sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa erityisesti sisäisen viestinnän keinoin, jotka onnistuessaan parantavat yksilön työsuoritusta ja vaikuttavat siten myös yrityksen tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Scanditoy Oy, jossa työskennellään hauskojen ja mielenkiintoisten tuotteiden – lasten lelujen – parissa. Viime kädessä yrityksen tavoitteena on siis ilahduttaa ja viihdyttää Suomen lapsia iloisilla ja kehittäville leluilla. Joskus työnteko on kuitenkin arkista puurtamista ja tylsää toimistotyötä, työntekijät väsyneitä ja kyllästyneitä ja ilmapiiri kireä. Työnteosta on kadonnut ilo ja työpaikalle tulo aamuisin tuntuu vastenmieliseltä pakkopullalta. Työntekijöiden motivaatio on kadoksissa, eivätkä he nauti työnteosta. Tulosta kuitenkin tehdään, myynti kasvaa ja budjetit ylittyvät. Hyvän tuloksen taustalla saattaa kuitenkin olla pelko työpaikan menettämisestä ja esimiehen antamasta negatiivisesta palautteesta. Mikä tilanne mahtaisikaan olla ja millaisiin tuloksiin olisi mahdollista päästä, jos työntekijät olisivat innostuneita, motivoituneita, työhönsä sitoutuneita, nauttivat työstään ja antaisivat parhaansa organisaation hyväksi?

Uskon, että työnilo ja tekemisen meininki ovat löydettävissä sisäisen viestinnän ja henkilöstön motivoinnin keinoin. Motivoinnilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset oppivat uutta, miten he suhtautuvat käsiteltävään asiaan ja miten he toimivat ja käyttäytyvät. Useimmille ihmisille työ on muutakin kuin pelkkä toimeentulon lähde. He haluavat saada palautetta ja tuntea tekevänsä tarpeellista työtä sekä olla esimiehensä ja työtovereidensa arvostamia. Samanaikaisesti ihminen haluaa myös kehittää itseään ja tyydyttää omia henkilökohtaisia tarpeitaan.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia kohdeyrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta sekä esitellä keinoja, joilla yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa. Lisäksi selvitetään henkilöstön motivaation tasoa ja sitä, miten

motivaatioon voidaan vaikuttaa erityisesti sisäisen viestinnän keinoin. Opinnäytetyön alussa esitellään kohdeyritys ja sen toiminta lyhyesti. Sen jälkeen käydään läpi työn viitekehysteoriaa eli sisäistä viestintää, henkilöstöjohtamista ja työyhteisön motivointia. Opinnäytetyössä käsitellään nimenomaan suullisen viestinnän vaikutusta työntekijän sisäiseen motivaatioon. Kohdeyrityksen sisäistä viestintää ja henkilöstön motivaatiota tutkitaan tekemällä kirjallinen kysely yrityksen työntekijöille. Koska opinnäytetyön tekijällä on usean vuoden työkokemus kohdeyrityksessä, opinnäytetyö sisältää myös omakohtaisia näkemyksiä yrityksen sisäisestä viestinnästä ja henkilöstön motivaatiosta.

Sekä sisäistä viestintää että työmotivaatiota on tutkittu paljon. Molemmista aiheista on tehty useita opinnäyte- ja pro gradu -töitä, jotka ovat käsitelleet tiettyjen organisaatioiden toimintaa. Sisäistä viestintää koskevissa töissä on useimmiten kuitenkin käsitelty erilaisia viestintäkeinoja ja -kanavia laajemmin kuin tässä työssä. Työmotivaatiota käsittelevissä töissä puolestaan on käsitelty myös ulkoisia motivaatiotekijöitä toisin kuin tässä työssä. Tässä opinnäytetyössä aiheena ovat erityisesti suullinen sisäinen viestintä, sisäiset motivaatiotekijät sekä esimies- ja alaisiaidot.

Sisäisen viestinnän toimimattomuus kulminoituu usein organisaation esimieheen ja hänen toimintaansa. Onkin totta, että viestintä on yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään, mutta se ei ole ainoastaan hänen tehtävänsä. Jokainen organisaation työntekijä on vastuussa sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuudesta yrityksessä. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään esimiestaitojen lisäksi myös ns. aliaistaitoja, jotka pitävät sisällään ne velvollisuudet, joita jokaisella yrityksen työntekijällä on toisia työntekijöitä ja työnantajaa kohtaan.

1.2 Toimeksiantaja

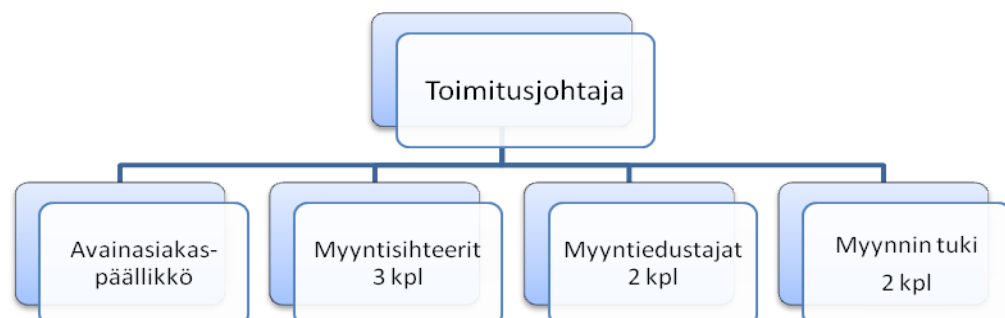
Scanditoy on yksi Pohjoismaiden johtavista lelujen maahantuojista ja tukkumyyjistä ja se on osa ruotsalaista BRIO-konsernia. Scanditoy-nimen alla toimivat BRIO Toyn myyntiorganisaatiot neljässä Pohjoismaassa: Suomessa,

Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Pohjoismaisilla myyntiorganisaatioilla on yhteiset osto-, markkinointi-, taloushallinto- ja henkilöstöosastot, jotka sijaitsevat yrityksen pääkonttorissa Ruotsin Malmössä. Scanditoy'n liikeidea on tarjota kattava valikoima eri lelukategorioiden tuotteita Pohjoismaiden markkinoille (Scanditoy 2011).

Scanditoy'n omia tuotemerkkejä ovat BRIO ja Alga sekä omat ns. private label -merkit Happy Baby (vauvalelut), Happy Friend (nuket ja nukentarvikkeet), Junior Driver (pikkuautot), Junior Designer (askartelutarvikkeet) ja Happy Summer (kesälelut). Valikoimaan kuuluu myös lisenssi- ja merkkituotteita, kuten esim. Hello Kitty, Barbapapa, Revell, Clementoni ja Bestway. Suomen myyntiorganisaation eli Scanditoy Oy:n liikevaihto vuonna 2009 oli noin 1 miljoonaa euroa (Finder 2011).

Scanditoy Oy:n toiminta on kausiluonteista. Suurin osa leluista myydään kuluttajille joulun aikaan ja joulun onkin yrityksen tärkein sesonki. Yritys järjestää kaksi kertaa vuodessa myyntinäyttelyä, jossa tulevan sesongin tuotteet myydään ennakkoon. Myyntinäyttelyn aikana suurimmat asiakkaat tulevat Scanditoy Oy:n toimitiloihin tutustumaan tuotteisiin ja tekemään ennakkotilauksensa tuotteista. Myyntinäyttelyssä ovat esillä kaikki yrityksen aktiivisessa valikoimassa olevat tuotteet ja tulevan sesongin uutuudet.

Scanditoy Oy:ssä on yhdeksän työntekijää ja sen toimitilat sijaitsevat Turussa. Yrityksen toimitusjohtaja on koko organisaation esimies ja hänellä on hallinnollisten tehtäviensä lisäksi myös operatiivinen rooli myyntityössä. Kuviossa 1 on esitetty Scanditoy Oy:n organisaatiokaavio.



Kuvio 1. Scanditoy Oy:n organisaatio.

Työntekijöistä myyntisihteerit ja myynnin tukena toimivat henkilöt ovat päivittäin toimistolla, kun taas myyntiedustajat matkustavat eri puolilla Suomea ja tapaavat asiakkaita. Avainasiakaspäällikkö ja toimitusjohtaja ovat vaihtelevasti toimistolla, minkä lisäksi he matkustavat ja tekevät myös etätöitä kotoaan käsin. Tämä organisaation fyysinen hajanaisuus asettaa tietynlaisia vaatimuksia sisäiselle viestinnälle ja tiedonkululle organisaation sisällä. Vuoden 2010 alusta lähtien organisaation esimies on työskennellyt oman työnsä ohella myös ostoorganisaatiossa Ruotsissa, ja tästä syystä hän on ollut paljon poissa Suomesta. Suomen organisaatio on ollut uudenaikaisessa tilanteessa, jossa sen on tultava toimeen päivittäisessä työssään ilman esimiehen näkyvää, fyysistä läsnäoloa. Tässä tilanteessa jokainen on joutunut ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja työnteostaan eri tavalla kuin ennen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritetaan kyselytutkimuksena, joka kohdistetaan organisaation kaikille jäsenille. Kyselytutkimuksen lisäksi tutkimusmenetelmänä käytetään myös havainnointia.

Kyselytutkimus voidaan kohdistaa suurelle vastaajajoukolle ja siinä voidaan kysyä useita eri asioita. Kyselymenetelmä on tehokas ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Siihen liittyy kuitenkin myös heikkouksia, sillä kyselytutkimuksen suorittaja ei voi varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet ja ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida eikä kyselyn tekijä voi olla varma siitä, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja sen avulla saadaan tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointimenetelmän suurin haitta on se, että havainnoitsija saattaa häiritä tai muuttaa tilannetta, jossa hän havaintojaan tekee. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen

kohdalla tätä haittatekijää ei ole, koska havainnoitsija on tutkittavan ryhmän jäsen. Tutkimus sivuaa ns. toimintatutkimusta, jossa tutkija on osa tutkimuskohteena olevaa organisaatiota. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää tutkimuskohdetta ja sen toimintaa sekä ratkaista organisaation käytännön toimintaan liittyviä ongelmia. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisön sisäistä viestintää ja selvittää, miten työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa sisäisen viestinnän keinoin. Jotta sisäistä viestintää voidaan kehittää, on oleellista selvittää lähtötilanne. Tätä varten tutkimuksessa selvitetään sekä työntekijöiden että esimiehen näkemystä sisäisen viestinnän tilasta tällä hetkellä. Tutkimuksella halutaan myös selvittää työntekijöiden motivaation tasoa ja niitä tekijöitä, jotka heidän mielestään vaikuttavat työmotivaatioon.

Tätä opinnäytetyötä varten laaditussa kyselylomakkeessa esitetään sekä avoimia kysymyksiä että väittämiä, joihin kyselyyn osallistuvat henkilöt vastaavat valitsemalla omaa mielipidettään vastaavan vastausvaihtoehdon. Jättämällä pois neutraali vastaus ja vaihtoehto ”Ei osaa sanoa” halutaan varmistaa, että jokainen vastaaja miettii ja ilmaisee oman mielipiteensä. Avoimet kysymykset koskevat työmotivaatiota, sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Aihepiirin rajauksella pyritään välttämään sen ulkopuolelle sijoittuvat vastaukset, joilla ei ole merkitystä tämän työn kannalta.

Tutkimuksessa ei selvitetä työntekijöiden taustatekijöitä, kuten esimerkiksi ikää, työtehtäviä tai työvuosia. Työntekijöille halutaan antaa mahdollisuus vastata kyselyyn nimettömänä, jotta heidän vastauksensa olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Kysely toimitetaan yrityksen jokaiselle työntekijälle sähköpostin liitetiedostona. Sähköpostin saatteessa (Liite 1) kerrotaan tutkimuksen taustoista ja annetaan ohjeet kyselyyn vastaamista varten. Alaisille (8) osoitettu kysely (Liite 2) on sisällöltään laajempi kuin esimiehelle osoitettu kysely (Liite 3). Tämä johtuu siitä, että viestintä on oleellinen osa henkilöstöjohtamista ja osa alaisille osoitetuista kysymyksistä käsittelee esimiehen toimintaa työpaikalla. Kyselytutkimuksen ja havainnoinnin tulokset esitellään tässä työssä teoriaosuuden lomassa.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jolla esimies pyrkii motivoimaan alaisiaan (Lahtinen & Isoviita 1998, 264). Sisäisellä markkinoinnilla vaikutetaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Sen tavoite on, että henkilöstö tuntee organisaationsa toiminnan tavoitteet ja keskeiset toimintaperiaatteet. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on saada jokainen työyhteisön jäsen ymmärtämään oma roolinsa ja vastuunsa kokonaisuudessa ja varmistaa, että henkilöstöllä on sekä yksilöinä että ryhmänä tieto, taito ja tahto tuottaa hyvää palvelua ulkoiselle asiakkaalle. (Ylikoski 2001, 64.) Sisäisen markkinoinnin avulla yritykseen saadaan aikaiseksi myönteinen työilmapiiri. Kun sisäinen markkinointi onnistuu, työntekijät ovat motivoituneita ja asiakkaat tyytyväisiä ja myös johto on tyytyväinen toiminnan tuloksiin ja yrityksen kannattavuuteen. Henkilöstö sitoutuu yrityksen tavoitteisiin ja työskentelee mielellään yrityksen hyväksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264.) Oleellinen osa sisäistä markkinointia on yrityksen sisäinen viestintä (Ylikoski 2001, 64).

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Yhteisöviestintä on yrityksen yhteistyö- ja kohderyhmilleen suuntaamien viestintätoimenpiteiden kokonaisuus, joka tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstö on yrityksen viestinnässä tärkeä kohderyhmä. Sen on tiedettävä yrityksen tavoitteet, jokaisen oma osuus kokonaisuudesta sekä myös keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Yrityksen työntekijät ovat kiinnostuneita myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä tulevaisuudennäkymistä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

Yhteisöviestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön työntekijöiden välistä viestintää, jota tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin, hyvän ilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Sisäinen viestintä on joko virallista tai epävirallista. Virallinen viestintä tarkoittaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä: viikkopalavereja, myyntikokouksia ja kehityskeskusteluja. Epävirallinen viestintä pitää sisällään keskustelut

taukuhuoneissa, käytävillä ja työtovereiden huoneissa. Epävirallinen viestintäkin on tärkeää, ja asiansa osaava yritysjohto antaa sille sijaa, sillä johdon toiminta vaikuttaa ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa epävirallisten keskustelujen sisältöön ja sävyyn. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-14.)

Sisäisellä viestinnällä on useita tehtäviä. Sillä tiedotetaan henkilöstölle toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä kiinnostavista asioista. Sen avulla henkilöstö perehdytetään työhönsä ja työyhteisöön sekä kiinnitetään ja sitoutetaan organisaatioon. Viestinnän tehtäviin kuuluu tiedottaminen ja keskustelu yhteisistä asioista ja yksittäisen työntekijän omasta työstä, sen muutoksista, tulostavoitteista, koulutuksesta, etenemisestä ja kehittymisestä. Sisäisen viestinnän avulla tuotteet, palvelut sekä aatteet ja arvot myydään omalle henkilöstölle. (Ikävalko 1999, 46.) Sen avulla luodaan positiivista ilmapiiriä sekä yhteisöllisyyttä ja ehkäistään ja hoidetaan ristiriitatilanteita. Sisäisen viestinnän puutteellisuus näkyy esimerkiksi siinä, että yrityksessä tehdään vääriä asioita tai oikeita asioita, mutta väärin tai väärään aikaan. Myös erimielisyydet ja työpahoinvointi lisääntyvät, jos yrityksen sisäinen viestintä ei toimi. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan yrityksen tulokseen osoittamalla työntekijöille oikea suunta, sitouttamalla heidät yritykseen ja antamalla heille palautetta. Vain motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tekee työtään tehokkaasti ja taitavasti. (Isohookana 2007, 223-226.)

Sisäisellä viestinnällä on hyvät onnistumismahdollisuudet, jos organisaation työilmapiiri on avoin ja myönteinen. Tällöin koetaan, että tietoa on aina saatavissa, palaute otetaan huomioon ja epäkohdat korjataan. Kun sisäinen viestintä toimii hyvin, henkilöstö luottaa työnantajaansa, viihtyy työssään ja tekee työnsä hyvin. (Alajärvi ym. 1999, 58.) Viestintä on parhaimmillaan työyhteisöä yhdistävää sekä luottamusta ja arvostusta herättävää. Jos viestintään ei kiinnitetä riittävästi huomiota, se voi pahimmassa tapauksessa saada aikaan tietämättömyyttä, epäluottamusta, motivaation laskua ja työntekijöiden välisen yhteistyön vaikeutumista. (Isohookana 2007, 11.)

2.2 Viestintä ja johtaminen

Viestintää ja johtamista ei voi erottaa toisistaan. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot, asetetaan tavoitteet, delegoidaan ja koordinoidaan tehtäviä, motivoidaan työntekijöitä ja annetaan heille palautetta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 8.) Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja esimiestyön osa ja sen tavoitteita ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Viestinnän tarkoitus on varmistaa, että jokainen työntekijä saa työtehtäviensä suorittamiseen tarvittavat tiedot tai tietää, mistä tietoa etsitään. Oleellista on vaikuttaa myös siihen, että henkilöstön jokainen jäsen ymmärtää roolinsa ja työnsä suhteessa kokonaisuuteen. Sisäinen viestintä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se luo ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta, johon kuuluu se, että viestit kulkevat esteettömästi johdolta alaisille, alaisilta johdolle sekä myös vertikaalisti eri henkilöiden, toimipisteiden ja organisaatioiden välillä. Sisäisen viestinnän tehtävä on myös tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Onnistunut sisäinen viestintä motivoi henkilöstöä tulokselliseen toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 106-107.)

Viestinnän toimivuus kulminoituu usein esimieheen, sillä hänen tehtävänä on hankkia tietoa ja välittää sitä edelleen alaisilleen siinä muodossa, että nämä vastaanottavat ja ymmärtävät sen oikein. Ei riitä, että tietoa annetaan, sen pitää myös tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Sisäinen viestintä onkin vaikeaa siksi, että viestit menevät eri ihmisille perille eri tavoin. Jotkut henkilöt ymmärtävät viestin parhaiten, kun se kerrotaan tiedotustilaisuuksissa, toiset taas saavat tiedon käytäväkeskustelujen kautta. Joillekin tieto menee perille parhaiten esimerkiksi intranetin kautta. Joillekin riittää pelkän sähköpostin lukeminen ja joillekin viesti ei mene perille millään keinoin. Tästä syystä onkin tärkeää, että yrityksessä on käytössä useita erilaisia viestintäkanavia. (Sistonen 2008, 224-225.) Onnistunut viestintä perustuu toistoon, sillä ihmiset eivät yleensä opi asioita kerralla. Kaikkien viestien pitää olla johdonmukaisia ja niitä pitää toistaa eri kanavien kautta: keskusteluissa, muistioissa, tiedotteissa ja kokouksissa. Monipuolinen ja riittävän usein toistettu viesti auttaa työntekijöitä omaksumaan ja sisäistämään viestin todellisen sanoman. (Salminen 2001, 107.)

Johtamisviestinnän pitää olla suunnitelmallista ja se pitää liittää yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Sen on oltava mahdollisimman totuudenmukaista ja ristiriidatonta, sillä ristiriidat heikentävät viestin vaikutusta ja perillemenoaa. Johtamisviestinnän pitää kohdistua tulevaisuuteen, ei menneisyyteen. Sanattomaan oheisviestintään pitää myös kiinnittää huomiota, sillä teot ovat erittäin tehokas tapa viestiä. Jos teot ja puheet ovat ristiriitaisia, viesti menee yleensä perille tekojen kautta. (Salminen 2001, 107-108, 75.)

Suomalaisilla työpaikoilla ei ole yleensä totuttu avoimeen ammatilliseen keskusteluun, toisten työntekijöiden tai työyhteisön kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin tai rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Esimiehen tehtävä on luoda ympäristö, jossa työyhteisö voi opetella ja keskittyä oman toimintansa arviointiin. Esimiehen pitää ohjata keskustelua ja pitää se rakentavana. Hänen pitää aktivoida hiljaisia työyhteisön jäseniä ja pitää huolta siitä, että jokaisella on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Esimiehen asenteella ja reagoitavalla on suuri merkitys työyhteisön jäsenten mielipiteisiin. Jos hän suhtautuu niihin kielteisellä tavalla, avoin kriittinen keskustelu loppuu lyhyeen. Esimies ei saa vähätellä, tyrmätä tai mitätöidä alaistensa ajatuksia tai mielipiteitä, vaan hänen pitää kannustaa ja rohkaista ihmisiä esittämään ajatuksiaan, vaikka ne saattaisivatkin tuntua harkitsemattomilta tai yksioikoisilta. (Järvinen 2008, 105-107.)

2.3 Viestintäkulttuuri ja viestintätaidot

Organisaatio ei voi toimia ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin ja keskusteleva viestintäkulttuuri. Jokaisessa yrityksessä on oma viestintäkulttuurinsa. Yhdessä yrityksessä suositaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, toisessa tuorein tieto löytyy intranetistä ja kolmannessa yrityksessä tieto saadaan tietyiltä avainhenkilöiltä. Eri kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.) Koko henkilöstön viestintäosaaminen on olennainen osa yrityksen osaamispääomaa. Tieto ja osaaminen sinänsä ei riitä, vaan osaamista on pystyttävä myös hyödyntämään. Se edellyttää, että yrityksessä on

vuorovaikutustaitoisia ihmisiä ja vuorovaikutuksen mahdollistavia välineitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 8.)

Arjen työelämässä nousevat esille jokaisen työntekijän viestintätaidot, erityisesti ryhmässä viestimisen taidot ovat tärkeitä. Ryhmäviestintää tapahtuu erilaisissa kokouksissa, palavereissa ja neuvotteluissa. Näissä yhteistyötilanteissa tarvitaan aktiivista kuuntelutaitoa, tilannetajua, kykyä hallita omat ajatuskokonaisuudet ja taitoa havainnoida työtoverien reagointi kyseessä olevaan asiaan. (Isohookana 2007, 244-245.) Työntekijöiltä tarvitaan taitojen lisäksi myös halua viestiä avoimesti ja rakentavasti (Aarnikoivu 2010, 123).

2.4 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilökunnan tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuutta tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Viestintätyytyväisyys mittaa myös viestinnän onnistumista yrityksessä. (Juholin 2001, 113.) Viestintätyytyväisyydellä on selkeä yhteys esimiehen johtamistapoihin ja työyhteisön ilmapiiriin. Eniten tietoa yrityksissä saadaan työtovereilta, mutta heiltä saatua tietoa ei arvosteta yhtä paljon kuin esimieheltä saatua tietoa. Yksi suurimmista viestintään kohdistuvan tyytymättömyyden aiheuttajista onkin tutkimusten perusteella esimies ja hänen puutteellinen tapansa viestiä. (Ikävalko 1999, 47.)

Viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa mm. se, miten yrityksen johto viestii koko organisaatiota koskevista asioista. Myös työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella ja organisaation ilmapiirillä on suuri merkitys. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet heidän omaan työhönsä, uraansa ja henkilökohtaiseen kasvuunsa lisäävät työyhteisön jäsenten tyytyväisyyttä yrityksen sisäiseen viestintään. (Juholin 2001, 116.) Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja yleisen tyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Yrityksen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä ja työtehtäviinsä kuin ne, jotka ovat tyytymättömiä viestintään. (Isohookana 2007, 228.)

2.5 Työnantajan tiedotusvelvollisuus

Työnantajan vähimmäistiedotusvelvollisuus määritellään Yhteistoimintalaissa. YT-lain mukaan työnantajan on tiedotettava henkilöstölle tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöön liittyvistä suunnitelmista, henkilöstöasioista ja niiden hoidon yleisperiaatteista, toimintaorganisaatiosta sekä edellä mainittuihin asioihin liittyvistä muutoksista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 105.)

YT-lain mukaan tilinpäätös ja tulostiedot on kerrottava henkilöstölle välittömästi sen jälkeen, kun ne on vahvistettu tai annettu julkisuuteen. Henkilöstölle on myös annettava vähintään kaksi kertaa tilikauden aikana yhtenäinen selvitys yrityksen tilasta ja kehitysnäkymistä. Yrityksen toimintaan ja kehitysnäkyymiin liittyvistä muutoksista on kerrottava henkilöstölle välittömästi. Henkilöstön jäsenillä on myös oikeus esittää työnantajalle tarkentavia kysymyksiä, joihin työnantajan on vastattava kohtuullisen ajan kuluessa. (Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334)

Yhteistoimintalaissa määritellään tiedottamisen minimimäärä. Menestystä haluava yritys ottaa kuitenkin henkilöstön mukaan yrityksen toiminnan suunnitteluun ja pitää henkilöstön jatkuvasti ajan tasalla yrityksen asioista. Sisäinen tiedotus on tehokas johtamisen väline, joka tukee yrityksen tavoitteiden määrittelemistä ja saavuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 105.)

3 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisön toimivuus edellyttää koko henkilöstöltä selkeää käsitystä siitä, miksi työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää tehdä ja saada aikaan. Perustehtävän hoitamista varten jokaisella työntekijällä on oma toimenkuvansa, joka sisältää tietyt tehtävät ja tavoitteet. Työyhteisössä on työroolien verkosto, joka ohjaa ja säätelee ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Järvinen 2008, 49, 80.) Työyhteisötaidot voidaan jakaa esimies- ja alaitaitoihin, ja ne liittyvät työntekijän rooliin työpaikalla. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat oman roolin ja tehtävän tiedostaminen ja siihen sitoutuminen, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus, työtovereiden ja oman työn arvostaminen sekä vuorovaikutteisuus. (Aarnikoivu 2010, 69-70.)

Esimies- ja alaitaitoja on käsiteltävä rinnakkain, koska ne vaikuttavat käytännössä toisiinsa. Alaisen toimintaan vaikuttaa se, miten yhteistyö esimiehen kanssa toimii ja esimiehen työn palkitsevuus on riippuvainen alaisten toiminnasta. Esimiehillä ja alaisilla on omat vaikuttamistapansa työyhteisössä. Jotta näitä keinoja osataan käyttää oikein, ne on ensin tunnistettava. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

3.1 Esimiestaidot

Esimiehen rooliin sisältyy useita erilaisia johtamistoimintoja: ihmisten ja asioiden johtamista, sisäisistä ja ulkoisista asioista vastaamista, muutosten läpivientiä, tulevaisuudesta kertomista, alaisten kannustamista, kontrollointia, rajojen vetämistä ja vapauksien antamista. Hyvä johtaja tunnistaa ympäristön vaatimukset ja siirtyy joustavasti roolista toiseen niin, että hänen alaisensa kokevat hänen käytöksensä riittävän samanlaisena ja turvallisen ennustettavana. Jotta alaisen ja esimiehen roolit voisivat täydentää toisiaan, alaisen pitää olla selvillä esimiehen erilaisista rooleista ja työtehtävistä organisaatiossa. (Keskinen 2005, 67-68.)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtamisen tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään, mitä

pitää tehdä ja miten, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtaminen on aina vuorovaikutteista toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2011.) Kun johtaminen perustuu sitouttamiseen ja sisäiseen motivaatioon, työyhteisön jäsenet ponnistelevat ja toimivat tehokkaasti myös silloin, kun esimies ei ole paikalla ja valvontaa ei ole (Salminen, 2001, 143).

Hyvä esimies arvostaa hyvää johtajuutta ja hän haluaa toimia ihmisten johtajana. Hän tuntee yrityksen tavoitteet ja hänellä on selkeä päämäärä. Hän osaa tarttua asioihin, on päättäväinen ja suunnittelee ja ennakoii. Hän on tietoinen työyhteisön tilanteesta ja osaa jakaa tietoa selkeästi. Hän antaa palautetta alaisilleen, tukee ja auttaa sekä on läsnä ja lähestyttävissä. Hyvä esimies kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja on puolueeton ja reilu. Hän ei suosi ketään ja hän osaa organisoida työtehtävät, jakaa vastuuta ja saa alaiset tekemään työnsä hyvin. Hyvä esimies osaa johtaa ja hän osaa tarpeen mukaan myös sanoa ei. Jotta esimies onnistuisi työssään, hän tarvitsee tukea alaisiltaan. Parhaimman tuen hän saa motivoituneilta ja häneen luottavilta työntekijöiltä. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Alaiset pitävät omaa esimiestään tärkeimpänä tiedonlähteenään. Avoimuus, rehellisyys, ihmisten huomioon ottaminen ja kuuntelutaito ovat ominaisuuksia, joita esimiehessä arvostetaan. Esimiehen tavoitettavuus lisää alaisten työmotivaatiota ja luottamusta häneen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 155.) Hyvä esimies näkyy alaistensa joukossa. Hän ei sulkeudu suljettujen ovien taakse, vaan kulkee alaistensa joukossa ja vieraillee heidän luonaan, vaikka mitään varsinaista asiaa ei aina olisikaan. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä ja hänelle voi kertoa asioista, jotka mahdollisesti vaikuttavat alaisen työntekoon. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Esimieheltä vaaditaan hyvää viestintätaitoa ja hänen pitää osata viestiä niin epävirallisissa kuin virallisissakin tilanteissa. Haasteelliseksi viestinnän tekee se, että jokainen vastaanottaja vaikuttaa viestin vastaanottamiseen omine tulkintoineen. Vastaanottaja saattaa tulkita viestin aivan eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Esimiehen pitääkin tiedostaa väärinymmärryksen

mahdollisuus ja varmistaa ymmärryksen syntyminen mahdollistamalla lisäkysymykset ja tarkennukset. (Aarnikoivu 2010, 72.)

3.2 Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän asennetta työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan. Ne voidaan myös määritellä työntekijän taidoiksi toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esimiestä ja toisia työtovereita tukien. Alaistaidot muodostuvat eri taidoista ja ominaisuuksista. Työntekijän on ymmärrettävä organisaation perustehtävät ja oma tehtävänsä osana kokonaisuutta. Häneltä vaaditaan myös ammatillista osaamista ja työkäyttäytymistä sekä itsensä kehittämistä. Työntekijän on tunnettava työpaikan vaikutuskeinot ja hänen on osattava käyttää niitä. Alaistaidon muita osa-alueita ovat ammatillinen osaaminen, sitoutuminen, motivaatio ja luottamus. Alaistaitojen vähimmäisvaatimus on omien työtehtävien tekeminen hyvin. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Alaistaitojen kehittäminen kannattaa, koska ne auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja lisäävät sen houkuttelevuutta. Ne tehostavat ajankäyttöä ja auttavat muutoksista selviytymisessä. Niiden avulla tuodaan esille uusia ehdotuksia ja ideoita ja ne parantavat työnlaatua. Ne myös lisäävät työhyvinvointia ja auttavat työntekijöitä jaksamaan. Alaistaitojen kehittäminen ei onnistu huonon esimiehen alaisuudessa, mutta hyväkään esimies ei pysty opettamaan alaiselleen alaistaitoja, jos työntekijällä itsellään ei ole siihen halua ja motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Itsensä johtaminen ja henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen ovat osa alaistaitoja. Itsensä johtamista on omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Henkilökohtaiseen tehokkuuteen kuuluvat omien työtapojen arviointi ja kehittäminen. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat olennainen osa alaistaitoja, sillä niiden avulla työntekijä voi osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä. Myös muutososaaminen ja epävarmuuden sietäminen kuuluvat alaistaitoihin. Alaistaitoinen työntekijä on hyvä alainen ja hyvä työtoveri ja hänen vaikutuksensa työilmapiiriin on positiivinen. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Alaisen tehtävä on kantaa oma vastuunsa yrityksen toiminnasta ja hänen on toimittava oman organisaationsa parhaaksi. Hyvä alainen ottaa vastuun sanomisistaan ja uskaltaa kyseenalaistaa asioita ja ilmaista oman mielipiteensä. Hänen on myös oltava tarvittaessa valmis muuttamaan mielipidettään. Hyvä alainen pitää oman esimiehensä ajan tasalla ja pyytää ajoissa apua ja tukea työtehtäviensä hoitamiseksi. Hän on avoin ja helposti lähestyttävä ja hän kuuntelee ja kuulee, mitä toiset sanovat. Hän arvostaa työtovereitaan ja heidän tekemäänsä työtä. Hyvä alainen osaa ottaa palautteen vastaan rakentavana ja hän miettii itsekkin, miten voi parantaa toimintaansa. Hän ei syyllistä toisia eikä pidä esimiestään syyllisenä kaikkeen pahaan. Hyvä alainen kantaa oman vastuunsa työyhteisön ilmapiiristä ja hän osaa arvioida omaa toimintaansa ja ajatella asioita myös toisten näkökulmasta. (Seies 2011b.)

Hyvä alainen kertoo esimiehelleen omista toiveistaan ja tavoitteistaan. Hän kertoo, mikä hänelle on työssä tärkeää ja miten hän haluaa kehittyä, ja hän tekee myös ehdotuksia työnsä kehittämiseksi. Hyvä alainen kertoo esimiehelleen, mikä saa hänet motivoitumaan ja innostumaan työstään. Alainen kertoo, mitä hän esimieheltään odottaa ja hän antaa tälle sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Hän tukee esimiestään julkisesti ja ymmärtää esimiehen roolin ja yrittää katsoa asioita myös hänen näkökulmastaan. Hyvä alainen luottaa esimieheensä ja on itsekkin luottamuksen arvoinen. Alaisen on myös muistettava, että työpaikalla tehdään työtä. Hänen omien tavoitteidensa on oltava yhteensopivia yrityksen tavoitteiden kanssa, sillä jos alainen ajattelee vain omaa etuaan, hän ei tule kuulluksi työpaikalla. (Seies 2011b.)

Alaistaitoja ovat myös esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenyntyisyys. Kun alainen osaa kertoa omista odotuksistaan esimiehelle, alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus toimii hyvin. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Usein ajatellaan, että ainoastaan esimiehen pitää antaa palautetta, mutta sen antaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus. Palautteen saaminen on oppimisen ja kehittymisen edellytys ja jokainen tarvitsee sitä. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Alaistaitoihin liittyy kolme tärkeää asiaa: sitoutuminen, motivaatio ja luottamus. Tärkein näistä on organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin *sitoutuminen*, sillä se antaa sisällön työntekijän toiminnalle. (Aarnikoivu 2010, 95). Sitoutuminen on laadukkaan työsuorituksen edellytys ja se näkyy työntekijän motivaatiossa ja hänen halukkuudessaan kehittää omaa toimintaansa, työtään ja työympäristöään. Sitoutumisen asteita on kolme: mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Alimmalla sitoutumisen tasolla henkilö on mukautunut organisaation toimintaan ja hänen käyttäytymisensä organisaatiota ja toisia työntekijöitä kohtaan on myönteistä ja mukautuvaa. Seuraavaan tasoon eli samaistumiseen tarvitaan organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Korkein sitoutumisen taso on sisäistäminen, jolloin yksilön omat arvot, asenteet ja tavoitteet ovat yhdensuuntaisia organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Sitoutumisen aste vaihtelee yksilöittäin. Sisältäpäin ohjautuvat henkilöt, joilla on vahva ammatillinen identiteetti ja hyvä työmotivaatio, ovat muita selvästi sitoutuneempia työhönsä. Riittävän itsenäinen työ ja mielekkäät, omia taitoja kartuttavat työtehtävät, saatu palaute, vuorovaikutus ja esimiehen oikeudenmukainen toiminta sekä kannustus ylläpitävät sitoutumista. (Keskinen 2005, 25-26, 31.) Organisaatio tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden sitoutumiseen, mutta yksilön oma motivaatio säätelee sitoutumisen tasoa (Työturvallisuuskeskus 2011).

Motivaatiolla tarkoitetaan päämäärätietoista toimintaa, joka ilmenee työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä. Työmotivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työntekijän yhteensopivuus sekä työntekijän ammatillinen mielenkiinto. (Työturvallisuuskeskus 2011.) Työntekijän osaamistason ja töiden haastavuuden on oltava tasapainossa. Jos työntekijän työtehtävät eivät ole riittävän haastavia hänen osaamiseensa nähden, hän kokee tilanteen motivaatiota heikentävänä. Myös päinvastainen tilanne, jossa työntekijän työtehtävät ovat liian haastavia, heikentää työntekijän motivaatiota ja jaksamista. Itseään johtava, alaistaitoinen työntekijä tunnistaa motivaation merkityksen ja hän haluaa kehittää ja ylläpitää motivaatiotasoaan. Olennaista on tiedostaa, että esimies voi luoda edellytyksiä motivaation syntymiselle ja

tukea sitä, mutta jokaisen on viime kädessä pidettävä itse huoli omasta motivaatiostaan. (Aarnikoivu 2010, 101- 102.)

Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen perusta. Työpaikalla on voitava luottaa siihen, että ihmiset tekevät, mitä he sanovat. Kun työyhteisössä on riittävästi luottamusta, painopiste on perustehtävän hoitamisessa. Jos luottamusta ei ole riittävästi, huomio keskittyy helposti ihmisten välisiin suhteisiin ja niissä esiintyviin epäkohtiin. Epäluottamus saa työntekijöissä aikaan turhautumista, sitoutumattomuutta, pelkoa ja pahoinvointia. Niiden seurauksena työtulokset laskevat, henkilöt ovat epävarmoja suorituksistaan ja sairauslomat lisääntyvät. Epäluottamus muuttaa pienetkin asiat henkilöiden väliseksi ristiriidoiksi. Työntekijöiden toisiaan kohtaan tuntema luottamus lisää motivaatiota ja sitoutuminen työyhteisöön vahvistuu ja uskallus riskinottoon sekä uusiin asioihin tarttumiseen lisääntyy. Luottamus vaikuttaa ryhmän toimintaan lisäämällä keskustelua sen sisällä, vahvistamalla positiivisia asenteita ja ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Se vähentää byrokratiaa ja kontrollin tarvetta ja mahdollistaa myös virheet, koska ne nähdään askeleina kohti yhteistä päämäärää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166-171.)

Luottamus vaatii kehittyäkseen vuorovaikutusta ja aikaa, sillä sitä ei ole automaattisesti olemassa (Aarnikoivu 2010, 93). Esimies saa työyhteisössä aikaan luottamusta delegeimalla työtehtäviä ja antamalla työntekijöille valtuudet niiden hoitamiseksi. Vastuun antaminen ja tiedon jakaminen lisäävät alaisten luottamusta esimiestä kohtaan. Esimies lisää luottamusta myös olemalla rehellinen ja avoin sekä toimimalla johdonmukaisesti ja myöntämällä tekemänsä virheet. Antamalla alaisilleen sekä positiivista että rakentavaa kriittistä palautetta ja tunnustusta tehdystä työstä esimies voi omalta osaltaan vahvistaa luottamuksen kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 177-195.)

Luottamus esimiehen ja alaisen välillä lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Jos esimies ja alainen eivät tapaa riittävästi keskenään, syntyy epävarmuutta, joka vaikuttaa

haitallisesti luottamuksen ilmapiiriin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Kun johtaminen yrityksessä pohjautuu luottamukseen, henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä ja tehdä virheitä. Luottamus mahdollistaa myös uusien ideoiden syntymisen. Autoritäärinen johtaminen ja byrokraattinen johtamistapa lamaannuttavat alaisia eikä uusia ideoita ja ajatuksia uskalleta esittää negatiivisen palautteen pelossa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 57.)

Alaisten tasapuolinen ja reilu kohtelu parantaa työtyytyväisyyttä ja työpaikalla viihtymistä ja se lisää myös luottamusta työyhteisössä. Luottamus näkyy avoimuutena ja keskusteluna, pätevyyden ja tulosten arvostamisena, vahvana motivaationa ja työntona sekä hyvinä suorituksina. Koska luottamuksen rakentaminen on vaikeaa ja aikaa vievää, ja luottamus voi särkyä nopeasti, sitä on varjeltava yhtenä työyhteisön tärkeimmistä voimavaroista. (Savolainen 2008.)

3.3 Vuorovaikutus

Esimies-alaissuhde on työpaikan perussuhde, joka pohjautuu vuorovaikutukseen (Jalava 2001, 60). Vuorovaikutuksen toimivuus ja sen puute ovat yhteydessä työmotivaation syntymiseen. Kun vuorovaikutus on aitoa ja avointa, työntekijät kokevat työtehtävät innostavina. Vuorovaikutteisessa työpaikassa on kannustava ilmapiiri ja erilaisuus on sallittua. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat myös toisen työn arvostaminen ja työtovereiden kunnioittaminen ihmisinä. Hyvä vuorovaikutus on yksi niistä tekijöistä, joita tarvitaan perustehtävää, eli itse työn tekemistä varten, ja siksi sen kehittäminen on kannattavaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suurimmat syyt työuupumukseen ovat huonosti toimiva vuorovaikutus ja työpaikan ihmissuhdeongelmat. (Hämäläinen 2005, 89, 94-95, 104.)

Vuorovaikutusta tukeva johtaminen sisältää ristiriitojen ratkaisemista ja sen varmistamista, että kaikki saavat mielipiteensä kuulluksi. Myös yhteistyön korostaminen ja työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitäminen vahvistavat vuorovaikutusta. (Jalava 2001, 21.) Kiire heikentää vuorovaikutuksen laatua ja se häiritsee helposti työyhteisöjen virallista ja

epävirallista vuorovaikutusta. Väärinkäsitykset lisääntyvät ja vuorovaikutus muuttuu pinnalliseksi. Työntekijöiden omille tulkinnoille jää tällöin liikaa tilaa eikä niitä ehditä tarkistaa. Tulkintojen korjaaminen vie aikaa ja lisää kiirettä entisestään. Kiire synnyttää myös ohitetuksi tulemisen kokemuksia ja alainen saattaa tuntea, ettei häntä arvosteta riittävästi. (Kaski & Kiander 2005, 102-103.)

Vuorovaikutuksen tasoja on viisi: tilanteessa mukana olo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta. Ensimmäisellä vuorovaikutuksen tasolla, eli mukana olossa, on kyse lähinnä fyysisen tilan jakamisesta, esimerkiksi samaan kokoukseen osallistumisesta. Toisella tasolla, sosiaalisessa vaikuttamisessa, osapuolten välinen vuorovaikutus on vilkkaampaa, mutta yleensä yksisuuntaista. Tämän tason vuorovaikutukselle on tyypillistä, että osapuolet vakuuttelevat toistuvasti omia näkökantojaan toisen osapuolen mielipidettä kuuntelematta. Toisella osapuolella on myös selkeä vaikutusvalta toiseen henkilöön tai muuhun ryhmään. (Mönkkönen & Roos 2010, 180-183.)

Kolmannella vuorovaikutuksen tasolla, kilpailutasolla, pelataan eräänlaista peliä, jossa kaikilla on sama tavoite. Päämäärään ei kuitenkaan pyritä yhdessä. Kun vuorovaikutus on tällä tasolla, osapuolten välille saattaa syntyä helposti erilaisia jännitteitä. Neljännellä, eli yhteistyön tasolla, osapuolet ovat sitoutuneet samaan päämäärään, jonka saavuttamiseksi heidän on sovittava, miten jatkossa toimitaan ja miten työtehtävät jaetaan. Tällä tasolla vuorovaikutus ei kuitenkaan tuota vielä uusia ideoita ja osapuolten välinen suhde on heikompi kuin vuorovaikutuksen korkeimmalla, yhteistoiminnan tasolla, jolloin osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa ja tavoitteisiinsa. Ryhmän toiminnassa tämä näkyy siinä, että jokainen hoitaa oman vastuualueensa ja antaa samalla tilaa toisille toimijoille. Kukaan ei ota liian suurta roolia ja ryhmä puhuukin itsestään memuodossa. (Mönkkönen & Roos 2010, 189-196.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella suurin osa yrityksen työntekijöistä, esimies mukaan lukien, pitää työyhteisön vuorovaikutusta riittämättömänä. Tätä asiaa selvitettiin mm. seuraavilla väittämillä: työyhteisössä

on toimiva vuorovaikutus, työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri ja työyhteisössä on hyvä me-henki. Vuorovaikutuksen puute näkyy huonona me-henkenä ja yhteenkuuluvuuden tunteen puutteena. Ainoastaan yksi työntekijä kokee, että työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri, muut ovat asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Suurin osa alaisista on sitä mieltä, että esimies ei rohkaise heitä avoimeen vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa kysyttiin sekä alaisten että esimiehen näkemystä siitä, miten työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Alaisten mielestä vuorovaikutusta voidaan kehittää avoimuudella ja yhteistyöllä sekä järjestämällä tilaisuuksia epäviralliselle keskustelulle ja yhteiselle tekemiselle. Virkistystoimintaa ja yhteistä vapaa-aikaa pidetään vuorovaikutusta ja me-henkeä edistävinä asioina.

Tutkimukseen osallistunut esimies kokee, että hän voi luoda tilaisuuksia vuorovaikutukselle ja tuoda esille niitä etuja, joita toisilta oppiminen ja toisille opettaminen voivat antaa jokaisen yksilön päivittäiseen työntekoon. Useimmat työntekijät ovat sitä mieltä, että muut työtoverit eivät arvosta heitä ja heidän tekemäänsä työtä. Taustalla saattaa olla käsitys siitä, että työntekijät eivät tunne toistensa työtehtäviä riittävän hyvin. Toisten työtehtäviin tutustumalla voidaan parantaa vuorovaikutusta, minkä seurauksena myös toisten työntekijöiden kunnioitus ja arvostus lisääntyvät.

4 YRITYKSEN VIESTINTÄTILANTEET

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta. Tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään ei ole parhaalla mahdollisella tasolla, sillä yksikään työyhteisön jäsenistä ei ole siihen täysin tyytyväinen. Työtehtäviin liittyvä tieto kulkee kohtalaisen hyvin, sillä suurin osa työntekijöistä kokee saavansa riittävästi omien työtehtäviensä hoitamiseen tarvittavaa tietoa. Yleisellä tasolla tiedottamisessa on kuitenkin puutteita, koska useimmat ovat sitä mieltä, että yrityksen toiminnasta ei saada riittävästi tietoa. Konsernitasolla yrityksellä on käytössä intranet ja konsernin toimitusjohtajan tiedotteita saadaan myös sähköpostitse, mutta näiden kanavien kautta kulkevan tiedon lukeminen on täysin työntekijän omalla vastuulla. Joidenkin kohdalla tämän tiedon ymmärtäminen ja omaksuminen saattaa jäädä puutteelliseksi kieliongelmiensa vuoksi, sillä koko konsernia koskevat tiedotteet ovat saatavilla ainoastaan englanniksi ja ruotsiksi. Esimiehen rooli yrityksen toimintaa koskevassa tiedottamisessa on oleellinen ja hänen tehtävänsä on välittää tätä tietoa eteenpäin niin, että kaikki saavat ja ymmärtävät sen.

4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä ja häneen liittyvät odotukset sekä työpaikan ihmiset ja tavat. Lähin esimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta, mutta varsinaiseen toteuttamiseen voivat hänen lisäkseen osallistua myös muut työyhteisön jäsenet. Perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista, ja sen avulla lisätään työn sujuvuutta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen sisältää työtehtäviin liittyvien vaatimusten lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita sekä omatoimisuuteen kannustamista. Perehdyttämisessä on tärkeää korostaa työntekijän omaa roolia osaamisen kehittämisessä. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä kantaa vastuun oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää, jos hän on epävarma jostain asiasta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-3.)

Hyvin hoidetun perehdyttämisen seurauksena työntekijä oppii häneltä vaaditut asiat hyvin ja nopeasti. Hän suhtautuu työhönsä ja työyhteisöönsä myönteisesti ja sitoutuu niihin. Virheet ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenevät ja myös erilaisiin häiriötekijöihin liittyvät kustannukset pienenevät. Työntekijän perehdyttäminen on onnistunut, kun hän on oppinut asian kokonaisuutena ja ymmärtää eri asioiden väliset yhteydet. Työntekijä on myös oppinut työhönsä ja työyhteisöön liittyvät tiedot ja yleiset toimintatavat ja osaa soveltaa saamaansa tietoa myös muissa tilanteissa. Hyvin perehdytetty työntekijä on aktiivinen ja hän ottaa asioista selvää myös itsenäisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Hyvä perehdyttäminen näkyy innostuksena, sitoutumisena, osaamisen lisääntymisenä sekä haluna oppia lisää. Perehdyttäminen on jatkuvaa toimintaa, joka koskee sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijän toimenkuva muuttuu tai kun työntekijä palaa työpaikalle pitkän poissaolon jälkeen. (Työterveyslaitos 2011.)

Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän työhön ja työorganisaatioon kohdistamia odotuksia (Aarnikoivu 2010, 25). Työntekijä saattaa odottaa saavansa työtehtäviä, joissa hän voi käyttää omia taitojaan ja joiden myötä hänen ammatillinen osaamisensa vahvistuu. Hän saattaa odottaa saavansa tukea ja kannustusta esimieheltään sekä organisaatiolta huolenpitoa hyvinvoinnistaan. Psykologinen sopimus sisältää myös ne odotukset, joita työnantajalla on työntekijää kohtaan. Työnantaja saattaa esimerkiksi odottaa, että työntekijä käyttää työvälineitä huolellisesti, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, joustaa työajan ja -tehtävien suhteen eikä puhu työnantajastaan negatiivisesti. (Keskinen 2005, 71.)

Psykologisen sopimuksen täytyminen lisää työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja sisäistä motivaatiota ja sitouttaa myös työnantajan huolehtimaan työntekijän toiveista ja tarpeista. Hyvin hoidettu työhön perehdyttäminen selkeyttää psykologista sopimusta. Perehdyttäminen ei kuitenkaan riitä ylläpitämään sopimusta, vaan siihen tarvitaan kehityskeskusteluja ja säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. (Keskinen 2005, 75-76.)

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen parhaiten hoidettu sisäisen viestinnän tilanne on työtehtäviin ja työyhteisöön perehdyttäminen. Tämä tuli esille työntekijöiden vastauksista väittämään: minut on perehdytetty työtehtäviini ja työyhteisöön. Työyhteisön esimiehellä on tapana tehdä uudelle työntekijälle perehdyttämissuunnitelma, jonka toteuttamiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Ensimmäisinä päivinään uusi työntekijä saa tietoa sekä yrityksen toiminnasta että muiden työntekijöiden työtehtävistä. Hän pääsee nopeasti sisälle työyhteisön toimintaan ja oppii talon tavoille.

Tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden perehdyttäminen Scanditoy Oy:ssä on onnistunut hyvin, mutta sen jälkeen työntekijä on pitkälti omillaan. Työtehtävien muuttuessa ainoastaan yksi vastaaja kertoi saaneensa riittävästi opastusta. Yhtenä osasyynä puutteelliseen työntekijöiden opastamiseen voidaan pitää jatkuvaa kiirettä, joka ei salli asioiden yksityiskohtaista läpikäymistä ja kysymysten esittämistä. Myös opastajan, eli esimiehen, jo olemassa olevat hyvät taidot saattavat vaikeuttaa työntekijän perehdyttämistä, sillä uuden opettaminen saattaa tapahtua liian nopeasti eikä esimies välttämättä osaa kyseenalaistaa sitä, että työntekijä ei ymmärrä asioita samalla tavalla kuin hän itse. Vuorovaikutuksella ja luottamuksella on suuri merkitys uuden opettamisessa. Esimiehen on muistettava, että alaisella ei ole samaa tietotaitoa ja osaamista kuin hänellä itsellään eikä tämä välttämättä myöskään opi uutta yhtä nopeasti. Työntekijä on myös itse vastuussa omasta oppimisestaan. Hänen on oltava aktiivinen ja osattava esittää kysymyksiä, jos hän ei ymmärrä tai osaa jotain asiaa.

4.2 Muutosviestintä

Kiivastahtiseen työelämään kuuluu uudistuminen, sillä työyhteisön toiminnan on kehityttävä ympäristön muuttuessa. Työntekijöiden on opittava uutta ja heiltä odotetaan joustavuutta ja sitoutumista yhä uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tilanteesta riippuen muutos koetaan uhkana tai mahdollisuutena, huonona kehityksenä tai toivottuna asiana. Jos muutoksen suunta poikkeaa työntekijän omista arvoista ja mielipiteistä, esiintyy muutosvastarintaa eli haluttomuutta

tukea muutosta. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa esimies antaa alaisilleen epäselviä ohjeita eikä pysty kertomaan selkeästi, mitä heiltä odotetaan, syntyy hämmennystä ja kriittisiä kannanottoja muutosta kohtaan. Muutoskokemuksesta voi myös tulla positiivinen, jos alaiset saavat itse osallistua ideointiin ja muutoksen suunnitteluun. (Jalava 2001, 131, 136, 139, 141.)

Muutostilanteissa tiedottaminen ja keskusteleminen on tärkeää. Henkilöstö kyllä tietää, että jotakin on tapahtumassa, mutta jos muutoksesta ei ole riittävästi tietoa, liikkeelle lähtee erilaisia arvailuja ja huhupuheita, jotka saattavat olla vääristyneitä ja liioiteltuja. Hiljaisuus epämiellyttävissä asioissa heikentää lisäksi esimiehen ja alaisten välistä luottamusta, ja tästä syystä negatiivisistakin asioista on tiedotettava mahdollisimman hyvin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 152.) Muutosviestinnän pitää olla avointa ja kysymyksille pitää antaa mahdollisuus. Esimiehen läsnäolo kriisitilanteessa on välttämätöntä, sillä läsnäolollaan hän viestii välittävänsä ja kantavansa vastuuta alaisistaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 155.) Muutostilanteessa esimiehen on edistettävä hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä. Hänen pitää huolehtia siitä, että työntekijät suoriutuvat työstään myös muuttuvassa ilmapiirissä perehdyttämällä ja kouluttamalla heitä tarpeen mukaan. (Järvinen, 2008, 71.)

Muutos horjuttaa yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan, elämään ja tulevaisuuteen. Yksi tärkeimmistä työstettävistä asioista muutoksessa on sen hyöty ja tarkoitus, sillä ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joita hän ei ymmärrä. Vaikka tiedottaminen onkin muutoksessa ratkaisevassa asemassa, jokaisella työntekijällä on vastuu ja velvollisuus olla aktiivinen ja hakea ja vaatia organisaatiolta tietoa. Esimiehen tehtävä on pitää huolta siitä, että muutoksissa työnteon puitteet saadaan nopeasti kuntoon. Jos ihmiset eivät tiedä, kuka vastaa mistäkin ja miten on tarkoitus toimia, uudistus saattaa jäädä keskeneräiseksi ja odotettujen hyötyjen sijaan koetaankin tehottomuutta ja työmotivaation laskua. (Järvinen 2008, 143, 150, 156.)

Viime vuosien aikana Scanditoy Oy:ssä on tapahtunut useita muutoksia. Toiminta koko lelualueella on keskittynyt muutamiin suurempiin toimijoihin sekä maahantuojia- että asiakaskunnassa. Kilpailu tuotteista ja asiakkaista on kovaa

ja työtahti kiireinen. Muutaman viime vuoden aikana myös yrityksen henkilöstö on supistunut lähes puoleen entisestä. Kaikki muutokset eivät ole kuitenkaan olleet negatiivisia. Uudet, työtä nopeuttavat ja helpottavat ATK-sovellukset on otettu ilolla vastaan, ja niiden myötä on myös opittu uusia, entistä tehokkaampia työtapoja. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on kuitenkin sitä mieltä, että viestintä muutostilanteissa ei toimi hyvin. Tapahtuvien muutosten syistä ja seurauksista ei saada tarpeeksi tietoa eikä muutoksista myöskään keskustella riittävästi. Asiat esitellään annettuina, valmiina ratkaisuin, joihin on sopeuduttava. Muutosten hyväksyminen kestää aikansa, koska kaikkia niihin vaikuttavia tekijöitä ei tunneta ja alaiset kokevat olevansa pakotettuja niihin.

Sopeutuminen uuteen aiheuttaa aina tunteita, kuten esimerkiksi pelkoa, surua ja innostusta. Ongelma saattaa muodostua siitä, kun esimiehen ja alaisen tunteet ovat eri aikaan eri kohdassa. Alainen voi vielä purkaa vihaansa menetystä kohtaan, kun esimies on jo innolla luomassa uutta. Erityisesti tällaisessa tilanteessa esiintyy muutosvastarintaa ja alaiset muistuttavat toisiaan ”vanhoista hyvistä ajoista”. Esimies saattaa turhautua ja miettiä, miksi alaiset eivät ole motivoituneita ja miksi muutos ei etene. Muutokseen liittyvien tunteiden läpikäynti ja keskustelu helpottavat muutoksen hyväksymistä ja lisäävät siihen sitoutumista. (Kaski & Kiander 2005, 67-68.)

4.3 Palaute

Esimiehen paras keino työntekijän pätevyyden tunteen ja itsetunnon vahvistamiseen on antaa tälle palautetta, joka voi tilanteesta riippuen olla positiivista tai negatiivista eli korjaavaa palautetta. Esimiehen antamalla palautteella on huomattava vaikutus työntekijän motivaatioon ja suotuisan työilmapiirin syntyyn. (Liukkonen ym. 2006, 78, 81.) Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä annetaan ja osataan vastaanottaa palautetta. Palaute osoittaa, että työntekijöistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää. Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan se on myös alaisen oikeus ja velvollisuus, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. Jokaisen työntekijän pitäisikin antaa palautetta sekä

työtovereilleen että esimiehelleen. Avoimessa ja keskustelelevassa työyhteisössä myös korjaavan palautteen antaminen on luontevaa, sillä palautteen antamisen tavoitteena on tukea työtoverin kehittymistä ja uuden oppimista. (Aarnikoivu 2010, 126.)

Antamallaan palautteella esimies ohjaa varsinaista työntekoa, sitouttaa ja motivoi alaisiaan ja antaa heille mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Palaute tulkitaan myös välittämisenä. Työntekijät tarvitsevat sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Jos esimies ei anna palautetta, se viestii välinpitämättömyydestä sekä kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta. (Aarnikoivu 2008, 142-143.) Erityisesti uuden oppiminen ja työntekijän kehittyminen edellyttävät sekä myönteistä palautetta ja kannustusta että korjaavaa palautetta vanhoista, virheellisistä toimintatavoista ja malleista (Sistonen 2008, 172).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole helppoa, mutta oikealla tavalla ja oikeaan aikaan annettu palaute hyödyttää sekä palautteen antajaa että saajaa. Palaute on tehokasta, kun se on kuvaavaa ja yksityiskohtaista ja, kun se annetaan oikeaan aikaan. (Sistonen 2008, 167, 169.) Perussääntö on, että positiivista palautetta annetaan enemmän kuin korjaavaa palautetta. Positiivista palautetta saava henkilö pystyy vastaanottamaan palautetta myös epäonnistumisista ja huonoista suorituksista ja on myös valmis muuttamaan toimintatapojaan korjaavan palautteen seurauksena. (Aarnikoivu 2008, 144.) Korjaavan palautteen antaminen on vaikeaa, ja se vaatii esimieheltä hyvää itseluottamusta ja vahvaa tunneälyä. Esimiehen pitää tunnistaa, minkä tyyppinen alainen on ja miten häntä pitää lähestyä. Palautteen antamisessa pitää olla erityisen tarkka silloin, kun palaute koskee työntekijän persoonaan liittyviä asioita. (Seies 2011a, 37.) Korjaavan palautteen antamisessa on tärkeää, miten palautteen antaja suhtautuu siihen. Palautteen saajan on hyvä muistaa, että kaikki rakentavasti annettu palaute mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä. (Aarnikoivu 2008, 145.)

Palautteen saaminen edellyttää kykyä vastaanottaa sitä. Palautetta vastaanotettaessa on tärkeä ymmärtää, että palaute kohdistuu tietyn asian

epäonnistumiseen tai heikkoon suoritukseen tietyssä asiassa. Palautteen pitää koskea asiaa, ei henkilöä, jolle palautetta annetaan. Myös onnistumista ja hyvää suoritusta koskeva palaute pitää osata ottaa vastaan. Liian usein palaute kuitenkin mitätöidään tai sitä väheksytään, vaikka se on tärkeää työntekijän oman jaksamisen kannalta. Usein on myös niin, työntekijät eivät tunnista saavansa palautetta. (Aarnikoivu 2010, 127.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella varsinkin esimiehen antamaa palautetta arvostetaan ja sitä pidetään yhtenä työmotivaatiota parantavista tekijöistä. Vastaavasti palautteen puute koetaan työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Kyselyyn annetuista vastauksista käy ilmi, että työyhteisön jäsenten tapa antaa ja vastaanottaa palautetta on selvästi riittämätön. Ainoastaan kaksi työntekijää antaa palautetta esimiehelleen ja yksi antaa sitä myös työtovereilleen. Enemmistö työyhteisön jäsenistä ei siis anna palautetta työtovereilleen ja esimiehelleen. Työyhteisön jäsenet ovatkin sitä mieltä, että he eivät saa riittävästi palautetta työtovereiltaan. Aarnikoivun mukaan (2008, 41) työyhteisön jokainen jäsen haluaa saada palautetta tekemästään työstä ja toiminnastaan. Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat tämän asian.

Tutkimuksen mukaan esimieheltä saadaan jonkin verran sekä positiivista että negatiivista palautetta. Negatiivisen, korjaavan palautteen määrä koetaan suuremmaksi kuin positiivisen, kannustavan palautteen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että korjaava palaute tulkitaan usein arvosteluna ja oman toiminnan kritiikkinä, eikä sitä osata ottaa vastaan omaa toimintaa kehittävänä tekijänä. Syy ei välttämättä ole tavassa, jolla palaute annetaan, vaan vastaanottaja saattaa tulkita saamansa palautteen väärin eikä hän osaa nähdä omaa osuuttaan palautteen taustalla. Työpaikalla on aiheellista muistaa, että palautteen tarkoitus on edistää tavoitteiden saavuttamista ja työntekijän oppimista ja kehittymistä. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on ohjata alaista työnteossa, ja tähän tehtävään tarvitaan erityisesti korjaavaa palautetta.

Tutkimukseen osallistunut työyhteisön esimies saa alaisiltaan jonkin verran, mutta ei riittävästi, positiivista palautetta. Korjaava palautetta esimies ei saa lainkaan. Työyhteisössä on nähtävissä eräänlaista auktoriteetin pelkoa, sillä

esimiehen toimintaa ei uskalleta arvostella ääneen. Myös esimies tarvitsee palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Jos hän ei saa palautetta toiminnastaan, hän ei voi kehittyä tai muuttaa toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

4.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen välisistä henkilökohtaisista vuorovaikutustilanteista. Se on tilaisuus, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus puhua luottamuksellisesti ja avoimesti työhön liittyvistä asioista ja hahmotella yhteistä tulevaisuutta. (Isohookana 2007, 239.) Kehityskeskustelu on tärkeä keino viedä yrityksen strategiaa käytäntöön. Yksilökohtainen tavoitekeskustelu on osa kehityskeskustelua. Samalla, kun asetetaan uusia tavoitteita, arvioidaan edellisen vuoden onnistumisia ja tavoitteiden saavuttamista. (Järvinen 2001, 45.) Se, että työntekijät eivät tiedä tavoitteita tai sitä, miten ne liittyvät heidän omiin työtehtäviinsä, saattaa johtaa alisuoriutumiseen eli siihen, että työntekijä ei saavuta hänelle asetettuja tavoitteita. Toisaalta alisuoriutumista on myös se, että työntekijä ei saavuta omaa potentiaaliaan. (Seies 2011a, 36.)

Kehityskeskustelussa tarvitaan sekä työntekijän omaa arviointia että esimiehen rakentavaa palautetta. Näin muodostuu mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys työntekijän menestymisestä työtehtävissään. Jos työntekijä ei ole onnistunut tavoitteissaan, selvitetään syitä tähän. Samalla keskustellaan myös siitä, onko työntekijä saanut esimieheltään ja organisaatioltaan riittävästi tukea työtehtäviensä hoitamiseen. Kehityskeskustelu ei siis ole harmiton juttutuokio, vaan vakava itsetutkiskelun paikka sekä alaiselle että esimiehelle. (Järvinen 2001, 45.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on aito ja säännöllinen, vastavuoroinen vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä. Se ei onnistu, jos kyseisten henkilöiden välillä ei ole luottamusta ja halua aitoon yhteistyöhön. Kehityskeskustelussa ei ole kyse palkkaneuvottelusta, esimiehen yksinpuhelusta tai koulutuskeskustelusta, jossa mietitään, miten alaista

voitaisiin kouluttaa. Se ei ole työkeskustelu, jossa puhutaan operatiivisista ja ajankohtaisista työasioista eikä se myöskään ole mukava juttutuokio, jossa vältetään ikävistä asioista puhumista. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 100-101.)

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelun tavoitteet ovat:

- organisaation kehittäminen
- esimiehen toiminnan arviointi ja palautteen saaminen alaiselta
- työyhteisön todellisen tilanteen kuuleminen
- positiivisen työilmapiirin varmistaminen
- organisaation yhteistyön varmistaminen
- sen varmistaminen, että alainen työskentelee oikeassa tehtävässä
- tehtyjen toimenpiteiden seuranta
- omien toiveiden ja tavoitteiden esittäminen. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 99.)

Alaiselle kehityskeskustelu merkitsee:

- henkilökohtaisen ajan ja keskustelun saamista esimieheltä
- työyhteisön todellisen tilanteen arviointia ja käsittelyä
- ongelmien käsittelyä ja mahdollisesti myös ratkaisua
- organisaation yhteistyön arviointia
- palautteen antamista esimiehelle ja palautteen saamista häneltä
- kehittämisideoiden esittämistä ja arviointia
- omien kehittymistarpeiden ja päämäärien selvittämistä
- vastuualueiden toiminnan arviointia
- mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 99-100.)

Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus keskustella työntekijän motivaatiosta ja työn mielekkyyteen ja haastavuuteen liittyvistä asioista. Työntekijän tehtävä on ehdottaa itse, miten hän haluaa kehittyä ja mistä hän saa lisää virtaa työtehtäviensä hoitamiseen. Työntekijän on nostettava itse esiin myös

mahdollinen koulutustarve, kiinnostus uusiin tehtäviin ja halukkuus työnkiertoon. (Järvinen 2008, 111.)

Alaisella on oltava kehityskeskustelussa aktiivinen rooli. Hänkin voi olla aloitteentekijä ja kutsua esimiehensä kehityskeskusteluun. Hän voi esittää kysymyksiä esimiehelle ja vastata aktiivisesti hänelle itselleen osoitettuihin kysymyksiin. Myös esimiehellä on aktiivinen rooli. Hänen pitää tukea alaista ja antaa tälle mahdollisuuksia oivallusten syntymiseen. Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tarvitaan myös seurantakeskusteluita. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää, että molemmat osapuolet ovat motivoituneita sen käymiseen. (Aarnikoivu 2010, 132.) Jos esimies pitää kehityskeskusteluja tarpeettomina ja käy niitä alaistensa kanssa ainoastaan henkilöstöosaston vaatimuksesta, tilanteeseen tyytymättömät alaiset osallistuvat keskusteluihin passiivisesti. Henkilöstön on vaikea sitoutua keskusteluihin, jos esimies ei pidä niitä tärkeinä ja jos keskusteluista ei ole mitään seurauksia. (Aarnikoivu 2008, 116-117.)

Kehityskeskustelu on tärkeä keino esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen ja vuorovaikutussuhteen kehittämisen kannalta. Luottamuksen syntyyn ja organisaation tulosten saavuttamiseen vaikuttaa kuitenkin varsinaisia kehityskeskusteluja enemmän se, mitä arjen kohtaamisissa, viestinnässä ja sovittujen asioiden seurannassa ja toimeenpanossa tapahtuu kehityskeskustelujen ulkopuolella. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 103.)

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen mukaan sisäisen viestinnän tilanteista ongelmallisin on esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu. Tämä tuli esille, kun tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipidettä kehityskeskustelujen säännöllisyydestä, merkityksestä ja tavoitteista sekä käytyjen keskustelujen onnistumisesta. Esimiehen ja alaisten näkemykset kehityskeskustelun tavoitteista ovat yhteneväiset. Tärkeimpinä tavoitteina pidetään työntekijän oman toiminnan arviointia ja palautteen saamista esimieheltä sekä työntekijän kehitymis- ja koulutustarpeiden selvittämistä ja työsuorituksen parantamista. Kehityskeskustelua pidetään mahdollisuutena kertoa esimiehelle omista työhön liittyvistä toiveista ja se nähdään myös

tärkeänä välineenä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Kehityskeskustelua ei kuitenkaan arvosteta, ja useimmat työyhteisön jäsenet, esimies mukaan lukien, ovat sitä mieltä, että käydyt kehityskeskustelut eivät ole onnistuneet hyvin. Yhtenä syynä tähän on esimiehen asenne, sillä hän ei pidä kehityskeskustelua täysin tarpeellisena viestintätilanteena. Tämä näkyy mm. siinä, että kehityskeskusteluja ei pidetä säännöllisesti.

Tutkimuksen vastausten perusteella suurin osa alaisista ymmärtää omasta mielestään kehityskeskustelun merkityksen. Tämä käsitys on kuitenkin osittain virheellinen, sillä osa pitää mm. palkkaneuvottelua kehityskeskustelun oleellisena osana. Virheellisiä käsityksiä ja negatiivista suhtautumistapaa kehityskeskusteluja kohtaan voidaan muuttaa käymällä yhdessä läpi kehityskeskustelun tavoitteet ja pitämällä huolta siitä, että jokainen valmistautuu kehityskeskusteluun huolellisesti. Kehityskeskusteluissa käytetyistä, konsernin henkilöstöosaston tekemistä vieraskielisistä kyselykaavakkeista voidaan luopua ja suunnitella omat, työyhteisön käyttöön sopivat kaavakkeet ja kysymykset, joiden mukaan keskusteluissa edetään. Näin saadaan aikaiseksi tunne siitä, että kehityskeskustelua ei käydä ulkopuolisten määräyksestä, ja se saadaan tuotua lähemmäksi omaa työyhteisöä.

4.5 Viikkopalaverit ja myyntikokoukset

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen alaisen työlle. Tämän tehtävän toteuttamiseksi tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Kun työntekijä ymmärtää organisaation tarkoituksen ja oman osuutensa kokonaisuudesta, hän voi sitoutua organisaatioon ja antaa oman työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Merkityksen luomiseksi tarvitaan päivittäistä vuoropuhelua ja keskustelumahdollisuuksia. Palaverikäytännöt luovat perustan vuoropuhelulle. Säännönmukaisten palaverien toteutuminen on tärkeää luottamuksen ja tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi. Palavereissa työntekijät saavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen, omien mielipiteiden esittämiseen ja kysymyksiin. Oleellista palavereissa on kuitenkin se, että ne

tuovat lisäarvoa työyhteisön toimintaan ja yksilöiden työsuorituksiin. (Aarnikoivu 2010, 72-74.)

Yksiköiden sisäiset kokoukset ovat säännöllisesti toistuvina tehokas viestintäkanava. Kokouksissa käsitellään ajankohtaisia ja akuutteja asioita, ja niiden avulla voidaan ehkäistä myös ns. puskaradion syntyminen, sillä tietovajetta ei ehdi syntyä. Kokousten hyvä puoli on myös se, että tieto annetaan kasvotusten, jolloin myös sanaton viesti kulkee perille (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 110.) Yhteiset palaverit ylläpitävät toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Palaverien avulla myös työpaikan jatkuva kehittäminen saadaan osaksi normaalia käytäntöä. Palavereissa voidaan arvioida arkista toimintaa ja jokainen työyhteisön jäsen voi nostaa esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita ja esittää omia kehittämisehdotuksiaan. (Järvinen 2001, 40.)

Usein työyhteisö ei kuitenkaan halua osallistua aktiivisesti ja arvioida omaa toimintaansa kriittisesti, jolloin yhteiset foorumit kuihtuvat helposti pois. Tällaisessa tilanteessa esimiehen kannattaa arvioida, passivoiko hän omalla toiminnallaan alaisiaan, ja miten hän voisi aktivoida näitä osallistumaan. Osa esimiehistä haluaa pitää palaverit tiukasti omissa käsissään, jolloin keskustelu ja kritiikki siirtyvät palavereiden ulkopuolelle. Tämä saattaa johtaa ns. epävirallisen organisaation voimistumiseen, jolloin tyytymättömyys ja kielteiset asenteet alkavat vaikuttaa yhteistyöhön ja sovittuihin toimintatapoihin. (Järvinen 2001, 41.)

Tutkimushetkellä Scanditoy Oy:ssä pidetään viikoittaisia työpalavereja, ns. viikkopalavereja, ja säännöllisin väliajoin toistuvia myyntikokouksia. Viikkopalaveriin osallistuvat toimistolla työskentelevät työntekijät, avainasiakaspäällikkö ja satunnaisesti myös organisaation esimies. Palaverissa käydään läpi akuutit työasiat ja jokaisen palaveriin osallistuvan ajankohtaisimmat työtehtävät. Palaverin kesto on rajattu yhteen tuntiin ja sen päätteeksi käsitellyistä asioista jaetaan kirjallinen muistio kaikille organisaation jäsenille.

Myyntikokouksia yrityksessä pidetään noin joka toinen kuukausi, ja ne noudattavat tuttua kaavaa. Myyntikokouksen kutsuu koolle organisaation esimies, joka myös toimii kokouksen puheenjohtajana. Kokoukseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, ja heille jaetaan etukäteen kirjallinen agenda eli esityslista kokouksessa käsiteltävistä asioista. Puheenjohtaja esittelee kokouksessa toteutuneet myyntiluvut, minkä lisäksi käydään läpi budjettia ja myyntitavoitteita. Myyntikokouksessa käsitellään myös muita ajankohtaisia asioita. Myyntiedustajilla on mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään ja havainnoistaan ”kentällä”, mutta muuten keskustelu on yleensä melko vähäistä. Myyntikokoukseen on yleensä varattu käytettäväksi koko päivä.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen mukaan yrityksen palaverikäytäntö on enimmäkseen toimiva ja erityisesti myyntikokouksia arvostetaan, mutta viikoittain toistuvia viikkopalavereja ei koeta yhtä hyödyllisiksi. Osasyynä tähän voidaan pitää sitä, että kaikki eivät osallistu viikkopalaveriin. Kirjallinen muistio ei riitä tekemään palaverista hyödyllistä poissaolijoiden työnteon kannalta. Viikkopalaverin funktio on myös osittain epäselvä. Osa työntekijöistä kokee sen turhana kohtaamisena vähäisen sisällön vuoksi. Viikkopalaverin tärkein tehtävä on kuitenkin yleisen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen työyhteisössä, jossa viestintä kokemusten ja tämän tutkimuksen tulostenkin perusteella ei toimi riittävän hyvin.

Palaverien ja kokousten määrä on työyhteisön jäsenten mielestä riittävä, mutta palaverien sisältöön ja toimivuuteen ei olla täysin tyytyväisiä. Tämä tuli esille kysymällä työyhteisön jäseniltä, miten sisäistä viestintää voidaan parantaa ja palaverikäytäntöjä tehostaa. Osa työntekijöistä arvostaa ainoastaan asiapalavereita, joiden sisältö on mietitty etukäteen. Jos sisältöä ei ole riittävästi, palaverista halutaan luopua. Vastuuta palavereista ja kokouksista halutaan jakaa useammalle kuin yhdelle työyhteisön jäsenelle. Osallistujilta toivotaan etukäteen valmistautumista, jotta kaikki asiat saataisiin käsiteltyä nopeasti ja palaveri olisi tehokas. Yksi suurimmista palaverien ja kokousten ongelmista on kuitenkin alaisten aktiivisuuden puute. Palavereja pidetään itsestään selvinä annettuina tilaisuuksina, joissa joku muu kantaa vastuun

asioista ja hoitaa puhumisen. Työntekijöiltä odotetaan oman vastuun kantamista asioiden esille tuomisessa ja käsittelyssä.

Yrityksessä tarvitaan selkeitä palaveri- ja kokouskäytäntöjä ja hyvää tunnejohtamista. Ennen kokouksen varsinaista aloittamista ilmapiiri pitää vapauttaa ja saada kaikki viihtymään. Näin paranee myös työteho ja kokouksesta tulee tuloksellinen. Small talk ja huumori ovat omiaan ilmapiirin vapauttamiseksi. Kokouksen tai palaverin tavoite pitää tehdä selväksi jokaiselle kokoukseen osallistuvalla. Jos aihe ei kosketa kaikkia, ryhmän kokoonpano on syytä harkita aikaisempaa tarkemmin. Kokouksiin ja palavereihin osallistumista on lisättävä. Jokaisella pitää olla mahdollisuus osallistua ja ilmaista mielipiteensä. Puheenjohtaja on vastuussa siitä, että myös joukon hiljaisiin saa suunvuoron. Kysymys on puheenjohtajan paras työkalu, ja kysymyksiä pitääkin esittää koko ryhmälle ja yksilöille erikseen. Kysymysten pitää olla ns. avoimia kysymyksiä, jotka tuottavat harkitumpia ja laaja-alaisempia vastauksia kuin vaihtoehtokysymykset tai johdattelevat kysymykset. Kokous pitää suunnitella huolellisesti etukäteen ja suunnitelmaa pitää myös noudattaa. Esimiehen pitää agendaa eli esityslistaa tehdessään jakaa myös ohjeet siitä, mitä hän odottaa puhujilta. Esityslista on jaettava hyvissä ajoin ennen kokousta niin, että jokainen ehtii perehtyä siihen ja myös valmistautua esittämään oman asiansa. Kokouksen aikataulua pitää kunnioittaa. Jos aikataulua ei jostain syystä pystytä pitämään, on sovittava uusi kokous asian käsittelyn jatkamiseksi. (Repo & Nuutinen 2005, 217-218.)

4.6 Kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut

Ns. epävirallisella organisaatiolla on tärkeä tiedon välittäjän rooli yrityksessä. Epävirallinen organisaatio muodostuu ihmisten välisistä suhteista, jotka vaikuttavat päätöksiin, mutta joita ei näy virallisissa organisaatiokaavioissa. Juorut, huhut ja muu puhe ovat tavallisimmat epävirallisen organisaation tiedonhankintakeinot. Epävirallisen organisaation vaikutus voi joko tukea tai vastustaa virallisen organisaation toimintaa ja tavoitteita. (Salminen 2001, 77-78.) Epävirallisilla vuorovaikutustilanteilla on suuri vaikutus työyhteisön

toimintaan. Esimerkiksi kahvipöydässä tuodaan esille työyhteisön tapahtumia ja työntekijöiden elämäntilanteisiin liittyviä asioita. Esimiehen kannattaa olla riittävästi läsnä myös näissä tilaisuuksissa. Toisaalta hänen ei tarvitse, eikä kannatakaan, osallistua kaikkiin epävirallisiin tilaisuuksiin, sillä hänen asemansa vaikuttaa niihin aina. Epävirallisten tilaisuuksien riski on se, että ne saavat liian suuren merkityksen asioiden käsittelyssä. Esimiehen pitääkin seurata tilannetta ja tarvittaessa palauttaa asioiden käsittely virallisiin tilanteisiin ja samalla lisätä työntekijöiden osallistumista niissä. (Kaski & Kiander 2005, 102.)

Scanditoy Oy:n organisaatio on pieni ja asioista puhutaan ja sovitaan myös epävirallisissa tilanteissa. Kahvipöydässä saatetaan sopia jostain asiasta tai ilmoittaa lomien pitämisestä. Käytävillä kysellään avoimista tilauksista ja lounastunnilla keskustellaan asiakkaan maksutilanteesta. Avoin, epävirallinen keskustelu on sinänsä hyvä asia, mutta ongelma muodostuu siinä vaiheessa, kun kyseinen asia koskee myös jotain sellaista henkilöä, joka ei syystä tai toisesta ole paikalla. Luonteva, vapaamuotoinen keskustelu on tärkeää, mutta kahvitauko on usein päivän ainoa hetki, jolloin työntekijä ehtii hengähtää, eikä hän silloin välttämättä halua keskustella työasioista. Kahvipöytäkeskustelullakin pitää olla säännöt, esimerkiksi ikävistä asioista ei välttämättä tarvitse puhua tauon aikana. Jos sovitaan yhteisistä työasioista, eivätkä kaikki ole paikalla, asiasta pitää laittaa sähköposti tiedoksi poissaoleville ja muistutukseksi läsnä olleille. Epävirallisessa tilaisuudessa on myös mahdollista, että joku ymmärtää asian väärin, koska keskustelu näissä vapaamuotoisissa tilanteissa on usein värikkäämpää ja rönsyilevämpää kuin virallisissa tilanteissa.

4.7 Ongelmat ja konfliktit

Kun ihmiset tekevät työtä yhdessä, on luonnollista, että syntyy erilaisia työyhteisöongelmia ja erimielisyyksiä. Myös tiedonkulussa saattaa esiintyä puutteita. Hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton, vaan sellainen, joka kykenee käsittelemään ja ratkaisemaan kohtaamansa ongelmat ja oppimaan niistä. Työyhteisön jokaisen jäsenen velvollisuus on tuoda esiin havaitsemiaan kehittämistarpeita ja -ideoita, eikä kenenkään pitäisi pelätä epäkohtiin

puuttumista. Jos yrityksessä ei ole yhteisiä pelisääntöjä siitä, miten ongelmatilanteita käsitellään ja ratkaistaan, nämä arkipäivän häiriöt mielletään usein yksilöiden yhteistyökyvyn ominaisuuksiksi ja henkilökemian toimimattomuudeksi. Monet yksilöllisiksi mielletyt ongelmat ovat lähtöisin työyhteisön töiden puutteellisesta organisoinnista ja työtehtäviin liittyvistä epäselvyyksistä. (Kärkkäinen 2005, 96-97.)

Jos työyhteisön jäsenet kokevat, että työtehtävät ovat epäselviä ja työmäärä on jaettu epätasaisesti eikä asioista pystytä keskustelemaan, syntyy turhautumista ja ärtymystä, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työtehoon. Negatiiviset tunteet kohdistuvat usein esimieheen ja muihin työtovereihin. Työroolit katoavat ja ongelmien syitä etsitään muiden työntekijöiden luonteenpiirteistä ja heidän persoonaansa liittyvistä asioista. Ongelmat voidaan ratkaista käsittelemällä niitä ammatillisesti, työlähtöisesti ja asianomaisten kesken heti niiden synnyttyä. (Järvinen 2008, 118, 122.)

Kun työyhteisössä esiintyy ongelmia tai ristiriitoja, esimiehen pitää puuttua niihin ajoissa. Konfliktin jatkuessa työaika kuluu hukkaan ja luottamus työyhteisössä heikkenee. Yksilöiden välisestä ongelmasta saattaa syntyä koko työyhteisöä koskettava ongelma, jos siihen ei puututa ajoissa. Samasta syystä syntyy myös jaksamis- ja motivaatio-ongelmia, jotka heikentävät yksilön työssä suoriutumista ja työskentelyn tehokkuutta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 154.) Usein tiettyyn asiaan liittyvä ongelma saattaa pitkittyessään henkilöityä niin, että ihmiset alkavat riidellä keskenään. Kielteiset mielikuvat vahvistuvat, työyhteisöön syntyy klikkejä ja yhteenotot pahenevat. Toista osapuolta voidaan pyrkiä vahingoittamaan antamalla tälle väärää tietoa ja estämällä tiedonkulku kokonaan. (Kärkkäinen 2005, 101.)

Scanditoy Oy:ssä työskentelee organisaation pienuudesta huolimatta varsin erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä, joiden tiedot ja taidot sekä henkilökohtaiset kiinnostuksenaiheet eroavat toisistaan. Erilaisuus on rikkaus työyhteisössä, mutta siitä saattaa aiheutua myös ongelmia ja ristiriitoja työntekijöiden välillä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella Scanditoy Oy:ssä esiintyviä työyhteisön ongelmia ja riitoja ei käsitellä asiaankuuluvalla tavalla. Usein

ristiriidoista ja ongelmista vaietaan, ja ne jäävät pinnan alle vaikuttamaan tullakseen uudestaan esille jossain toisessa tilanteessa. Erimielisyyksien käsittelemättä jättäminen aiheuttaa kiukkua ja turhautumista ja vaikeuttaa perustehtävän hoitamista.

Yksi tutkittavassa työyhteisössä ristiriitoja aiheuttava tekijä on kiire. Työtehtäviä on paljon ja käytettävissä oleva aika ei aina riitä niiden hoitamiseksi. Tällöin tarvitaan apua työtovereilta. Opinnäytetyön tutkimukseen vastanneista työntekijöistä vain puolet on sitä mieltä, että työtovereilta saa tarvittaessa apua. Henkilöt, jotka kokevat saavansa muilta apua ovat todennäköisesti myös niitä, jotka osaavat tarvittaessa pyytää apua. Monen on vaikea myöntää, että ei selviydy yksin omista työtehtävistään ja tästä syystä apu jää myös saamatta. Oleellista avun saamisessa on, että sitä pyytää oikealla tavalla. Omien työtehtävien ja kiireen kanssa tuskailu ei edistä avun saamista. Helpoiten apua saa pyytämällä sitä reilusti ja osoittamalla pyynnön suoraan tietylle henkilölle sen sijaan, että heittää pyynnön ilmaan ja odottaa vapaaehtoista auttajaa.

Ongelmatilanteen kehittyminen konfliktiksi asti voidaan ennaltaehkäistä sopimalla yhdessä etukäteen siitä, miten ongelmia käsitellään. Työyhteisössä voidaan esimerkiksi sopia, että ongelmakohtiin puututaan välittömästi. Jokaisella on velvollisuus ja oikeus tuoda ongelmat esiin ilman leimautumisen pelkoa. Työntekijöiden pitää kiinnittää huomiota siihen, miten asiat esitetään toisille. Jos jotain ei ymmärretä, on hyvä kysyä tarkennuksia eikä spekuloida. Epätietoiselle annetaan apua ja rehellinen vastaus. Asianomaisten henkilöiden on hoidettava ongelmatilanteet itse ennen kuin niistä tulee koko työyhteisön ongelmia. Ongelmien ennaltaehkäisyssä on tärkeää, että työyhteisössä keskustellaan. Säännölliset, riittävän usein toistuvat kokoukset ovat avainasemassa, sillä niillä voidaan lisätä työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja me-henkeä (Kärkkäinen 2005, 101-102.)

Jokaisen työntekijän on myös hyvä muistaa, että työtoveria ei voi valita eikä häntä voi muuttaa. Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen niin, että työnteko ei kärsi.

5 MOTIVAATIO

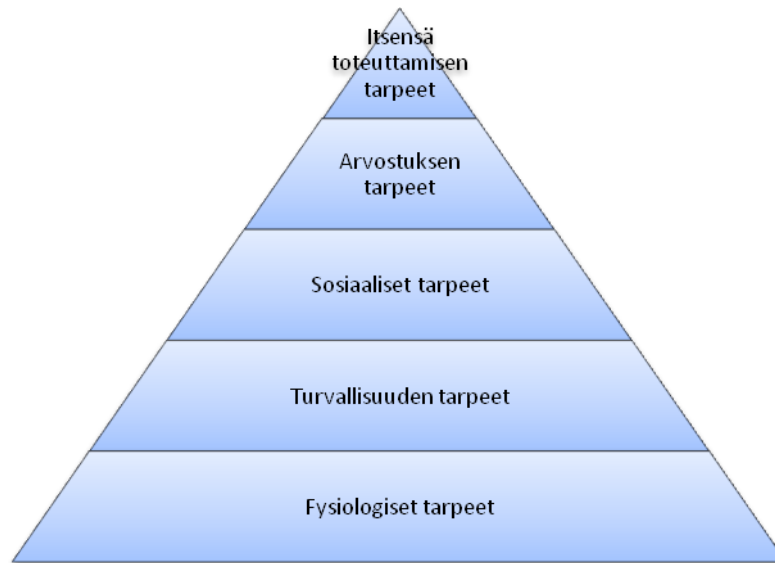
Motivaatio on tilannesidonnainen yksilön henkinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja miten yksilö toimii (Salminen 2001, 138). Motivaatio syntyy siitä, kun ihminen tietää, mitä hän haluaa ja mikä hänen päämääränsä on (Liukkonen ym. 2006, 208). Motivoitunut henkilö työskentelee ahkerasti tavoitteet saavuttaakseen, kun taas huonosti motivoitunut ihminen tekee vain välttämättömät työt (Salminen 2991, 139). Ihanteellista on, jos ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset. Jos niiden välillä on suuri ristiriita, työntekijän käyttäytyminen ei ole organisaation kannalta riittävää. Motivaatiolla on suuri vaikutus ihmisen työsuoritukseen. Hyvin motivoitunut henkilö käyttää työtä tehdessään 80-90 % kyvyistään ja taidoistaan, kun huonosti motivoitunut antaa osaamisestaan vain 20-30 % säilyttääkseen työpaikkansa (Lämsä & Hautala 2005, 92.) Motiivit vaikuttavat siihen, minkä ammatin työntekijä valitsee ja millaisissa työtehtävissä hän viihtyy. Työntekijän motiivien tunnistaminen jo rekrytointivaiheessa on tärkeää, sillä työssä menestyminen edellyttää työntekijän omien motiivien ja työn vaatimusten yhteensopivuutta. Motiivien tiedostaminen auttaa esimiestä ymmärtämään ja johtamaan eri tavalla motivoituvia ihmisiä. (Sistonen 2008, 68.)

5.1 Motivaatioteoriat

Työmotivaatiota käsitteleviä sisältöteorioita on useita ja ne selittävät motivaation taustatekijöiksi ihmisen omat tarpeet (Lämsä & Hautala 2005, 81).

5.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Amerikkalaisen psykologin Abraham Maslow'n esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset, portaittain tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia 1954 (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Maslow'n tarvehierarkian alimman portaan *fysiologisia tarpeita* ovat mm. nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus ja muut kehon tarpeet. Näitä tarpeita työpaikalla tyydyttävät esimerkiksi työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, tauot ja palautuminen. Toisen tason tarpeita ovat *turvallisuuden tarpeet*, joita ovat mm. varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta ja vaaran välttäminen. Varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus luovat työntekijälle turvallisuuden tunnetta. *Sosiaalisia tarpeita* ovat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne sekä tarve kuulua ryhmään. Sosiaaliin tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ovat ryhmät, tiimit, me-henki ja hyvä esimies-alainen –suhde. *Arvostuksen tarpeisiin* kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset sekä muilta saatu arvostus ja kunnioitus. Arvostuksen tarpeita työssä tyydyttävät tavoitteiden määrittely ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut. Ylimmän tason eli *itsensä toteuttamisen tarpeita* ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen ja niitä tyydyttävät urakehitys, työn ilo, tunne oman työn osaamisesta sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Maslow ei alun perin tarkoittanut teoriaansa työelämässä käytettäväksi, mutta sillä on ollut suuri vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Teorian mukaan tyydytetty tarve ei enää toimi motivoivana tekijänä, ja tällöin ihmisen kiinnostus siirtyy hierarkian seuraaville tasoille. (Lämsä & Hautala 2005, 83.) Ylempien tasojen tarpeet tulevat mahdollisiksi vasta, kun alempien tasojen tarpeet on tyydytetty. Jos henkilön perustarpeet eivät täyty, eli esimerkiksi, jos työstä saatu palkka ei ole riittävä eikä se riitä perheen elättämiseen, arvostuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen eivät tunnu tarpeellisilta tavoitteilta. (Aarnikoivu 2010, 45.)

5.1.2 Herzbergin motivaatioteoria

Amerikkalainen psykologi Frederick Hertzberg jakaa työmotivaatioon sisältyvät tekijät kahteen taulukossa 1 esiteltävään ryhmään: motivaatiotekijöihin ja hygieniehtekijöihin. Itse työhön liittyvät motivaatiotekijät ovat ns. tyytyväisyystekijöitä. Ne lisäävät työntekijän tyytyväisyyttä ja luovat hänelle hyvän ja myönteisen asenteen. Hygieniehtekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Taulukko 1. Hertzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät 1959 (Lämsä & Hautala 2005, 84).

Motivaatiotekijät:	Hygieniehtekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työhön - lisäävät tyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä
Tunnustus tehdystä työstä Saavutukset työssä Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet Ylennys Vastuu Työ sinänsä	Yrityspolitiikka ja hallinto Esimiehen ja alaisen välinen suhde Työtovereiden väliset suhteet Työskentelyolosuhteet Palkka, asema Työturvallisuus

Motivaatiotekijöitä ovat mm. työntekijän saama vastuu ja työn tarjoamat kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, työn kautta koetut saavutukset ja tehdystä työstä saatu tunnustus. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijän

tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työympäristöön vaikuttavia hygieniatekijöitä ovat mm. esimiehen ja alaisen sekä työtovereiden väliset suhteet, työturvallisuus ja työstä saatu palkka ja saavutettu asema. Heikot hygieniatekijät lisäävät tyytymättömyyttä ja vaikuttavat työmotivaatiota alentavasti. Hygieniatekijöitä parantamalla ei voida niinkään vaikuttaa yksilön työmotivaatioon, mutta jos ne ovat kunnossa, on helpompaa vaikuttaa varsinaisiin motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi palkan nostaminen lisää tyytyväisyyttä hetkellisesti, mutta työntekijä tottuu siihen pian ja siitä tulee itsestänselvyys. Innostava ja haastava työnsisältö puolestaan voi motivoida työntekijää pitkäänkin. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

5.1.3 David McClellandin teoria

Amerikkalaisen David McClellandin mukaan työntekijällä on kolme erilaista sosiaalista motiivia: suoriutumis-, liittymis- ja vaikuttamismotiivi. Henkilö, jonka suoriutumismotiivi on vahva, etsii jatkuvasti uusia haasteita ja haluaa parantaa tuloksia. Jos työntekijän liittymismotiivi on vahva, hän haluaa olla vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä toisten kanssa. Tällaista työntekijää innostavat yhteistyö ja hyvät suhteet toisiin työntekijöihin. Työntekijä, jolla on vahva vaikuttamismotiivi, haluaa vaikuttaa toisiin ihmisiin työnsä kautta. Jokaisella työntekijällä on käytössään kaikki kolme motiivia, mutta niiden voimakkuus vaihtelee. (Sistonen 2008, 68-69.)

5.2 Motivaation kesto ja voimakkuus

Työmotivaation kesto vaihtelee. Se saattaa olla hetkellistä, yksittäiseen työtehtävään liittyvää tai se voi olla jatkuvaa ja kestää vuosikausia. Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Jotkut tehtävät saavat aikaiseksi voimakkaan, jopa intohimoisen motivaation, kun taas toiset tehtävät hoidetaan innostumatta. Alhainen motivaatio saattaa myös olla merkki haluttomuudesta hoitaa tiettyjä työtehtäviä. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Motivaation keston ja voimakkuuteen vaikuttavat henkilön arvot ja kiinnostuksen kohteet sekä niissä tapahtuvat muutokset, joita aiheuttavat mm.

erilaiset elämäntilanteet ja henkilön ikä. (Liukkonen ym. 2006, 59.) Motivaation perusluonne pysyy suhteellisen muuttumattomana ihmisen koko elämän ajan, mutta työuran vaihe ja työntekijän ikä vaikuttavat hänen motivaatioonsa. Työuran alussa tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat palkka, uralla eteneminen ja työssä saatu palaute. Työuran keskivaiheilla puolestaan tärkeiksi tekijöiksi osoittautuvat ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kokeneemmat työntekijät arvostavat työsuhteen pysyvyyttä ja palautetta enemmän kuin aineellista palkitsemista. (Aarnikoivu 2010, 47.)

5.3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Henkilö on motivoitunut, kun hän haluaa toimia tietyllä tavalla. Työntekijää motivoiva tekijä voi olla positiivinen, esim. palkkio tai tunnustus hyvin tehdystä työstä, tai se voi olla negatiivinen, esim. pelko kielteisestä palautteesta tai rangaistus. Sisäinen motivaatio tarkoittaa toimimista puhtaasta ilosta ja nautinnosta, ja ulkoisen motivaation tekijöitä ovat palkkiot ja rangaistuksen välttäminen. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Noin puolet henkilön motivaatiosta johtuu sisäisistä tekijöistä, kun taas toiseen puoleen vaikuttavat ulkoiset tekijät (Adair 2009, 89).

Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla ihmistä voidaan motivoida toimimaan tietyllä tavalla. Näitä keinoja ovat palkkiot, pakotteet ja rangaistukset. Ulkoiset motivaatiokeinot eivät ole pidemmän päälle tehokkaita, ja työntekijän käyttäytyminen saattaa ajan mittaan muuttua ulkoisen motivaatiotekijän olemassa olosta huolimatta. Käyttäytymisen muutos saattaa vähentää työntekijän työtehoa ja laskea täten myös hänen tuottavuuttaan. (Liukkonen ym. 2006, 85.). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn välinearvo on motivaation kannalta pienempi kuin muut työhön liittyvät arvot. Palkankorotuksen merkitys motivaation pitkäaikaiseen ylläpitämiseen onkin melko vähäinen. (Salminen 2001, 140, 193.) Siksi palkkakeskustelun ohella on keskusteltava myös muista työntekijää motivoivista tekijöistä ja olosuhteista ja selvitettävä mahdollisen tyytymättömyyden taustalla olevat muut kuin palkkaan liittyvät tekijät (Aarnikoivu 2008, 154).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisessä itsessään luonnollisesti syntyvää motivaatiota. Sisäinen motivaatio näkyy niissä asioissa, joiden tekemisestä työntekijä nauttii ilman erityistä ulkoista palkkiota tai kiitosta. (Aarnikoivu, 2010, 44.) Viestinnän vaikutus työntekijän tunteisiin ja sisäisen motivaation syntymiseen on suuri, ja viestinnällä voidaankin tukea työntekijän sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa hänen arvoihinsa ja asenteisiinsa (Salminen 2001, 167). Sisäisten motiivien tunnistaminen onnistuu keskustelemalla, kuuntelemalla ja seuraamalla työntekijöiden käyttäytymistä (Sistonen 2008, 118). Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavat mm. kuviossa 3 esitetyt tekijät.



Kuvio 3. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Aarnikoivu 2008, 153).

Työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttaa se, että hän ymmärtää oman osuutensa kokonaisuudesta ja saa tukea, apua, palautetta ja arvostusta esimieheltään. Myös selkeät tavoitteet, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työympäristöön ja toimintaan lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota. Työntekijällä itsellään on tärkeä rooli motivaation syntymisessä, ja jokainen on viime kädessä itse vastuussa omasta motivaatiostaan. (Aarnikoivu 2008, 153-154.)

Yhtenä tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden motivaation voimakkuutta. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yrityksen työntekijöiden motivaation taso ei ole paras mahdollinen. Ainoastaan kaksi työntekijää kokee itsensä motivoituneeksi ja innostuneeksi tekemään työtään. Suurin osa työyhteisön jäsenistä on sitä mieltä, että työ ei ole riittävän haasteellista eikä vastaa täysin työntekijän taitoja. Osa pakollisista työtehtävistä on säännöllisesti toistuvia rutiiniluontoisia tehtäviä, jotka ovat tutkimuksen mukaan myös yksi tärkeimmistä työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä. Työyhteisön jäsenistä ainoastaan kaksi on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että kehittymismahdollisuuksia ei ole, ja niiden puutetta voidaankin pitää työmotivaatiota heikentävänä tekijänä.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat sitä mieltä, että työtehtävien organisoinnissa on puutteita. Työtehtävien koetaan jakautuvan epätasaisesti ja työmäärän koetaan olevan suuri työaikaan nähden. Yrityksen työrytmi on syklinomaista, sillä kausivaihtelut näkyvät selkeästi työtehtävissä. Erityisesti myyntinäyttelyyn lähestyessä töitä tehdään varsinaisen työajan ulkopuolella iltaisin ja viikonloppuina, jotta työt saataisiin tehtyä ajoissa. Näyttelyyn liittyvän työrupeaman aikana on oleellista, että työntekijällä on hyvä motivaatio, sillä muuten työt saattavat jäädä hoitamatta tai ne viivästyvät, mikä puolestaan vaikeuttaa toisten työntekoa.

Suurin osa työyhteisön jäsenistä ymmärtää oman työnsä osuuden kokonaisuudesta ja kokee voivansa vaikuttaa työtapaansa. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hänellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten hän tekee työnsä. Vastauksen perusteella on nähtävissä, että työyhteisössä on joustavat työtavat, jotka jokainen voi muokata mieleisekseen. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työyhteisöllä on selkeät tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan yhdessä. Tutkimuksen mukaan näitä tavoitteita ei kuitenkaan yleensä suunnitella yhdessä. Työntekijöiden ottaminen mukaan tavoitteiden suunnitteluun lisää heidän sitoutumistaan niihin, jolloin myös mahdollisuudet niiden saavuttamiseksi lisääntyvät (Adair 2009, 18).

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä tiedusteltiin, miten työmotivaatio vaikuttaa työyhteisön jäsenten työsuoritukseen ja työssä jaksamiseen. Vastausten mukaan työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus molempiin. Työntekijöiden mukaan työnteko tuntuu raskaalta ja työpäivät pitkiltä silloin, kun motivaatio on huono. Tämä heijastuu myös siihen, että työntekijä on sekä henkisesti että fyysisesti väsynyt, mikä tulee esille myös työajan ulkopuolella. Jos motivaatio on matalalla, työt hoidetaan ponnistelematta. Rutiinit saadaan hoidettua, mutta mitään uutta tai luovaa ei saada aikaiseksi. Hyvä motivaatio puolestaan innostaa alaista tekemään enemmän kuin häneltä vaaditaan ja joustamaan työajoissa. Kun motivaatio on korkealla, työntekijä tekee työtään huolellisesti ja tehokkaasti. Tuolloin hän jaksaa tulla työpaikalle väsyneenäkin iloisella mielellä ja tehdä parhaansa.

5.4 Yksilön motivointi

Esimiehellä on avainrooli alaistensa motivoinnissa. Itse tehtävällä ja yksilöä ympäröivällä organisaatiolla on myös huomattava vaikutus työntekijän motivaation syntymiseen. (Adair 2009, 38-39.) Esimies motivoi ja innostaa alaistaan erityisesti omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Työntekijöiden motivaatio paranee, kun esimies osoittaa olevansa mukana työnteossa ja tukee alaistensa työtä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 110.) Työntekijän persoona, elämäntilanne ja työuran vaihe vaikuttavat siihen, mikä häntä motivoi. Esimiehen kannattaakin perehtyä yksilöiden henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin. (Aarnikoivu 2008, 155-156.) Alaisten arvot, tavoitteet, motiivit ja kokemukset ovat erilaisia, ja tästä syystä jokaista työntekijää on kohdeltava yksilöllisesti (Ristikangas & Ristikangas 2010, 90).

Esimies voi motivoida alaisiaan monilla eri tavoilla. Hänen osoittamansa esimerkki, innostus, luottamus ja sitoutuminen ovat työntekijää motivoivia tekijöitä, joten *olemalla itse motivoitunut* esimies voi motivoida ja innostaa myös alaisiaan. Koska muiden ihmisten motivoiminen on vaikeaa, on tärkeää *valita yritykseen valmiiksi motivoituneita työntekijöitä*. Kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys ovat merkkejä sisäisestä motivaatiosta. Se, mikä motivoi yhtä, ei välttämättä

motivoikaan toista. Siksi esimiehen onkin *kohdeltava työntekijöitä yksilöllisesti* ja selvitettävä kutakin yksilöä motivoivat tekijät ja huomioitava myös hänen ikänsä ja kyseisellä hetkellä vallitsevat olosuhteet. Kuuntelemalla alaisiaan ja antamalla heille mahdollisuus ilmaista toiveensa ja pelkonsa, esimies osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut alaisistaan. (Adair 2009, 91-95.)

Esimiehen on asetettava alaisilleen *realistiset ja haastavat tavoitteet*, joista on hyvä sopia yhdessä niiden kanssa, jotka joutuvat ne toteuttamaan. Mitä enemmän työntekijät saavat vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia he ovat toimimaan tavoitteet saavuttaakseen. Tehtävässä edistyminen motivoi työntekijää jatkossakin. Tästä syystä *palautteen antaminen* on tärkeää. Ilman palautetta työntekijä ei tiedä, onko hänen toimintansa riittävää. Myös negatiivinen palaute motivoi, koska silloin työntekijä voi parantaa omaa suoritustaan ajoissa. Liiallinen valvonta ja liian byrokraattinen organisaatio ovat rajoittavia tekijöitä, ja ne passivoivat työntekijää ja vähentävät hänen motivaatiotaan. (Adair 2009, 97-99.)

Antamalla työntekijöille *mahdollisuus vaikuttaa* omaan työhönsä ja työtapaansa, esimies voi vastuuttaa ja antaa valtaa alaisilleen. Työn on myös oltava vaihtelevaa, koska liian yksitoikkoinen työ turhauttaa ja heikentää usein työntekijän innostusta. Esimiehen on myös pidettävä huolta siitä, että työntekijä ymmärtää oman työsuorituksensa vaikutuksen kokonaisuuden ja koko organisaation kannalta. Esimiehen pitää *palkita alaisiaan hyvin tehdystä työstä*. Hänen on oltava reilu ja oikeudenmukainen, ja alaisen saaman palkkion pitää vastata tehtyä työtä sekä olla sidoksissa suoritukseen. Rahan motivoiva vaikutus on melko lyhytaikainen, joten on erityisen tärkeää, että työntekijällä on myös mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. *Tunnustus ja arvostuksen osoittaminen* on tärkeää. Pienikin kiitos tekee ihmeitä työntekijän itsetunnolle. Työntekijöiden pitää osoittaa arvostusta ja tunnustusta myös toisilleen, sillä kiittäminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä. (Adair 2009, 101-106.)

Motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä organisaatiossa, kun johtamistapaan kiinnitetään jatkuvaa huomiota. Työntekijän kasvu- ja kehittymismahdollisuudet,

keskusteleminen ja kuunteleminen sekä hyvien kysymysten tekeminen ja arvostava palaute niin esimieheltä kuin kollegoiltaakin on tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

5.5 Ryhmän motivointi

Aidossa yhteistyössä arvostetaan ihmisten erilaisuutta ja toisten ajatuksia. Tavoitteena ei ole, että kaikki ovat samaa mieltä asioista. Tehokkain ryhmä on usein se, jossa on erilaisia ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä. Kun erilaisuudelle annetaan tilaa, saadaan aikaiseksi luova ja innovatiivinen työyhteisö, jossa työskentely on tehokasta ja jossa tehdään hyvää tulosta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 127.)

Yhtenäisyyden ja hyvien suhteiden puute ryhmässä vaikeuttaa yksilöiden työssä suoriutumista. Yksilö, joka on turhautunut ja onneton, ei anna maksimaalista työpanostaan ryhmän hyväksi. Tavoitteiden saavuttaminen yhdistää ryhmää ja lisää sen yhteenkuuluvuutta. Ryhmän hyvä sisäinen vuorovaikutus ja aiempiin menestyksiin pohjautuva hyvä yhteishenki lisäävät ryhmän motivaatiota ja saavat sen onnistumaan myös jatkossa tehtävissään. Yksilö, jonka omat tarpeet tulevat täytetyksi ja joka kokee tekevänsä koko ryhmälle tärkeää tehtävää, tekee työnsä hyvin ja on motivoitunut. (Adair 2009, 11.)

Esimies voi auttaa ryhmää toimimaan ja motivoida sitä kohti tavoitteita. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi hänen on varmistettava, että ryhmällä on kaikki saatavilla oleva tieto käytössään, ryhmän tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät on määriteltävä selkeästi ja ryhmällä on selkeä suunnitelma. Esimiehen vastuulla on selittää tehtävän tarkoitus ja suunnitelma ryhmälle ja varmistaa, että se on ymmärtänyt ne oikein. Tehtävät jaetaan ryhmän jäsenten kesken ja samalla sovitaan myös ryhmän sisäisistä pelisäännöistä. Esimiehen on valvottava sisäisten pelisääntöjen noudattamista ja aikataulussa pysymistä. Lisäksi hänen on varmistettava, että toimenpiteet vievät kohti tavoitteita ja että ryhmä käsittelee ainoastaan oleellisia asioita. Esimiehen on rohkaistava ryhmää toimenpiteisiin ja tuettava sitä osoittamalla hyväksyntää sen jäsenille ja heidän

työsuoritukselleen. Hän rohkaisee ja ohjaa ryhmää ja sen jäseniä kohti tavoitetta. Hän luo ja ylläpitää ryhmähenkeä ja vähentää jännitteitä tarvittaessa huumorin avulla sekä ratkoo ryhmässä ja yksilöiden välillä esiintyviä ristiriitoja. (Adair 2009, 13.)

Esimies pitää huolen tiedottamisesta. Tarvittaessa tehtävää ja suunnitelmaa selkeytetään ja ryhmälle annetaan uutta tietoa. Ryhmältä myös saadaan tietoa. Ehdotuksista ja ideoista tehdään yhteenvetoja. Ryhmän ajatukset ja ideat arvioidaan, samoin niiden toteuttamiskelpoisuus ja mahdolliset seuraukset. Esimies arvioi ryhmän suorituksen ja auttaa sitä arvioimaan omaa toimintaansa sovittuihin sääntöihin verrattuna. (Adair 2009, 13-14.) Viisas ryhmän johtaja ottaa ryhmän jäsenet mukaan päätöksentekoon, sillä mitä enemmän ihmiset osallistuvat heitä koskevaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia he ovat toteuttamaan tehtyjä päätöksiä (Adair 2009, 18).

Tärkeä alaisten työmotivaatiota lisäävä tekijä on työntekijöiden henkilökohtainen vastuunotto. Työntekijöillä on usein tapana odottaa, että työyhteisö antaa heille valmiit ratkaisut ja tarjoaa hyvän elämän valmiina, mutta jokaisen työntekijän pitää kysyä itseltään, mitä hän voi tehdä työyhteisönsä hyväksi. Asiat muuttuvat välittömästi paremmiksi, kun jokainen työyhteisön jäsen ottaa vastuun omasta työstään ja toiminnastaan työpaikalla. (Hämäläinen 2005, 104.)

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta ja henkilöstön motivaation tasoa sekä pohtia keinoja, joilla sekä sisäistä viestintää että motivaatiota voidaan kehittää. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen ajatusten kanssa, ja niiden perusteella voidaan todeta, että sisäisellä viestinnällä on huomattava vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja motivaatiolla puolestaan on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät työhönsä suhtautuvat ja miten he työnsä tekevät.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus käsitteli aiheita, joihin vaikuttavat työntekijän omat asenteet, tunteet ja olosuhteet kyseisellä hetkellä. Samoilla tekijöillä on todennäköisesti ollut huomattava vaikutus kyselyyn osallistuneiden henkilöiden vastauksiin. Jos työntekijä on kyselyyn vastatessaan ollut hyväntuulinen ja kiireetön, hänen mielipiteensä ovat todennäköisesti olleet positiivisempia kuin tilanteessa, jossa hän on kiireinen, työtovereihinsa pettynyt ja rutiineihinsa tympäännytynyt. Jos sama kysely toistettaisiin toisena ajankohtana, yksittäisten vastaajien mielipiteet saattaisivat poiketa nykyisistä jonkin verran. Vastauksista kävi kuitenkin selvästi ilmi sisäisen viestinnän ja motivaation suhde toisiinsa. Jos työntekijä vastasi myönteisesti sisäistä viestintää koskeviin kysymyksiin, niin hänen motivaatiota käsittelevät vastauksensa olivat myös positiivisia. Samoilla työntekijöillä myös suhtautuminen esimieheen oli positiivisempaa kuin sellaisella henkilöllä, joka ei kokenut olevansa motivoitunut ja jonka mielestä sisäisessä viestinnässä on puutteita.

Tutkimuksessa todettu työyhteisön puutteellinen motivaatio saattaa johtua osittain väliaikaisista tekijöistä, kuten esimerkiksi kiireestä tai kyseisen ajankohdan rutiininomaisista työtehtävistä, sillä suurin osa työntekijöistä on tutkimuksen mukaan sitoutunut työyhteisöönsä. Yhtenä syynä vajavaiseen motivaatioon voidaan kuitenkin pitää yrityksen selvästi riittämätöntä sisäistä viestintää. Työntekijöiden mukaan esimiehellä on mahdollisuudet motivoida alaisiaan olemalla kannustava sen sijaan, että hän etsii virheitä alaisensa toiminnasta. Hänen pitää olla myös aidosti kiinnostunut alaisistaan ja antaa

näille palautetta. Kommunikaation puute ja se, että esimies ei huomioi alaisen onnistumisia, laskevat alaisen työmotivaatiota. Esimieheltä kaivataan myös tukea ja luottamusta alaisiaan kohtaan.

Tutkimukseen osallistuneen esimiehen mukaan alaisten toiminta vaikuttaa myös hänen työmotivaatioonsa. Alaisen heikko tai ala-arvoinen työsuoritus voi aiheuttaa ärtymystä esimiehessä ja heijastua tämän omaan työsuoritukseen ja motivaatioon. Aktiiviset, innostuneet ja oman työnsä mielekkääksi kokevat ja vastuunsa kantavat alaiset innostavat ja motivoivat myös esimiestään. Hyvä motivaatio antaa energiaa esimiehelle ja saa myös hänet jaksamaan paremmin, erityisesti lelualan sesonkiluonteisessa työntekomallissa.

Kaikki kohdeyrityksen työntekijät vastasivat tähän opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn, ja tästä syystä saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana kuvauksena yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Osa tutkimuksen tuloksista käsitellään organisaatiossa sisäisesti eikä niitä ole esitelty tässä työssä. Koska opinnäytetyön kirjoittaja on organisaation jäsen, hän on voinut tuoda esiin myös omia näkemyksiään ja mielipiteitään kohdeyrityksestä ja sen toiminnasta työn objektiivisuuden tästä kärsimättä. Kyselytutkimuksen tulokset tukevat kirjoittajan tekemiä havaintoja organisaation tilanteesta ja toiminnasta. Sisäisessä viestinnässä on puutteita eikä henkilöstö ole aina riittävän motivoitunut ja innostunut tekemään työtään. Vuorovaikutus ei toimi riittävän hyvin ja työyhteisön me-henki on kadoksissa.

Työntekijät ovat kuitenkin selvästi sitoutuneita työyhteisöönsä ja haluavat kehittää sitä. Palaverikäytäntöjä tehostamalla, palautetta ja kannustusta antamalla sekä vuorovaikutusta ja työntekijöiden aktiivisuutta lisäämällä työyhteisön sisäinen viestintä tehostuu ja samalla myös työyhteisön jäsenten työmotivaatio nousee. Työtyytyväisyys lisääntyy ja työyhteisön me-henki paranee. Tällöin työyhteisö toimii tehokkaasti ja saavuttaa entistä parempia tuloksia. Tämä opinnäytetyö voi olla ensimmäinen askel kohti entistä vuorovaikutteisempaa ja avoimempaa työyhteisöä. Opinnäytetyön tulokset tullaankin esittelemään työyhteisön kaikille jäsenille.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voidaan tutkia esimerkiksi niitä viestinnän keinoja ja kanavia, joita yrityksellä on käytössään. Mm. intranetin kehittäminen, kuukausitiedote ja henkilöstölehti voivat olla keinoja, joilla viestintää voidaan parantaa. Jatkotutkimuksen aiheeksi voidaan ottaa myös varsinaiset viestintätaidot, jolloin tutkittaisiin esimerkiksi sanattoman viestinnän vaikutusta viestin tulkintaan erilaisissa viestintätilanteissa. Motivaation tutkimusta puolestaan voidaan käsitellä ulkoisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta.

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen ei ole ainoastaan organisaation esimiehen tehtävä, vaan siitä ovat vastuussa tasapuolisesti kaikki työyhteisön jäsenet. Työntekijöillä on myös vastuu oman työmotivaationsa ylläpitämisestä, vaikka esimiehen rooli alaisten motivoinnissa onkin merkittävä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Adair, J. 2009. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Ltd.

Alajärvi, K.; Herno, L.; Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Finder 2011. Scanditoy Oy. Tunnuslukutiivistelmä. Viitattu 31.3.2011. <http://www.finder.fi/Leikkikaluja,%20harrastusvälineitä%20ja%20pelejä/Scanditoy%20Oy/TURKU/taloustiedot/122562>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

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

Juholin, E. Communicare. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätö.

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. 3.-4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy

Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Painettu EU:ssa.

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Kerava: Painojussit Oy. Saatavissa myös: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. 2. painos. Helsinki: Otava.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari..

Savolainen, T. 2008. Luottamus vahvistaa työhyvinvointia. Talouselämä 18.4.2008. Viitattu 6.4.2011. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article158021.ece>.

Scanditoy Oy 2011. Tietoa Scanditoysta. Viitattu 31.3.2011. Saatavissa: <http://www.scanditoy.fi/Scanditoy/Finland>.

Seies, E-R. 2011a. Alisuoriutuminen on johtamisen puutetta. Fakta 3/2011.

Seies, E-R. 2011b. Näin kohtelet pomoasi oikein. Talouselämä 31.1.2011. Viitattu 6.4.2011. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article570369.ece>.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos 2011. Vanhustyö/ Osaaminen/ Perehdytä hyvin. Viitattu 5.4.2011 <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus 2011. Työelämän kehittäminen. Työyhteisötaidoilla tulosta. Viitattu 4.4.2011. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011. Toimintatutkimus. Viitattu 22.5.2011. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>.

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköpostin saatekirje

Hyvä työtoverini,

Teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta työyhteisömme (Scanditoy Oy) sisäisestä viestinnästä ja henkilöstön motivoinnista. Tutkimus suoritetaan kirjallisena kyselynä, johon toivon sinulta mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia. Kysely on kaksiosainen, ensimmäinen osa sisältää avoimia kysymyksiä ja toinen osa väittämiä. Jotta voisit vastata kyselyyn nimettömänä, toimi seuraavasti:

1. Avaa tiedosto Avoimet kysymykset ja vastaa siinä oleviin kysymyksiin kirjoittamalla vastauksesi kysymyksen alapuolelle. Kun olet vastannut kysymyksiin, tulosta lomake.
2. Avaa tiedosto Väittämät ja tulosta se. Vastaa väittämiin ympyröimällä omaa mielipidettäsi vastaava numero.
3. Kun olet vastannut molempiin lomakkeisiin, sulje lomakkeet kirjekuoreen ja palauta kuori postilaatikkooni.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 30 minuuttia.

Tiukan aikataulun vuoksi toivon saavani vastauksesi viimeistään ke 4.5.2011.

Kiitos avustasi!

Alaisille osoitettu kysely

VASTAA ALLA OLEVIIN KYSYMYKSIIN KIRJOITTAMALLA VASTAUKSESI KYSYMYKSEN ALAPUOLELLE.

Miten työmotivaatio vaikuttaa työsuoritukseesi?

Miten työmotivaatio vaikuttaa työssä jaksamiseesi?

Millainen vaikutus esimiehen toiminnalla on työmotivaatioosi?

Miten esimiehen läsnäolo vaikuttaa toimintaasi työpaikalla?

Millaisessa työympäristössä haluat työskennellä?

Mitkä asiat tuottavat sinulle mielihyvää/ tyydytystä työssäsi?

Miten työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta voidaan parantaa?

Miten työyhteisön sisäistä viestintää voidaan parantaa?

Miten palaverikäytäntöjä voidaan tehostaa?

Mitkä tekijät parantavat työmotivaatiotasi? Valitse kolme tärkeintä tekijää.

1. haastavat työtehtävät
2. esimiehen antama palaute
3. työtovereiden antama palaute
4. hyvät työtoverit
5. innostava esimies
6. tavoitteiden saavuttaminen
7. työssä kehittyminen ja uuden oppiminen
8. vastuun saaminen
9. mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
10. työstä saatu rahallinen korvaus
11. mahdollisuus joustaviin työaikoihin
12. mahdollisuus vaikuttaa loma-aikoihin
13. muu, mikä? _____

Mitkä tekijät heikentävät työmotivaatiotasi? Valitse kolme tärkeintä tekijää.

1. rutiininomaiset työtehtävät
2. liian haastavat työtehtävät
3. huono tiedonkulku
4. palautteen puute
5. työtovereiden arvostuksen puute
6. esimiehen arvostuksen puute
7. kielteinen palaute
8. epäystävälliset työtoverit
9. työtehtävien ja työajan epätasapaino
10. töiden huono organisointi
11. oman toimenkuvan epäselvyys
12. vastuun puute
13. muu, mikä? _____

Mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet? Valitse kolme tärkeintä tavoitetta.

1. työntekijän toiminnan arviointi ja palautteen saaminen esimieheltä
2. tilaisuus keskustella esimiehen kanssa kahden kesken
3. tilaisuus kertoa esimiehelle omista työhön liittyvistä toiveista
4. esimiehen toiminnan arviointi ja palautteen antaminen esimiehelle
5. työntekijän kehitymis- ja koulutustarpeiden selvittäminen
6. organisaation yhteistyön arviointi
7. palkkaneuvottelu
8. positiivisen työilmapiirin varmistaminen
9. työyhteisön ongelmien käsittely
10. organisaation kehittäminen
11. esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen lisääminen
12. organisaation tavoitteiden selventäminen
13. muu, mikä? _____

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero			
1 = Täysin samaa mieltä	2 = Osittain samaa mieltä	3 = Osittain eri mieltä	4 = Täysin eri

Olen motivoitunut ja innostunut tekemään työtäni.	1	2	3	4
Olen sitoutunut työyhteisöni.	1	2	3	4
Ymmärrän työni merkityksen kokonaisuuden kannalta.	1	2	3	4
Tekemäni työ on riittävän haasteellista ja vastaa taitojani.	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten teen työni.	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.	1	2	3	4
Työtehtävät on organisoitu hyvin.	1	2	3	4
Saan tarvittaessa apua työtovereiltani.	1	2	3	4
Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään.	1	2	3	4
Saan riittävästi tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.	1	2	3	4
Saan riittävästi työnteossa tarvitsemaani tietoa.	1	2	3	4
Työntekijöiden välinen viestintä on toimivaa.	1	2	3	4
Minut on perehdytetty työtehtäviini ja työyhteisöön.	1	2	3	4
Saan riittävästi opastusta työtehtävien muuttuessa.	1	2	3	4
Muutostilanteissa tiedottaminen hoidetaan hyvin.	1	2	3	4
Saan riittävästi tietoa muutosten syistä ja seurauksista.	1	2	3	4
Muutoksista keskustellaan riittävästi.	1	2	3	4
Saan riittävästi palautetta työtovereiltani.	1	2	3	4
Annan palautetta esimiehelleni.	1	2	3	4
Annan palautetta työtovereilleni.	1	2	3	4
Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti.	1	2	3	4
Ymmärrän kehityskeskustelujen merkityksen.	1	2	3	4
Esimiehen kanssa käymäni kehityskeskustelut ovat onnistuneet hyvin.	1	2	3	4
Työyhteisössä on toimiva palaverikäytäntö.	1	2	3	4
Viikkopalaverit auttavat minua työnteossa.	1	2	3	4
Myyntikokoukset ovat hyödyllisiä.	1	2	3	4
Saan työhön liittyvää tietoa kahvipöytäkeskusteluissa ja ns. puskaradion kautta.	1	2	3	4

Työyhteisössä esiintyvät ongelmat käsitellään hyvin.	1	2	3	4
Työyhteisöllä on selkeät tavoitteet.	1	2	3	4
Työyhteisön jäsenet osallistuvat yhdessä tavoitteiden suunnitteluun.	1	2	3	4
Tavoitteiden saavuttamista seurataan yhdessä.	1	2	3	4
Työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus.	1	2	3	4
Työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri.	1	2	3	4
Työyhteisössä on hyvä me-henki.	1	2	3	4
Työtoverini arvostavat minua ja tekemääni työtä.	1	2	3	4
Arvostan työtovereitani ja heidän tekemäänsä työtä.	1	2	3	4
Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa.	1	2	3	4
Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa.	1	2	3	4
Esimies on helposti lähestyttävä.	1	2	3	4
Esimies arvostaa tekemääni työtä.	1	2	3	4
Saan esimieheltä positiivista palautetta.	1	2	3	4
Saan esimieheltä korjaavaa palautetta.	1	2	3	4
Luotan esimieheeni ja hänen tukeensa.	1	2	3	4
Esimies kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.	1	2	3	4
Esimies toimii johdonmukaisesti.	1	2	3	4
Esimiehen toiminta edistää työyhteisön me-henkeä.	1	2	3	4
Esimies rohkaisee työyhteisön jäseniä avoimeen vuorovaikutukseen.	1	2	3	4
Esimies innostaa alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa.	1	2	3	4
Esimies kuuntelee alaisiaan ja arvostaa näiden mielipiteitä.	1	2	3	4
Esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot.	1	2	3	4
Esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan.	1	2	3	4

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Esimiehelle osoitettu kysely

VASTAA ALLA OLEVIIN KYSYMYKSIIN KIRJOITTAMALLA VASTAUKSESI KYSYMYKSEN ALAPUOLELLE.

Millainen vaikutus alaisten toiminnalla on omaan työmotivaatioosi?

Miten työmotivaatio vaikuttaa työsuoritukseesi?

Miten työmotivaatio vaikuttaa työssä jaksamiseesi?

Millaisessa työympäristössä haluat työskennellä?

Miten työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta voidaan mielestäsi parantaa?

Miten työyhteisön sisäistä viestintää voidaan mielestäsi parantaa?

Miten palaverikäytäntöjä voidaan mielestäsi tehostaa?

Mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet? Valitse kolme tärkeintä tavoitetta.

1. työntekijän toiminnan arviointi ja palautteen saaminen esimieheltä
2. tilaisuus keskustella esimiehen kanssa kahden kesken
3. tilaisuus kertoa esimiehelle omista työhön liittyvistä toiveista
4. esimiehen toiminnan arviointi ja palautteen antaminen esimiehelle
5. työntekijän kehitymis- ja koulutustarpeiden selvittäminen
6. organisaation yhteistyön arviointi
7. palkkaneuvottelu
8. positiivisen työilmapiirin varmistaminen
9. työyhteisön ongelmien käsittely
10. organisaation kehittäminen
11. esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen lisääminen
12. organisaation tavoitteiden selventäminen
13. muu, mikä? _____

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero

1 = Täysin samaa mieltä

2 = Osittain samaa mieltä

3 = Osittain eri mieltä

4 = Täysin eri

Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään.	1	2	3	4
Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti.	1	2	3	4
Kehityskeskustelut ovat mielestäni tarpeellisia.	1	2	3	4
Alaisten kanssa käymäni kehityskeskustelut ovat onnistuneet hyvin.	1	2	3	4
Työyhteisössä on toimiva palaverikäytäntö.	1	2	3	4
Alaiset osallistuvat aktiivisesti palavereissa ja kokouksissa.	1	2	3	4
Saan työhön liittyvää tietoa kahvipöytäkeskusteluissa ja ns. puskaradion kautta.	1	2	3	4
Työyhteisössä esiintyvät ongelmat käsitellään hyvin.	1	2	3	4
Työyhteisöllä on selkeät tavoitteet.	1	2	3	4
Työyhteisön jäsenet osallistuvat yhdessä tavoitteiden suunnitteluun.	1	2	3	4
Tavoitteiden saavuttamista seurataan yhdessä.	1	2	3	4
Työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus.	1	2	3	4

Liite 3

Työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri.	1	2	3	4
Työyhteisössä on hyvä me-henki.	1	2	3	4
Alaiseni arvostavat minua ja tekemääni työtä.	1	2	3	4
Tulen hyvin toimeen alaisten kanssa.	1	2	3	4
Saan alaisiltani positiivista palautetta toiminnastani.	1	2	3	4
Saan alaisiltani korjaavaa palautetta toiminnastani.	1	2	3	4
Alaiseni tukevat minua työssäni.	1	2	3	4

KIITOS VASTAUKSISTASI!