

Nina Eklund ja Maiju Hoikkala

**RINTA-JOUPIN AUTOLIIKE OY:N OULUN TOIMIPISTEEN TYÖYHTEISÖN ARVI-
OINTI**

RINTA-JOUPIN AUTOLIIKE OY:N OULUN TOIMIPISTEEN TYÖYHTEISÖN AR- VIOINTI

Nina Eklund ja Maiju Hoikkala
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Henkilöstöosaaminen ja esimiestyö

Tekijät: Nina Eklund & Maiju Hoikkala

Opinnäytetyön nimi: Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen työyhteisön arviointi

Työn ohjaaja: Jonna-Riikka Kurtti

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 74 + 2

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipiste. Taustalla on tekijöiden aito kiinnostus aiheita kohtaan. Lisäksi, toiselle tekijälle kohdeorganisaatio on tuttu ja sitä myötä mahdollisiin kehittämistarpeisiin haluttiin ottaa kantaa ja tarjota apua niiden löytämisessä. Työyhteisöllisissä asioissa on lähtökohtaisesti aina parannettavaa ja tämän tuotoksen tarkoitus on olla kattava aineisto, joka paneutuu kyseisen organisaation työyhteisön toimiviin, mutta myös muutoksia ja kehittämistä vaativiin epäkohtiin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tarjota teorian tuntemusta ja sen ymmärrystä toimivasta työyhteisöstä. Kohdeorganisaation työyhteisölle on myös laadittu työyhteisön kehittämissuunnitelma, josta kehitettävät kohteet on mahdollista nähdä nopeasti ja vaivatta.

Tietoperusta koostuu Pekka Järvisen ”Toimivan työyhteisön peruspilarit” -mallin (2014) ympärille. Peruspilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Teoriapohjassa on käytetty näiden peruspilareiden alle kuuluvia aiheita koskevaa kotimaisia, mutta myös ulkomaisia kirjallisuuslähteitä. Näitä aiheita ovat esimerkiksi työhyvinvointi, työyhteisötaidot, viestintä, kehittämistyö ja organisaation hierarkkisuus. Tietoperustassa hyödynnettiin kirjallisuuden lisäksi verkkolähteitä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutui kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Tiedonkeruumenetelminä hyödynnettiin kyselylomakkeita ja teemahaastatteluja. Kyselylomakkeet laadittiin toimivan työyhteisön peruspilareiden pohjalta. Kyselylomakkeessa kysymykset jaoteltiin aihealueittain, joita olivat ilmapiiri ja työyhteisö, työn organisointi, esimies ja johto sekä työhyvinvointi. Teemahaastattelussa käytettiin samoja aihealueita.

Tutkimuksen myötä työyhteisössä todettiin kehityskohteita odotettua enemmän. Kehittämistä on esimerkiksi työhyvinvoinnissa, tasa-arvossa ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Kuitenkin, ilmapiiri työyhteisössä on lähtökohtaisesti hyvä. Esimiehet ovat luotettavia ja työyhteisön palkitsemisjärjestelmä on monipuolinen.

Suosittelaaan, että saman tyyppinen tutkimus tehdään uudestaan kahden vuoden kuluttua.

Asiasanat: työyhteisö, työyhteisötaidot, avoin vuorovaikutus, työhyvinvointi, organisaatiomalli

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics, Management with Human Resource Management

Authors: Nina Eklund & Maiju Hoikkala

Title of thesis: Evaluation of the work community of Rinta-Joupin Autoliike Oy's office in Oulu

Supervisor: Jonna-Riikka Kurtti

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020

Number of pages: 74 + 2

The principal of the thesis is the Oulu's office of Rinta-Joupin Autoliike Oy. The background of this thesis is the genuine interest of the authors in the subject. In addition, one of the authors is familiar with the organization and therefore wanted to take a stand on potential development needs and offer assistance in finding them. In work community matters there is always something to improve and the intention of this output is to be a comprehensive material that addresses the functional but also the disadvantages of the work community which need changes and development. Furthermore, the aim of the thesis is to provide knowledge about the theory and understanding of a functioning work community. A work community development plan has also been prepared for the target organization.

The knowledge base consists of the "Pillars of a Functioning Work Community" -model by Pekka Järvinen (2014). The pillars are as follows: work supportive organization, work leadership, clear work task organization, common rules, open interaction and continuous evaluation of performance. Domestic but also foreign literature on topics covered under the main pillars are used in the theory base. These topics include workplace well-being, work community skills, communication, development work and organizational hierarchy. The knowledge base utilizes online resources within the literature.

The empirical part of the thesis was implemented with qualitative research methods. Questionnaires and theme interviews were used as data collection methods. The questionnaires were based on the pillars of a functioning work community. In the questionnaire, questions were grouped by subject areas such as atmosphere and work community, work organization, supervisor and management, and well-being at work. The same subject areas were used in the theme interviews.

As a result, the work community identified more areas for improvement than expected. Development is needed in well-being at work, equality and open interaction. However, the atmosphere in the work community is good. Supervisors are reliable and the workplace offer versatile reward systems.

A same type of study is recommended to be repeated after two years.

Keywords: work community, work community skills, open interaction, work well-being, organizational model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät.....	9
1.2	Aiheen valinta ja kohderyhmä.....	9
2	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ.....	11
2.1	Työntekoa tukeva organisaatio.....	12
2.1.1	Työyhteisötaidot.....	13
2.1.2	Organisaation tyyppi ja toiminnan yhtenäistäminen.....	14
2.1.3	Työhyvinvointi.....	15
2.2	Työntekoa palveleva johtaminen.....	18
2.3	Selkeät töiden järjestelyt.....	20
2.4	Yhteiset pelisäännöt.....	21
2.5	Avoin vuorovaikutus.....	22
2.5.1	Sisäinen markkinointi.....	24
2.5.2	Sisäinen viestintä.....	25
2.6	Toiminnan jatkuva arviointi.....	26
2.6.1	Työyhteisön epäkohdat ja niiden käsittely.....	27
2.6.2	Kehittämistyön prosessi työyhteisössä.....	28
2.6.3	Toimivan työyhteisön arviointi.....	32
3	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	33
3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	33
3.2	Kyselylomakkeet.....	33
3.3	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	34
3.4	Sisällönanalyysi: Teorialähtöinen analyysi.....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI.....	37
5	POHDINTA.....	51
5.1	Ilmapiiiri ja ristiriidat.....	51
5.2	Työkavereiden tuki ja palaute.....	55
5.3	Tasa-arvo.....	56
5.4	Viestintä.....	57
5.5	Työhyvinvointi.....	57
5.6	Organisaatio: hierarkkisuus, tavoitteet ja strategia.....	61

5.7	Työtehtävät ja vastuut.....	63
6	TOIMINNAN ARVIOINTI	66
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	66
6.2	Oma toiminta.....	67
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	75

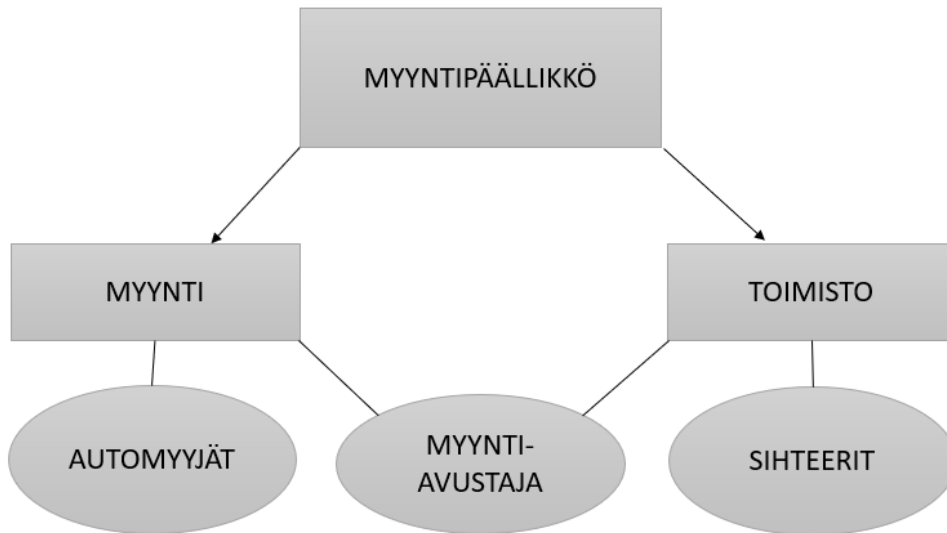
1 JOHDANTO

Tutkimus on laadittu Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteelle. Aihe on Oulun toimipisteen työyhteisön arviointi. Rinta-Joupin Autoliike Oy vaihtaa, ostaa ja myy uusia sekä käytettyjä ajoneuvoja. Yritystoimintaa on ollut 70 vuotta ja toimipisteitä löytyy ympäri Suomen. Toimipisteissä tehdään myynnin lisäksi yleis- ja merkkihuoltoja ja useimmissa toimipisteissä myydään myös ajoneuvojen varaosia. (Rinta-Joupin Autoliike Oy 2019a, viitattu 25.11.2019.)

Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipiste sijaitsee Vasaraperän alueella. Oulun toimipiste toimii Suomen suurimpana uusien Opeleiden ja Subaruiden jälleenmyyjänä ja sieltä löytää Opelin ja Subarun valtuuttaman merkkihuollon. Toimipisteen palveluihin kuuluu myös kolarikorjaamon palvelut ja varaosamyynti. Toimipisteessä on myynnin osasto, toimisto ja huollon osasto, joka sisältää varaosien myynnin. (Rinta-Joupin Autoliike Oy 2019b, viitattu 25.11.2019.)

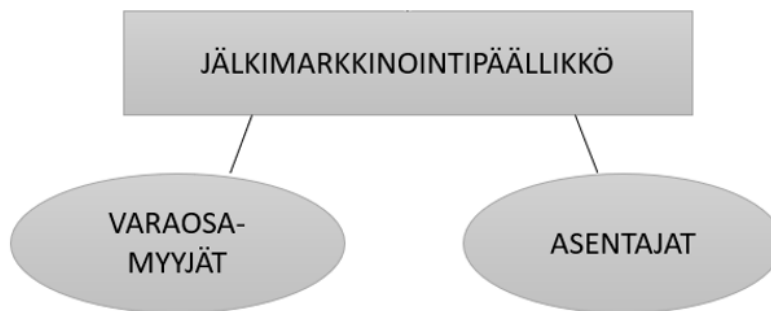
Organisaatiossa noudatetaan strategiaa, joka koostuu kolmesta tekijästä: erinomaisesta asiakaspalvelusta, konstailemattomasta autokaupasta ja tinkimättömästä työstä. Tavoitteena taas on olla koko kansan autokauppa.

Organisaatiomalli kohdeorganisaatiossa on tuotantosuuntautunut. Toimipisteessä organisaatiokaavioita on kaksi, toinen toimistolle ja myynnille ja toinen kaavio huollolle ja jälkimarkkinoinnille. Huolto on myynnistä ja toimistosta erillisenä, koska huoltajilla on eri esimies. Aineistossa huomioidaan toimitusjono jokin muu organisaatiomalli tässä työyhteisössä paremmin.



KUVIO 1. Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen organisaatiokaavio

Kuten KUVIO 1:stä näkee, Oulun toimipisteen automyynnin ja toimiston esimiehenä toimii myyntipäällikkö. Myyntipäällikön työnkuvaan kuuluu kahden osaston johtaminen. Myynnin puolella työntekijöitä on noin 10. Toimistossa työskentelee neljä myyntisihteeriä. Näiden lisäksi toimipisteessä työskentelee yksi myyntiavustaja, joka toimii myynnin ja toimiston apuna.



KUVIO 2. Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen huollon organisaatiokaavio

KUVIO 2 kuvastaa huollon ja jälkimarkkinoinnin organisaatorakennetta. Jälkimarkkinointi eli huolto koostuu asentajista/mekaanikoista ja varaosamyijistä. Huollon osastoa johtaa jälkimarkkinointipäällikkö, jolla tarkoitetaan korjaamopäällikköä. Huollossa ja jälkimarkkinoinnissa työskentelee asentajia ja varaosamyijä yhteensä 16.

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työyhteisö, työyhteisötaidot, avoin vuorovaikutus, työhyvinvointi ja organisaatiomalli.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät

Tavoitteena on laatia Rinta-Joupin Autoliike Oy:lle kattava aineisto, joka tarjoaa johdolle ja työntekijöille toimivan työyhteisön teorian tuntemusta, sekä sen ymmärrystä, mutta myös käsittelee ja arvioi Oulun toimipisteen työyhteisön toimivuutta. Aineistossa kiinnitetään huomiota siihen, mitkä asiat työyhteisössä on hyvin ja siihen, missä olisi parannettavaa. Organisaatiolle laaditaan työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka tiivistää kehityskohteet nopeasti ja helposti tarkasteltaviksi.

Lopullinen aineisto luovutetaan toimeksiantajalle ja organisaatio saa sitä halutessaan hyödyntää jatkossa haluamallaan tavalla. Organisaation esimiehet voivat hyödyntää lopullista aineistoa esimerkiksi käyttämällä sitä kehityskeskustelujen ja palaverien tukena. Aineiston lukeminen ja siihen tutustuminen antaa lukijalle teoretietoutta siitä, miten hyvä työyhteisö toimii ja opettaa, miten sitä voi soveltaa käytännössä. Aineisto paneutuu tutkimuksen tekohetkellä olevaan tilanteeseen, selvittää onko työyhteisössä mahdollisesti epäkohtia ja kehittämiskohteita, joihin voitaisiin opinnäytetyössä ottaa kantaa.

Yhtenä oppimistavoitteena on oppia toimivasta työyhteisöstä. Tavoitteena on kehittää myös omia työyhteisötaitoja teorian avulla, sekä lisätä osaamista siitä, miten tulevaisuudessa voisi toimia paremmin työyhteisön jäsenenä. Näiden lisäksi tarkoituksena on lisätä tietoisuutta siitä, miten niin organisaatio, kuin tutkimuksen tekijätkin voivat hyödyntää työn myötä saatuja tuloksia käytännössä.

1.2 Aiheen valinta ja kohderyhmä

Valittuun aiheeseen päädyttiin opinnäytetyön tekijöiden aidon kiinnostuksen myötä. Tekijät opiskelevat henkilöstöosaamista ja esimiestyötä, jonka vuoksi oli luontevaa valita aihe, jota opiskelut tukevat. Lisäksi, toinen opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Tekijät kivat tämän antavan paremmat valmiudet siihen, että tutkimuksesta saadaan reliabiliteettinen, mutta ennen kaikkea hyödyllinen. Kohdeyrityksen tuntemus oli yksi tärkeimmistä kriteereistä, johon aiheen valinnassa kiinnitettiin huomiota.

Yrityksen ollessa tuttu aiheen valintaan vaikutti ylläolevan lisäksi yrityksen tämänhetkiset kehittämistarpeet, joihin opiskelujen myötä on osattu kiinnittää huomiota. Kehittämiskohteet eivät välttämättä ole olleet työyhteisön tiedossa, joka taas lisäsi halua laatia yritykselle luovutettava aineisto valitusta aiheesta.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteessä työskentelevät työntekijät. Kohderyhmään kuuluu jokaisen osaston työntekijät ja heidän esimiehensä. Osastot ovat erikokoisia ja tutkimukseen on otettu jokaiselta osastolta sen verran työntekijöitä, että saadaan lopullinen aineisto tuotettua.

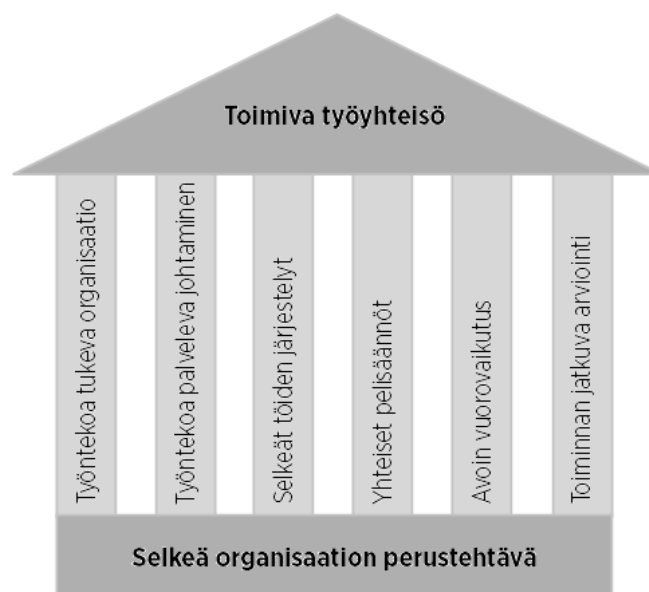
Ajatuksena on, että yhdenkään organisaation työyhteisö ei ole täydellinen. Parannettavaa voi olla esimerkiksi selkeissä töiden järjestelyissä, yhteisissä pelisäännöissä, vuorovaikutuksessa tai jollain ihan muulla osa-alueella.

2 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Työyhteisöstä puhutaan silloin, kun ihmiset toimivat yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Jokaiselle työyhteisölle on yhteistä toiminnan perustuminen johonkin tiettyyn asiaan. (Paasivaara 2009, 52.) Ihmiset työskentelevät toteuttaakseen tiettyä ja samaa perustehtävää ja tähän yhteistyöhön liittyy yleensä erilaisia vaikeuksia ja epäkohtia (Lindström & Leppänen 2002, 36, 38).

Toimivalla työyhteisöllä on käytössään erinomaiset valmiudet hallita muutosta ja se omaa erilaisia ongelmanratkaisuvälineitä. Muutosta rakennetaan työyhteisössä yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. Toiminta perustuu työyhteisössä tulevaisuuteen ja se on suunnitelmallista sekä kehittämishaluista. (Suonsivu 2014, 59.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2014) kehitelemä ”Toimivan työyhteisön peruspilarit” -malli käsittää eri elementtejä, joita voidaan pitää edellytyksinä toimivalle työyhteisölle. Kuten KUVIO 3:sta näkyy, organisaatiossa on oltava selkeä perustehtävä, jotta toimiva työyhteisö toteutuu eri pilareiden avulla. Organisaation toimintaa tulisi tarkastella tämän kautta. Perustehtävä on yksinkertainen, mutta välillä vaikeasti määriteltävä ja helposti unohdettava asia – niiden ihmisten yhdistäminen, jotka työpaikalla käyvät. Selkeä perustehtävä kertoo, mitä varten yritys tai organisaatio on olemassa. (Järvinen 2014, 57 – 58.)



KUVIO 3. Pekka Järvisen kehitelemä ”Toimivan työyhteisön peruspilarit” -malli (Järvinen 2014,

Toimivan työyhteisön peruspilarit ovat työyhteisöä tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelissäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Jos jokin näistä elementeistä puuttuu, se aiheuttaa ongelmia työyhteisössä vaikuttamalla esimerkiksi työntekoon ja ilmapiiriin. (Järvinen 2014, 57.) Seuraavaksi käsitellään jokaista toimivan työyhteisön pilaria syvemmin.

2.1 Työntekoa tukeva organisaatio

Ensimmäinen toimivan työyhteisön peruspilari on työntekoa tukeva organisaatio. Organisaatiossa, joka tukee työntekoa, kyseenalaistetaan perinteiksi muodostuneita toimintatapoja. Sen sijaan, että toimitaan vanhojen tapojen mukaisesti, uskalletaan innovoida ja uudistaa toimintaa kohti modernimpaa suuntaa. Organisaatio, joka haluaa tukea työntekoa, pyrkii kohti joustavampaa ja tehokkaampaa toimintamallia, sillä ajan myötä hierarkkinen organisaatiomalli on osoittautunut huonoksi. Organisaation tulee näin ollen miettiä, onko hierarkkisuuden poistamisella myönteistä vaikutusta. (Järvinen 2014, 60.)

Työntekoa tukevassa organisaatiossa myös strategia on kaikkien organisaatiossa työskentelevien tietoisuudessa. Strategian avulla voi saavuttaa kilpailuetuja – hyvä strategia onkin sellainen, josta organisaatio hyötyy. Strategian tunteminen voi olla erittäin tärkeää henkilökohtaisen menestymisen takia. On tilanteita, jolloin omaa tekemistä joutuu mukauttamaan kohti strategioita, joita yritys noudattaa. Huolimatta siitä, että strategian määrittelemine on johdon tehtävää, on yleistä, että organisaatiossa työntekijät eivät välty osallistumasta strategisen johtamisen prosessiin. (Barney & Hesterly 2012, 22, 41, 42.) Strategiakysymyksissä on organisaation ja esimiesten vastuulla, että alaiset tietävät ja tuntevat strategian. Esimiehet ovat myös vastuussa strategisten toimien toteuttamisesta omien alaisten kanssa. Strategian mukainen toiminta tulisi olla päivittäistä. (Niutanen & Kvist 2013, 57, 59.)

Organisaatio, joka tukee työntekoa, ottaa opiksi onnistumisista, epäonnistumisista ja kokemuksista. Organisaatio tähtää hyödyntämään saatavilla olevia resursseja ja osaamista paremmin, sekä pyrkii parantamaan työyhteisötaitoja ja vuorovaikutusta. Ihmiset eivät enää halua tehdä työtä sellaisessa työyhteisössä, jota ei koeta mielekkääksi. (Järvinen 2014, 60.) Näiden asioiden vuoksi alla syvennytään työyhteisötaitojen ja hierarkkisen toiminnan yhtenäistämiseen, mutta sen lisäksi myös työhyvinvointiin.

2.1.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaitoja tarvitaan jokaisessa yrityksessä, jotta yrityksen johto ja muu henkilökunta onnistuvat toimimaan kohti yhteistä tavoitetta samanaikaisesti. Työyhteisötaidot ovat jokaisen yksilön omia taitoja, joita tarkastellaan aina yhdessä muiden yksilöiden taitojen kanssa – osana työyhteisöä. Työyhteisötaidot kuvaavat toiminnan kokonaisuutta yrityksen työyhteisössä. (Roos & Mönkönen 2018, 10,18.)

Yhteistyö työpaikoilla on lisääntynyt ja nykypäivänä henkilöstöltä ja esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän yhteistyökykyä ja hyviä yhteistyötaitoja. Tämän vuoksi henkilöstön tulisi tuntea käsitteet esimiehen direktio-oikeus ja työntekijän lojaliteettivelvollisuus. (Järvinen 2014, 38, 73.) Direktio-oikeudella eli työnjohto-oikeudella tarkoitetaan sitä, että esimies on oikeutettu valvomaan, johtamaan ja päättämään siitä missä, miten, milloin ja millä välineillä työ tehdään (Tehy 2019, viitattu 10.12.2019). Lojaliteettivelvollisuus määrittää yhteisiä toimintatapoja (Järvinen 2014, 73). Velvollisuutta käsitellään lisää peruspilarin ”Yhteiset pelisäännöt” alla.

Työyhteisössä jokaisen tulee hoitaa oma tehtävänsä, mutta sen lisäksi jokainen on vastuussa myös yrityksen ja menestymisen laajemmasta kokonaisuudesta. Yhteisessä tehtävässä pysyminen on yleensä keskeinen haaste työyhteisössä. Tietyt tiimit haluavat suoriutua omasta tehtävästään, mutta samaan aikaan kyseinen tiimi välttää yhteistyötä muiden kanssa välttyäkseen hankaluuksilta ja ristiriidoilta. (Järvinen 2014, 39.)

Kyky toimia työyhteisön aktiivisena jäsenenä on yksi työyhteisötaitojen tärkeimmistä kyvyistä. Silloin ymmärretään oma rooli ja nähdään oma työ osana isompaa kokonaisuutta. Näiden lisäksi tarvitaan systeemistä ajattelutapaa. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, miltä työpaikalla tuntuu olla ja miltä siellä tuntuu tehdä töitä. Erittäin olennainen taito on osoittaa arvostusta muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Hyppänen 2013, 297.)

Hyväksytyksi tulemisen tunne ja arvostuksen saaminen tuo työntekijälle tarpeen kuulua työyhteisöön. Jokainen vaikuttaa työyhteisöönsä, sekä samalla myös esimieheensä, mikä tarkoittaa, että vaikutus kohdistuu myös suoraan oman esimiehen onnistumiseen. Työyhteisötaidoista ei sovi unohtaa sitä, että taito auttaa esimiestä hänen johtamistehtävässään edesauttaa esimiestä johtamaan työpaikalla yksilöitä ja koko yksikköä parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013, 297.) Johdon merkityksestä lisää peruspilarin ”Työntekoa palveleva johtaminen” alla.

Esimestaitojen rinnalla on aikaisemmin puhuttu myös alaitaidoista. Käsitteet ovat vastapareja ja täydentävät toisiaan roolien ja taitojen merkityksessä. Alaitaidot kohdistetaan työntekijän kykyyn ja haluun toimia työyhteisössään tukien esimestään ja kanssatoimijoitaan sekä edistäen perustehäväänsä. Työntekijä, joka on alaitaidoiltaan taitava, osaa tunnistaa työyhteisössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja osaa käyttää niitä työn ja hyvinvoinnin kehittämisessä. (Suonsivu 2014, 60.) Alaitaidot sisältävät velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien ohjaamisesta ja käyttämisestä oikein ja järkevästi. Velvollisuus kattaa myös oman mielipiteen ilmaisemisen ja aktiivisen osallistumisen työyhteisön arkipäiväisiin asioihin. (Paasivaara 2009, 95.) Nykyään kuitenkin alaitaitojen käsite rinnastetaan suoraan työyhteisötaitojen käsitteeseen, joka kattaa työyhteisön taitojen tarkastelun laajemmin (Roos ym. 2018, 18).

Työyhteisöosaaminen on myös vastuunkantamista ja ottamista. Vastuu on omasta työstä ja osaamisesta huolehtimisesta, sekä voimavaroista kiinnipitämisestä. Jos valtuuksia ei anneta, ei voida puhua myöskään vastuusta. Työtehtävistä suoriutuminen vaatii selkeitä ohjeita, tavoitteita ja toimeksiantoja. Vastuunottaminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä ja ”kaveria ei jätetä” -asenne on merkittävä osa hyviä työyhteisötaitoja. (Hyppänen 2013, 296.)

Harmia työpaikoilla aiheuttavat yleensä todella pienet asiat. Hyvää työyhteisöosaamista on työntekijän kyky ja halu nähdä, millä tavalla oman työpanoksen vastuullinen toiminta tai hoitamatta jättäminen vaikuttaa työn seuraaviin vaiheisiin. Kun jokainen työpaikalla toimii oma-aloitteisesti, kukaan työpaikalla ei kuormitu liikaa. (Hyppänen 2013, 296.)

2.1.2 Organisaation tyyppi ja toiminnan yhtenäistäminen

Nykypäivänä yhä enemmän organisaatioista siirtyy kohti ympäristöä, jossa muutoksiin pitää pystyä reagoimaan nopeammin. Oma toimiala ja omia tehtäväalueita katsotaan liian kapeasti ja organisaatioilla tulisikin kehittää toimintaansa kohti asiakaslähtöisempää ja ketterämpää suuntaa. Puhutaan siirtymisestä perinteisestä organisaatiosta nykyaikaiseen organisaatioon. Perinteinen tuotantosuuntautunut organisaatio on jäykkä, hierarkkinen ja hitaasti oppiva. Organisaatiossa on tiukat organisaatorajat. Tunnusmerkkinä voidaan pitää myös passiivisia työntekijöitä. Esimiestyö saattaa olla kontrolloivaa. Nykyaikainen asiakassuuntautunut organisaatio puolestaan on vuorovaikutteinen, ketterä ja nopea. Organisaatio on oppiva, verkostoitunut ja luo jatkuvasti uutta. Henkilöstö on

asiakassuuntautuneessa organisaatiossa omistautunut ja esimiestyö on valmentavaa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 99, 102.)

Jos organisaatiossa on käytössä perinteinen organisaatiomalli, sen jäykkyys saattaa yhdistyä kankaan toimintakulttuuriin. Jos halutaan työyhteisön olevan toimiva nykymaailmassa, organisoitumista tulisikin ajatella uudella tavalla. (Järvinen ym. 2014, 106.) Yritykset koostuvat eri osastoista ja kattavat eri toimintoja eli funktioita. Ne ovat erikoistuneet omille osaamisalueilleen, joita ovat esimerkiksi tuotanto, talous ja markkinointi. Jokainen osastolla pitää huolen omista vastuualueistaan, mutta samaan aikaan tukee toisten toimintaa. Osaaminen yrityksessä koostuu eri funktioiden ja osastojen osaamisen yhdistelmästä; vuorovaikutus on yksi menestyksen perusta. (Isohookana 2007, 229 – 230.) Tämän vuoksi esimiesten tulisikin ohjata työyhteisöä yksilötyöskentelemisestä kohti laajempaa ja tiiviimpää joukkuepelaamista. Osaamista tulisi pyrkiä yhdistämään osastojen välillä uudella tavalla, se on ainutlaatuisien ratkaisujen kehittämisen edellytys. Työyhteisössä yhteistyö toimii, kun eri osastot eivät kilpaile toisiaan vastaan. (Järvinen ym. 2014, 108 – 109.)

Työyhteisöissä muodostuu automaattisesti sosiaalisia ryhmiä, jotka ovat yleensä sen verran pieniä, että sen jäsenet kykenevät seuraamaan aktiivisesti työprosesseja. Resurssina erilaisuus on lisääntynyt ja työryhmät motivoituvat käyttämään sitä hyödykseen. Samaan aikaan, kun erilaisuus resurssina lisääntyy, johtajalta edellytettävä ryhmien yhdentäminen vaikeutuu. (Paasivaara 2009, 70.)

2.1.3 Työhyvinvointi

Hyvinvointi tarkoittaa sitä, että koetaan omassa elämässä tyytyväisyyttä ja tasapainoisuutta eri elämäntilanteissa. Yksilöiden hyvinvointi ilmenee työn ja vapaa-ajan hyvästä suhteesta. Hyvinvointi muodostuu myös siitä, että ihminen tietää mahdollisuutensa vaikuttaa ympärillä oleviin asioihin. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat yksittäiset tekijät ihmisen yksityiselämässä sekä työelämässä. Työyhteisön tasolla työhyvinvointi näkyy fokusointina työhön, mutta myös yhteistyön toteutumisenä. Organisaation tasolla hyvinvointi näkyy yrityksen palvelujen ensiluokkaisena laatuna, sekä hyvänä toiminnan tuloksena. (Suonsivu 2014, 41, 43.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Ylläolevasta kuvasta näkee, että työntekijän työhyvinvointi muodostuu eri portaista, joita ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näiden portaiden päälle jää vielä yksi erillinen porttas, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Fysiologiset tarpeet sisältävät fyysisen kunnon, terveyden ja jaksamisen. Fyysistä hyvinvointia pidetään työhyvinvoinnin perustana. Turvallisuuden tarpeet kattavat työpaikan henkisen ja fyysisen turvallisuuden. Turvallisessa ilmapiirissä ei pelätä tai jouduta kiusaamisen kohteeksi. Tällaisessa ympäristössä työntekijä myös tietää, mitä hänen kuuluu tehdä ja miten. Turvallisuutta on myös se, että tietää työn jatkuvan. Läheisyyden tarpeet puolestaan sisältävät työyhteisön yhteisöllisyyden, työkaverit ja tiimit. Arvostuksen tarpeet tarkoittavat muun muassa oman osaamisen ja oman työn arvostusta. Työelämässä arvostus perustuukin näihin kahteen asiaan. Luovuus ja halu kehittyä omassa toiminnassa ja osaamisessa kuuluu itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet -portaaseen. Viimeinen, kaikista ylin porttas – henkisyys ja sisäinen draivi – kattaa omat motiivit, arvot ja sisäisen energian. Nämä asiat ohjaavat työntekijän sitoutumista, mutta myös innostumista jotain asiaa kohtaan. Puhutaan henkisestä hyvinvoinnista, se on perusta kaikelle. Täytyy aina muistaa, että hyvinvointi on lähtöisin ihmisestä itsestä, omasta halusta voida hyvin, arvoista ja ihanteista. Jos oma-aloitteisuutta ei ole, työnantajan toimilla työhyvinvointia kohtaan ei ole merkitystä. (Ojala & Ahonen 2005, 28 – 30.)

Toimivassa työyhteisössä hyvinvointi on tärkeää. Työhyvinvoinnin perustana on työyhteisöissä terveet ja tasa-arvoiset yhteisöt, joissa tapahtuu oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys. Tuntemus hyvinvoivasta työyhteisöstä nostaa työntekijöiden motivaatiota ja kasvattaa työtyytyväisyyttä – se

luo edellytykset työsuorituksen parantumiseen ja työssä jatkamiseen. Hyvinvoinnin tilaan työyhteisössä vaikuttaa jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö, joka työskentelee tai on läsnä jossain roolissa, mukaan lukien esimiehet. (Suonsivu 2014, 58 – 60.) Työntekijöiden hyvinvoinnilla on suora vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja organisaation menestykseen. Jos työyhteisö voi huonosti, tehokkuus laskee. (Paasivaara 2009, 60.)

Organisaatorakenteessa laaditaan puitteet työhyvinvoinnille ja keskeistä tulevaisuudessa on se, miten hyvinvoinnin ylläpitämisen resursseja osataan soveltaa. Pelkät toimenpiteet hyvinvointiin ja työkykyyn liittyen eivät riitä, toiminta tulee viedä käytäntöön. Toimenpiteiden ja vaikutusten seuraminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan edelleen kehittää. Työhyvinvoinnin kokeminen voi olla työpaikoilla hyvinkin erilaista ja tärkein toimija parantamisessa on loppupuleissa työntekijä itse. (Suonsivu 2014, 63.)

Työhyvinvoinnin yhtenä osa-alueena on palkitseminen yrityksessä. Ihmiset eivät välttämättä vaadi samasta työstä samaa palkkaa vaan ennemmin ajatellaan niin, että ihmiset saavat palkkion sen mukaan, miten tekevät tulosta. Tärkeää on pitää huoli siitä, että palkan ja palkkion määräytymisperusteet ovat jokaisen tiedossa. Ennakkoon tulee myös tietää, miten tavoitteen mukainen suoritus määritellään, mitataan ja miten se raportoidaan. Tavoitteet eivät toimi työsuorituksen ohjaajina, jos niihin ei voi itse vaikuttaa. Perinteisiä palkitsemistapoja organisaatioissa on aika- ja suorituspalkat, niiden rinnalla on nykyään myös erilaisia palkitsemistapoja. Monet yritykset noudattavat organisaatiokohtaisia etuja kuten tulospalkkausta, henkilöstörahoista tai tiimipalkkioita. (Ojala & Ahonen 2005, 180 – 181.) Muita palkitsemistapoja on erilaiset luontoisedut, mutta myös aineettomat palkinnot, kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen. Työvaatteet ovat myös osa palkitsemisjärjestelmää. (Hakonen 2016, viitattu 20.2.2020.) Palkitsemisjärjestelmässä tulee huomioida, että eri elämänvaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita palkitsemisen suhteen. Yksi työntekijä voi arvostaa annettuja lastenhoitomahdollisuuksia ja toinen vapautta tehdä työtä omien mieltymystensä mukaan. Joku työntekijöistä voi arvostaa työaikojen joustavuutta. Käytetyistä palkkaus- ja palkitsemistavoista muodostuu palkitsemisen kokonaisuus. (Ojala & Ahonen 2005, 181.) Tiivistettynä, palkitsemisjärjestelmä sisällyttää kaiken sen, mitä työnantaja antaa työntekijälleen korvauksesi tehdystä työstä. (Hakonen 2016, viitattu 20.2.2020.)

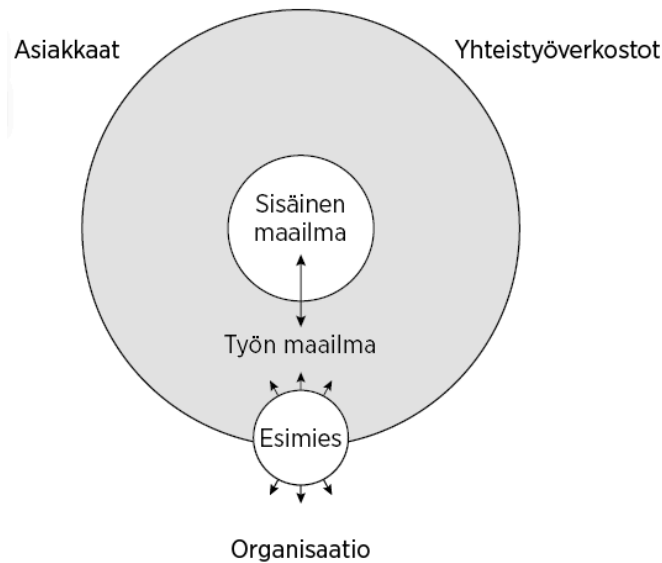
Myös esimiehen työhyvinvointi on tärkeää. Työyhteisön monet asiat ovat liitoksissa esimiehen jakamiseen. Varsinkin pulmatilanteissa esimiehen rooli on yksinäinen ja myös vaikea. Pyrkimään

tasapuolisuuteen ja tavoitellessaan toimivaa työyhteisöä, esimies joutuu joskus tekemään kompromisseja, jotka eivät luonnollisesti ole kaikille osapuolille mieluisia. Voidakseen olla puolueeton ja tuottaa ratkaisuja, esimiehen oman jaksamisen edistäminen on avainasemassa. Tilanteessa, jossa esimiehen oma tilanne kärjistyy, on tärkeää, että apua ja tukea haetaan ystäviltä, omalta esimieheltä tai työterveyshuollosta. Työyhteisön kunnollinen ohjaaminen edellyttää tietynlaista rentoutta ja terveyttä esimieheltä. Jos esimies voi huonosti, se heijastuu koko työyhteisöön ja näin ollen koko työyhteisö voi huonosti. (Sundvik 2006, 31, 32, 48.)

2.2 Työntekoa palveleva johtaminen

Työntekoa tukevan organisaation lisäksi työntekoa palveleva johtaminen on toimivan työyhteisön edellytys. Johtamistyöltä odotetaan, mutta myös vaaditaan paljon ja sen merkitys on kasvanut. Johtamista voidaan pitää yhtenä vaikuttamisen muodoista; sillä pyritään saavuttamaan se, että työntekijät toimivat tiettyyn suuntaan tietyllä tavalla. Ammattitaitoinen esimiestyö on henkilöstölle äärimmäinen voimavara. Esimies toimii alaistensa valmentajana, jonka tehtävä on huolehtia johdettavien työntekijöiden toiminnan edellytyksistä. Lisäksi esimies sopii yhteisistä tavoitteista ja huolehtii kokonaisuuden toimivuudesta. On tärkeää pitää huoli siitä, että jokainen työntekijä tietää oman paikkansa työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on myös motivoida ja kannustaa alaisiaan. Vaikutusvaltaa käytetään niin aseman, kuin myös persoonan kautta. Vaikka esimies ei omaa persoonaa pysty muuttamaan, täytyy muistaa, että aina voi käyttäytyä toisin. Jos esimies on luonteeltaan ylimielinen tai nyrpeä, tulee hänen pyrkiä käyttäytymään kohteliaasti ja ystävällisesti. Tilanteessa, jolloin esimies ei koe jaksavansa enää antamaan täyttä panosta esimiestyölle, tulisi hänen jättäytyä tehtävästään. (Järvinen 2014, 68 – 69.)

Johdolla ja esimiehellä on siis merkittävä rooli työyhteisön toimivuudessa. Ongelmat työyhteisössä saattavatkin johtua suoraan esimiesten virheistä. Esimiehen pitäisi pystyä löytää paikkansa siten, että hän ei työskentele liian kaukana, mutta ei liian lähelläkään alaisiaan. Tämä paikka sijoittuu työyhteisön, organisaation ja ulkomaailman raja-alueelle. (Järvinen 2014, 83 – 84.)



KUVIO 5. Esimiehen paikka työyhteisössä (Järvinen 2014, 84)

Johtajan tulisi tarkastella toimintaa kokonaisvaltaisesti ja kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla alaiset toimivat yrityksen perustehtävän ja tavoitteiden rinnalla. Jotta esimies onnistuu hallitsemaan työyhteisöä kokonaisuutena, hänen täytyy pysytellä työyhteisön sisällä vallitsevista tunteista ja ihmissuhteista erillään. Jos johtaja sotkeutuu näihin asioihin, hän saattaa menettää ammatillisen uskottavuuden ja harkintakykynsä. (Järvinen 2014, 85.)

Monet työntekijät haluaisivat tuntea esimiehensä ja yrityksen johdon paremmin. Monessa yrityksessä johto on työntekijöille tuntematon asia ja tämä onkin sellainen asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Esimiesten ja johdon toivottaisiin olevan lähempänä työntekijöitä. Johtaminen on puutteellista, jos esimiehet eivät itse lähesty alaisiaan, vaan olettavat alaisten aina lähestyvän heitä. Tällaisessa tapauksessa kaikki työyhteisön jäsenet eivät uskalla tehdä aloitetta lähestyäkseen esimiestä. Tämä taas johtaa siihen, että esimies ei tapaa kaikkia työyhteisön jäseniä, jolloin esimiehellä ei ole todellista kokonaiskuvaa työyhteisöstä. (Järvinen 2014, 207 – 208.)

Johtamisen kulmakiveksi on noussut luottamus henkilöstön ja johdon välillä. Myös esimiesten ja johdon keskinäinen luottamus parantaa sitoutumista yritykseen ja lisää muun muassa aikaisemmin mainittua työhyvinvointia. Luottamuksella on myös suora yhteys uusien työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen, sekä sairastyöpäiviin. Johdettava-esimies -suhteessa luottamus vaikuttaa myönteisesti suhteiden ylläpitämiseen ja niiden kehittämiseen. Esimiehen ollessa luotettava, alaisten on

helpompi lähestyä, mikä rakentaa suhteen aktiivisuutta. Aktiivisuus – avoin vuorovaikutus, syventää esimiehen ja alaisen molemminpuolista luottamusta. Erityisesti esimiehen tulee ehdottaa, kuunnella, kysyä ja viedä asioita ratkaisuun. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11, 40, 67.)

Esimiesten tehtävänä työyhteisössä on alaisten huolehtiminen ja huolenpito työryhmänsä tuottavuudesta. Ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät aina yhteen eikä sellaista työryhmää ei ole olemassakaan, joka voisi pidemmän päälle hyvin tuloksellisuuden tai ilmapiirin ollessa huono. Lähiesimies seuraa tiiminsä toimivuutta ja ihmisten hyvinvointia jokapäiväisessä kanssakäymisessä ja palaverieissa. Havainnointi ja ongelmatilanteisiin tarttuminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Johto puolestaan vastaa koko organisaation toiminnasta ja havainnoi tilannetta organisaatiotasolla. Johdon tärkein tehtävä on antaa tukensa esimiehille. (Sundvik 2006, 41.)

Tuloksellinen työyhteisö edellyttää hyvää vetäjää, esimiestä, joka osaa toimia vastuullisesti eri rooleissa. Esimies pystyy toimimaan vastuullisesti omassa roolissaan niin, että hän edustaa työnantajansa työolainsäädännön puitteissa. Yksilöiden kohtaaminen ja eri keinojen löytäminen saa aikaiseksi organisaatiossa kasvua ja tulosta. Esimiehen tehtävänä on johtaa ryhmäänsä organisaation arvojen ja visioiden mukaisesti tulostavoitteisiin tähdäten. (Hyppänen 2013, 305.)

2.3 Selkeät töiden järjestelyt

Kolmantena peruspilarina Järvisen (2014) mukaan on, että työt on selkeästi määritelty. Organisaation perustehtävä on viime kädessä yksittäisten ihmisten työn tulosta ja tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen tietää mitkä ovat odotukset heidän työltään – mikä on kenenkin vastuulla ja mitä heidän pitäisi saavuttaa. On esimiehen tehtävä huolehtia, että järjestelyt ja tavoitteet ovat selvillä. (Järvinen 2014, 70.)

Työntekijöiden roolit, vastuut ja tehtävät on oltava selvästi jaettu ja määritelty. Tilanteiden muuttuessa rooleja on mahdollista vaihtaa. Jotkin roolit voivat olla kiertäviä, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät asettuvat tiettyyn rooliin vuorotellen. Työssä saattaa tulla vastaan tilanteita, jolloin pysyvä roolitus ei onnistu kiireen tai liikakuormituksen vuoksi. Jos henkilöstöresurssit on tarkasti määritelty, työnjakoa tulisi seurata jatkuvasti yllättävien tilanteiden välttämiseksi. Jos taas roolit on tapauskohtaisesti määritelty, edellyttää se työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Tehtäviä määriteltäessä

tulisikin painottaa joustavuuden tärkeyttä. Tapauskohtaisessa työnjaossa on pidettävä huolta siitä, että rooleista on tiedotettu kaikille. (Järvinen 2014, 70 – 72.)

Toimivassa työyhteisössä tulisi käydä läpi tehtävien järjestely ja organisointi säännöllisesti. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, onko työnjako tasapuolinen ja eri tilanteisiin sopiva. Jos tehtävien läpi käyminen unohtuu, on mahdollista, että työtehtävät ja vastualueet alkavat vääristymään. Tämä taas saattaa aiheuttaa joillekin työntekijöille yli- tai alikuormitusta. (Järvinen 2014, 72.)

Kun työyhteisön työtoiminta on selkeää, se edesauttaa organisaation yhteistä tavoitetta. Tärkeysjärjestystä tulee myös korostaa – mikä on kaikista kiireellisintä tällä hetkellä, mihin pitää panostaa ja minkä asian voi jättää huomiselle. Työtehtävien priorisoinnissa työntekijät tarvitsevat johdon mielipidettä, sillä omien työtehtävien vuoksi työtilannetta ei välttämättä näe kokonaisuuden näkökulmasta. (Järvinen 2008, luku 1.)

2.4 Yhteiset pelisäännöt

Yksi peruspilareista on myös yhteiset pelisäännöt. On tärkeää, että organisaatio määrittää pelisäännöt, joita jokainen työntekijä noudattaa. Kun työyhteisö haluaa olla toimiva, tarvitsee se useita eri sääntöjä ja sopimuksia yhteistyölle sekä kaikelle muulle tekemiselle. Sopimukset voivat olla kirjallisia tai suullisia. Tärkeintä on kuitenkin se, että on selvillä, miten tehtävät hoidetaan ja millä tavalla toimitaan yhdessä. (Järvinen 2014, 73, 83.)

Yhteisiä pelisääntöjä tulisi noudattaa niitä varten laaditun lojaliteettivelvollisuuden nojalla. Lojaliteettivelvollisuus tarkoittaa, että asianosaiset huomioivat oman edun lisäksi myös vastapuolen edut (Mattinen 2013, viitattu 14.11.2019). Työsopimuslaisissa lojaliteettivelvollisuudesta sanotaan seuraavasti:

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. (Työsopimuslaki 55/2001 3:1 §.)

Työsopimuslain pääkohdat on oltava esimiehen hallussa, koska se luo esimiehen työlle perustan. Sisäinen toimintakulttuuri määräytyy pelisääntöjen ja erilaisten määräysten avulla. On hyvä, että

työyhteisö laatii säännökset itse yhdessä keskustelemalla, koska tiimit joissain tapauksissa tietävät itse paremmin sen, mikä toimii ja mikä ei. Pelisääntöjä voidaan varioida tilanteiden mukaan. Niitä tulee myös arvioida säännöllisesti ja tarkentaa tarpeen tullen. Määräysten avulla työntekijä tietää, miten muu henkilöstö haluaisi hänen toimivan missäkin tilanteessa. Ne saattavat joskus tuntua kahlitsevilta, mutta antavat kuitenkin rungon toiminnalle, jonka sisällä työntekijä voi haluamallaan tavalla hyödyntää omia taitojaan. (Järvinen 2014, 73 – 74.)

Jos pelisääntöjä noudattamisen sijasta rikkoo, toimiva työyhteisö saattaa ajautua konfliktitilanteisiin. Sääntöjen rikkominen aiheuttaa ongelmia sen vuoksi, koska työntekijät eivät pidä reiluna sitä, jos joku ottaa omia vapauksia säännöistä, sillä välin kun toinen niitä noudattaa. (Järvinen 2014, 74.)

Pelisääntöjä saatetaan rikkoa unohtuksesta, tarkoituksellisesti tai tavoitellakseen omaa etua. Myös pelisääntöjen väärinymmärrykset ovat työyhteisössä mahdollisia. Unohtukset ovat inhimillisiä, mutta niitä tulisi välttää kaikin keinoin. Tarkoituksenmukaisia rikkomuksia saatetaan tehdä syistä, jotka liittyvät yksilöön tai organisaatioon. On mahdollista, että työntekijä rikkoo sääntöjä esimerkiksi suoriutuakseen työtehtävästä nopeammin. Lisäksi on tilanteita, joissa työntekijä ei välttämättä ymmärrä riittävän hyvin sääntöjen rikkomisen mahdollisia seuraamuksia. Omaa etua tavoitellessa rikkomukset ovat yleensä pieniä, esimerkiksi käyttämällä väärin työaika. Säännöistä piittaamattomuus saattaa johtua myös ohjeiden puutteellisuudesta, on kuitenkin yhdentekevää millä tavalla sääntöjä rikotaan. Esimiehen tulee puuttua aina tilanteeseen, jossa määräyksiä on rikottu. (Järvinen 2014, 74 – 75.)

2.5 Avoin vuorovaikutus

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa pystytään vuorovaikuttamaan avoimesti. Vuorovaikutus on avointa silloin, kun se on suoraa, välitöntä ja rehellistä. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa tai yrityksissä saattaa vuorovaikutuksesta huolehtiminen olla haastavaa, mutta myös loppumatonta. Tiedonkulusta huolehtiminen on koko henkilöstön eli niin työntekijöiden, kuin esimiestenkin vastuulla. Tulee muistaa, että ihminen voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja muokata käyttäytymistään suurimmaksi osaksi palautteen avulla, jonka antaminen osoittaa erittäin hyviä vuorovaikutustaitoja. (Järvinen 2014, 75 – 76.)

Vuorovaikutusta ja yhteistyötä tapahtuu myös yrityksissä ryhmien ja osastojen välillä. Vuorovaikutuksen taidot ryhmässä ovat ehdottomia edellytyksiä liike-elämässä. Ryhmäviestintää kohdataan työelämässä muun muassa palavereissa, kokouksissa ja neuvotteluissa. Yhteistyötilanteessa vuorovaikutus edellyttää aktiivista kuuntelua, tilannetajua ja omien ajatusten hallintataitoa. Vuorovaikutustilanteessa pyritään hyödyntämään kaikkien osallistujien ajatukset, tietotaidot ja näkemykset. (Isohookana 2007, 244 – 245.)

Pelkät vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan riitä. Työyhteisössä tarvitaan vuorovaikutuksen lisäksi viestintätaitoja, joita esimerkiksi esimiestyössä onnistuminen edellyttää. Edistynyt liiketoiminta velvoittaa hyvään tiedonkulkuun, saumattomaan yhteistoimintaan ja yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Työyhteisön jäseniä ohjataan viestintätaitojen avulla tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Hyppänen 2013, 37.) Viestintä kertoo yrityksessä henkilöstölle mitä pitää tehdä ja mikä on nykyinen tila, viestintää tarvitaan siis asioiden johtamiseen. (Isohookana 2017, 227.)

Työpaikalla arjessa korostuvat jokaisen yksilön puheviestintätaidot, se on vuorovaikutusta kahden tai useamman ihmisen kesken. Puhuja tuottaa puheessaan ärsykejä, joihin kuulija reagoi ja antaa palautetta. Puhuja voi ilmaista itseään ulkoisella olemuksella, sanallisilla ilmaisuilla ja erilaisilla äänenpainostuksilla. Kuuntelija puolestaan tekee oman näkökantansa puheesta näkemisen ja kuulohavainnoinnin perusteella. Tulee muistaa myös, että yksilöt viestivät koko ajan myös kehollansa, eli tuottavat sanatonta viestintää. (Isohookana 2007, 242.)

Sisäinen viestintä sisältää kaiken vuorovaikutuksen ja tiedonannon, mikä tapahtuu työyhteisössä eri yksilöiden, ryhmien ja osastojen välillä. Viestintä kattaa organisaation sisäisten ja ulkoisten kumppanien yhteisöllisyyden. (Isohookana 2007, 222.) Liike-elämässä painotetaan, että vuorovaikutus työyhteisössä olisi inhimillistä ja sisäisen markkinoinnin tarve onkin peräisin sieltä. Sisäinen markkinointi edistää palvelujen laatua ja ohjaa organisaatiota kohti asiakaslähtöisyyttä. Määrätieteisellä ja yhteisellä toiminnalla työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat saadaan onnistumaan palvelu-, sekä asiakaslähtöisesti. Toimimalla niin, lisätään työntekijöiden ja osastojen keskinäisiä suhteita ja ohjataan ne toimimaan samassa linjassa. (Grönroos 2015, 447 – 448.) Avoin vuorovaikutus ei siis sisällä pelkästään vuorovaikutusta, vaan sisäinen markkinointi ja viestintä kulkee sen kanssa aina käsikädessä.

2.5.1 Sisäinen markkinointi

Sisäistä markkinointia voi kutsua johtamisfilosofiaksi, sillä siinä työntekijöitä kohdellaan hetkellisesti kuin asiakkaita. Ensin työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä omaan työympäristöönsä. Suhteet työnantajaan, sekä jokaisen hierarkian tasolla toimiviin työntekijöihin tulisi olla kunnossa. (Grönroos 2015, 448.)

Sisäisen markkinoinnin perusajatus on se, että työntekijät muodostavat organisaatiossa ensimmäisenä sisäiset markkinat. Jos tuotteita, palveluja tai ulkoisia viestintäkampanjoita ei pystytä markkinoimaan sisäiselle kohderyhmälle eli työntekijöille ensin, ei voida odottaa ulkoisen markkinoinnin onnistuvan. Menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutuksellisen markkinoinnin pääedellytyksenä on sisäinen markkinointi. Käsite sisäinen markkinointi on saanut alkunsa markkinoijan tarpeesta varmistaa, että työntekijät yrityksessä ymmärtävät kokonaisvaltaisesti ulkoiset markkinointikampanjat ja siihen liittyvät toimenpiteet ennen niiden fokusointia asiakkaille. (Grönroos 2015. 443, 446.)

Henkilöstö on yrityksille sama asia kuin strateginen resurssi. Yritys ei menesty ollenkaan, jos työntekijöiden koulutus on puutteellista, työntekijöillä on huono asenne työhön ja sisäisiin, sekä ulkoisiin asiakkaisiin tai jos he saavat liian vähän tukea palveluntarjoajilta tai esimiehiltä. Kaikkien näiden syiden takia sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. Myöskään, jos johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä työyhteisössä, toimenpiteisiin ja toimintoihin syötetyt rahat eivät aikaansaa tulosta. (Grönroos 2015, 446.)

Sisäisten markkinointiprosessien toimeenpanemiseen antavat työpanoksensa yrityksen ylin johto, henkilöstöhallinto, sekä markkinointi. Sisäinen markkinointi toimii kaiken kattavana markkinointiprosessina, joka liittää konsernin toiminnot yhteen kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä se pitää huolen siitä, että jokaisen tason työntekijät käsittävät ja näkevät liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Toisena, se varmistaa, että jokainen työntekijä on halukas ja motivoitunut toimimaan palveluhenkisesti. Lähtökohtana, ennen kuin yritys voi päästä tavoitteeseensa ulkoisilla markkinoilla on, että organisaation ja työntekijäryhmien sisäisen vaihdon on toimittava menestyksellisesti. (Grönroos 2015, 447.)

Yksi tärkeimmistä painopisteistä sisäisessä markkinoinnissa on jokaisen tason työntekijöiden välisissä suhteissa sen takia, että asiakaspalvelijoille, tiiminvetäjille ja esimiehille ilmenee asiakasläh-

töinen suhtautumistapa. Näiden lisäksi pitää omata asianmukaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sekä tukijärjestelmiä. Puhutaan sisäisestä viestinnästä, joka onkin osa sisäistä markkinointia. Työntekijöillä on keskeinen merkitys asiakassuhteiden ylläpitämisessä, sekä vuorovaikutteisissa markkinointiprosesseissa. (Grönroos 2015, 446 – 447.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on:

Luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille riippumatta siitä, ovatko he asiakaspalveluhenkilöstöä, tukihenkilöstöä, tiiminvetäjiä, työnjohtajia tai esimiehiä, ja ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat ensinnäkin motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti ja että heillä toiseksi on tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki. (Grönroos 2015, 450.)

2.5.2 Sisäinen viestintä

Viestintä ihmisten kesken korostaa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemisen tunnetta, välitämme silloin toisillemme sanomaa, samaan aikaan kuuntelemme ja annamme palautetta. Yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen tunnetta voi luoda ja vahvistaa viestinnän avulla. Parhaimmillaan viestintä luo suurta luottamusta ja arvostusta. Viestinnän puuttumisella voi olla ikäviä seuraamuksia, siitä saattaa seurata epäluottamusta, motivaation puutetta ja jopa yhteistyön hankaloitumista. (Isohookana 2007, 11.)

Jokainen kohtaaminen yrityksessä on osa viestintää, se saattaa olla henkilökohtaista, sähköistä tai kirjallista. Yritys on viestinnän avulla vuorovaikutuksessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Viestintää on mahdotonta kopioida ja se on sen takia ainutlaatuinen kilpailukyvyyn elementti. Kuten muitakin yrityksen toimintoja, viestintää on johdettava, suunniteltava ja toteutettava samalla tavalla. (Isohookana 2007, 10.)

Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän sisällön muodostaa sisäinen viestintä, ja sen ympärillä on markkinointiviestintä eli ulkoinen viestintä, sekä lisäksi yritysviestintä. On tärkeää, että sisäinen viestintä tukee markkinointi- ja yritysviestintää sen takia, koska sisäisen viestinnän onnistuminen näkyy välittömästi ulospäin. Toimivan sisäisen viestinnän päämääränä on vahvistaa ja kehittää sisäisiä suhteita, joilla on suuri vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Isohookana 2007, 221.)

Sisäinen viestintä kuuluu kaikille, niin johdolle, kuin työntekijöillekin. Se liittyy yrityksen eri henkilöt, tasot ja osastot yhteen yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Johdon viestinnän päätehtävä on pitää huoli siitä, että henkilökunnan tietoisuudessa on yrityksen tärkeimmät asiat, kuten yrityksen visio. Sisäisen viestinnän puuttuminen näkyy yrityksessä esimerkiksi niin, että tehdään vääriä asioita, työpahoinvointi lisääntyy ja eripura alkaa näkyä yrityksen sisällä. Suurena haasteena sisäisessä viestinnässä koetaan myös avoimuuden puuttuminen ja tiedon vaikea ulosanti (Isohookana 2007, 222, 223, 227, 248).

Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus siihen, että työntekijä voi suoriutua hyvin päivittäisistä työtehtävistään. Työntekijälle tulee tuoda ilmi kaikki se tieto, joka antaa valmiudet työntekemiseen ja vuorovaikutukseen yrityksen sisällä. Lisäksi sisäisen viestinnän tarkoitus on motivoida ja rakentaa aikaisemmin mainittua yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla; näin vaikutus kohdistuu myös viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Sisäisellä viestinnällä pyritään vaikuttamaan eri tavoin yrityksen tulokseen - tapoja ovat esimerkiksi suunnan näyttäminen ja palautteen antaminen. Tarpeeksi sitoutunut ja innostunut henkilökunta toimii yrityksessä tasokkaasti, millä on suora vaikutus organisaation tulokseen. (Isohookana 2017, 226, 248.)

2.6 Toiminnan jatkuva arviointi

Viimeinen työyhteisön peruspilari on toiminnan jatkuva arviointi. Toimintaa tulisi arvioida jatkuvasti, sillä henkilöstöä kiinnostaa työn myötä aikaansaatu taloudellinen tulos ja seikat, mitkä ovat siihen vaikuttaneet. Työyhteisön toimivuutta, hyvinvointia ja ilmapiiriä voidaan punnita erilaisilla mittareilla ja arviointia varten seuranta- ja palautejärjestelmät tulee olla perustettu. (Järvinen 2014, 76.)

Jotta työntekijöille tulisi selväksi se, mitä seuranta- ja palautejärjestelmien tunnusluvut tarkoittavat arjessa, työpaikalla pitäisi järjestää keskustelutilaisuuksia. Toiminnan jatkuvaa arviointia voi parhaiten käsitellä yhteisissä palaverissa. Henkilöstö ja eri osastot voivat miettiä, miten työt etenevät tai miten toimintaa voisi mahdollisesti päivittää tai uudistaa. Päivittäinen keskustelu ei kuitenkaan ole tarpeeksi, vaan erikseen järjestetyt tilaisuudet ovat tässä vaiheessa tarpeellisia perinpohjaisten näkökulmien ja pitempiaikaisten tavoitteiden vuoksi. (Järvinen 2014, 77.)

Keskustelutilaisuuksissa tulisi saada aikaan arvioivaa ja kriittistä keskustelua, jotta arviointi onnistuisi. Se ei kuitenkaan tapahdu työyhteisössä hetkessä, johtuen siitä, että kritiikin esiin tuominen

saattaa aiheuttaa konfliktitilanteita. Tilanne on huonoimmillaan silloin, kun henkilökunta vaikenee ja myötäilee muita, päästäkseen epämuukavasta tilanteesta pois ja ajattelevat pitää huolen siitä, että se ei toistu. Toiminnan arvioinnista juontavissa konfliktitilanteissa lopputuloksena tulisi pyrkiä siihen, että ristiriidat koetaan selvitettyiksi. (Järvinen 2014, 77.)

Johdon antama esimerkki on edellä mainituissa tapauksissa myös pääasemassa. Erilaisissa keskustelutilanteissa esimiesten tulee täsmentää oma menettelytapa aktiivisesti arvioinnin kohteeksi ja kysyä myös siitä palautetta. Erilaisiin mielipiteisiin, esimiehen pitää osoittaa kiinnostusta ja avoimuutta, jotta alaisten avoin keskustelu ei kärsi ja toiminnan arviointi järjestyisi myös jatkossa. (Järvinen 2014, 77 – 78.)

2.6.1 Työyhteisön epäkohdat ja niiden käsittely

Työyhteisöille erilaiset ongelmat, erimielisyydet ja jännitteet ovat arkipäivää. Ne ovat esimerkiksi henkilökohtaisia ongelmia, muutos- ja kriisitilanteita, pelisääntöjen rikkomista tai esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyöongelmia taikka ristiriitoja. Kuten ”Työntekoa palveleva johtaminen” -kappaleessa todettiin, ongelmatilanteet saattavat johtua myös suoraan esimiesten virheistä. Lisäksi on mahdollista, että ongelmat johtuvat epäselvästä työnjaosta tai tavoitteista. Työyhteisöissä voi ilmetä kuitenkin loputon määrä erilaisia ongelmia, joten niitä ei voi teoreettisesti kuvailla kovin yksityiskohtaisesti. (Järvinen 2014, 72, 163.)

Työyhteisön toimivuudesta tulisi huolehtia siten, että vältetään turhilta ongelma- ja kriisitilanteilta. Puhutaan konfliktijohtamisesta. Konfliktijohtamisessa pyritään ennaltaehkäisemään konflikteja ja puuttumaan niihin tarpeeksi aikaisin. Työyhteisön epäkohdat tulisi nähdä osana organisaation päivittäistä toimintaa. (Järvinen 2014, 198.)

Oletetaan, että esimiehen tulee olla läsnä kaikissa yrityksen ristiriidoissa ja ongelmatilanteissa. Näin ei kuitenkaan ole, sillä työyhteisössä kohdataan usein ristiriitoja, jotka eivät vaadi esimiehen tai johdon puuttumista. Kuitenkin, jos tilanne on kärjistymässä esimerkiksi suuremmaksi ongelma-kierteeksi, oletetaan esimiehen toimivan aktiivisesti korjatakseen tilanteen. (Järvinen 2014, 199 – 200.) Tällaisessa tilanteessa johtajilla ja esimiehillä tulee muistaa säilyttää puolueettomuutensa (Paasivaara 2009, 119). Ristiriitojen ja ongelmien selvittäminen vaatii ensimmäisenä tilanteen py-

säyttämisen. Työyhteisölle pitää pystyä perustelemaan syntyneen tilanteen vakavuus. Työntekijöille tulee perustella se, millä tavalla ongelmatilanne haittaa työskentelemistä tai miten se vaikuttaa tuloksiin ja laatuun. Jos esimies ei tuo näitä asioita esille, työyhteisö ei välttämättä tiedosta tai ymmärrä tilanteen seurauksia ja haittoja. Työyhteisölle tulee ilmaista, että esimies ei hyväksy ongelma-kohtien jatkumista ja vaatii niiden korjaamiseksi muutosta. (Järvinen 2014, 201.)

Työyhteisön kanssa tulee keskustella epäkohdista ja sopia, miten ne korjataan ja miten niistä selvitään. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että hän näyttää omalla ammattitaitoisella käytöksellään esimerkkiä yksilöille. Työyhteisön ongelmia pitää käsitellä niin yksilö-, kuin organisaatiosollakin. Ammattitaitoisen käytöksen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. Epäkohtien myötä tulleita erimielisyyksiä ja erilaisia näkemyksiä tulee pystyä kestämaan, ymmärtämään ja käyttämään hyväksi. Pitää pitää mielessä, että kaikilla on yhteinen perustehtävä, jota varten työntekijät työskentelevät. Ristiriitojen myötä työyhteisön kyky suhtautua tuleviin ongelmiin paranee. (Järvinen 2014, 202 – 204.)

2.6.2 Kehittämistyön prosessi työyhteisössä

Työyhteisön jokaisen jäsenen tulisi kehittää työyhteisöä. Esimiehen tulisi myös olla mukana prosessissa, sillä johdolla on aina oma rooli työyhteisön kehittämisessä. Aktiivisen kehittämisen avulla voidaan avustaa muutoksissa ja nopeuttaa muutosten prosessia. (Multanen, Bredenberg, Kosken-salmi, Lauttio & Pahkin 2004, 20.) Toimivassa työyhteisössä kehittämistyö on jatkuvaa ja sitä pidetäänkin olotilana, joka on pysyvä. Tämän lisäksi kehittämistyötä tulee uusia ja parantaa jatkuvasti. (Virtanen 2005, 162 – 163.)

Työyhteisön kehittämistyön tavoitteena pidetään yleisesti työyhteisöongelmien ratkaisemista ja työrauhan palauttamista. Tavoitteena voidaan pitää myös kokonaisvaltaisen kehittämistyön ja -prosessien parempaa ymmärrystä ja oppimista, sillä työyhteisön kehittäminen on nykypäivänä vaikuttava tekijä yrityksen menestymisessä. (Lindström & Leppänen 2002, 38, 40.)



KUVIO 6. Kehittämistyön prosessi työyhteisössä

Kehittämistyö työyhteisössä vaatii eri vaiheita, joita ovat asioiden esilletuominen, kehittämistarpeiden selvittäminen, yhteisen toiminnan sopiminen, käytännön kehittäminen ja arvioiminen sekä prosessin saattaminen loppuun. Onnistunut kehittäminen vaatii jokaisen vaiheen ja kehittämistyötä jatketaan myös prosessin jälkeen. (Multanen ym. 2004, 19.) Seuraavaksi käsitellään kaikki prosessin vaiheet syvemmin.

Asioiden esilletuominen

Toimimaton asia tai esimerkiksi ulkoinen pakko nostattavat halun kehittää asioita. Työssä voi kohdata vastoinkäymisiä tai työyhteisön ilmapiiri voi tuntua kireältä. Kilpaileva toiminta puolestaan saattaa aiheuttaa ulkoista painetta, jolloin uusia ratkaisuja on pakko miettiä. Kun kehittämistarve on tiedostettu, prosessi voi alkaa. (Multanen ym. 2004, 23.) Alulle pääsemisen jälkeen alkaa aika-kausi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista (Virtanen 2005, 163).

Kehittämisprosessi alkaa siis siitä, kun kehittämistarve on jo selvillä. Aloite kehittämistarpeesta voi tulla henkilöstöltä tai johdolta; mutta kummassakin tapauksessa asia on perusteltava ja tiedon on kuljettava kumpaankin suuntaan. Kehittämistyölle on hyvä luoda toteutussuunnitelma, jonka mukaan prosessin aikana toimitaan. Työ saattaa vaatia myös taloudellista tukea, jolloin suunnitte-

minen on tärkeää, jotta johto tietää sijoituksen kannattavan. Yrityksen olisi siis hyvä laatia kehittämistyön hankkeelle kustannus-hyötylaskelma, jonka myötä pystytään vertailemaan hyötyjä ja riskejä. Kehittämistyön toimintasuunnitelma on realistinen ja kaikkien tulisi ymmärtää sen sisältö. (Multanen ym. 2004, 24, 26.)

Kehittämistarpeiden selvittäminen

Prosessin toinen vaihe on kehittämistarpeiden selvittäminen. Tarpeet tulisi olla tarkasti täsmennettyjä, jotta tiedetään, missä on ongelma. Niitä voidaan selvittää esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Kyselyiden avulla voidaan löytää tietyn asian vahvuudet ja heikkoudet. Niiden avulla saadaan myös luotettavaa tietoa työyhteisön nykyisestä tilanteesta ne antavat myös kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa. Kyselymenetelmiä on monia, mutta oleellista on, että esitetyt kysymykset käsittelevät kyseessä olevaan työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä. (Multanen ym. 2004, 31 – 32.)

Vaikka kyselylomakkeet ja tulosten esittäminen olisi tehty, ei se vielä edistä asioiden käytäntöön viemistä tai muuttamista. Tulkinta ja kehittämiskohteiden kartoittaminen on työyhteisön yhteinen asia. Huomiota kannattaa kiinnittää esimerkiksi edellisien kyselyjen tuloksiin ja siihen, mihin suuntaan ne johtivat. Mitä on tapahtunut kyselyiden väissä ja toimenpiteet, mitä on tehty, ovat avainasemassa. (Multanen ym. 2004, 33.)

Työyhteisössä tavoitteet eivät välttämättä ole yhdessä sovittuja, eikä lainkaan täsmällisiä tai loogisia. Lyhyessä ajassa halutaan saada tuloksia nopeasti ja silloin kehittämisen tarvetta välttämättä ei ymmärretä täysin. Kun asiat eivät suju niin kuin alun perin oli suunnitelmana, saattaa tulla pettymyksiä. Kehittämistarpeita on erittäin haastava soveltaa käytäntöön, jos yhteiset tavoitteet ja asiat ovat epäselviä. (Multanen ym. 2004, 35.)

Yhteisen toiminnan sopiminen

Kehittämistarpeiden selvittämisen jälkeen tulisi sopia siitä, mitä tehdään. Sovitaan yhteisestä toiminnasta ja tavoitteista. Tässä vaiheessa sovitaan myös siitä, mikä on kenenkin vastuulla. Vastuita olisi hyvä jakaa esimiesten lisäksi myös muun henkilöstön vastuulle. Vastuuhenkilöt eivät ole yksin vastuussa kehittämistyön toteutumisesta, mutta heidän tehtävänänsä on varmistaa prosessin toteutuminen siten, että sovitut asiat tehdään ja etenemistä arvioidaan. (Multanen ym. 2004, 39, 41.)

Käytännön kehittäminen ja arvioiminen

Halua olla mukana kehittämistyössä lisää laajat vaikuttamismahdollisuudet. Kaikkien tulee varmistaa, että kehittämistoimet, mitä ollaan tekemässä, ovat soveltuvia. Yhteisten asioiden muokkaaminen paremmiksi koetaan positiivisena asiana työyhteisössä. Siinä organisaation jäsen saa mahdollisuuden koettaa uusia työskentelytapoja. (Multanen ym. 2004, 41 – 42.)

Kun yhteinen toiminta, tavoitteet ja vastuuhenkilöt on määritelty, siirrytään itse kehittämistyöhön eli käytännön kehittämiseen ja arvioimiseen. Kehittämistyötä tapahtuu niin yksilötasolla, kuin organisaatiotasollakin. Omia ja yhteisiä kokemuksia vaihdetaan ja arvioidaan. Kehittämistyössä olevat jäsenet huolehtivat kaikki yksilötasolla siitä, että omat vastuut hoidetaan. Kaikkien jäsenten vastuulla on seurata, että asiat etenevät ja kaikkien tulisi ohjata muutosta. Henkilökohtaisena vastuuna on myös, että uskaltaa tuoda omat ja erilaiset näkökulmat esille. On tärkeää, että jokainen kannustaa ja tukee muita. Yhdessä voidaan pitää erilaisia palavereita, joiden avulla varmistetaan, että kehittämisprosessi pysyy aktiivisesti käynnissä. Palavereissa käydään läpi omia kokemuksia ja ideoita ja niiden avulla voidaan löytää uusia näkökulmia. Niissä keskitytään myös esiin tulleisiin ongelmiin. Yhteiset kokoontumiset, joihin osallistuu henkilöstö ja esimiehet, ovat äärimmäisen tärkeitä. (Multanen ym. 2004, 49 – 51.)

Prosessin saattaminen loppuun

Kehittämistyön viimeinen vaihe on prosessin saattaminen loppuun. Tässä vaiheessa kerrataan aikaisempia vaiheita eli sitä, mitä kehittämistyön aikana on tehty ja mitä on saatu aikaan. Lopputuloksesta keskustellaan ja sitä arvioidaan. Keskitytään siihen, mitä prosessin aikana on opittu ja mitkä asiat prosessin myötä muuttuivat. Pohditaan myös, missä aikaansaadut muutokset näkyvät ja miten tilanteesta jatketaan eteenpäin. Kehittämisprosessin lopussa arvioidaan sitä, miten mahdolliset tavoitteet ovat toteutuneet. On tärkeää arvioida myös omaa tekemistä ja osallistumista. Tämän avulla voidaan kehittää toimintaa tulevaisuudessa, jos törmätään kehittämistyön tarpeeseen. Viimeisessä vaiheessa voidaan myös keskustella niistä asioista, jotka eivät toteutuneet. Tämä voi mahdollistaa uuden alun työyhteisölle. Jatkamalla kehittämistyötä prosessin päättämisen jälkeen voidaan vakiinnuttaa toimintamalli arkipäiväiseksi asiaksi. (Multanen ym. 2004, 62, 64, 66, 67, 71.)

2.6.3 Toimivan työyhteisön arviointi

Työyhteisön arviointi pitäisi olla esimiehelle arkipäivää. Esimiehen tärkeimpänä tiedonhankintamenetelmänä voidaan pitää havainnointia. Havainnointia tulisi harjoittaa laajasti työtilanteissa, mutta myös tauoilla. Kun esimies havainnoi ja seuraa arjen työntekoa, hän pystyy luonnollisesti keskustelemaan alaisten kanssa, kyselemään eri asioista, mutta myös vastaamaan heidän kysymyksiinsä, jos jokin asia askarruttaa. Työyhteisön arvioinnissa voi hyödyntää myös erilaisia foorumeita, joita voivat olla projekti- tai tiimipalaverit, kehittämishankkeet tai kehityskeskustelut. Palavereissa on mahdollista saada tietoa työyhteisön tyytymättömyydestä, epäkohdista ja ongelmista. Näissä on kuitenkin myös huonot puolensa. Todellisesta työkäyttäytymisestä ei saada kokonaiskuvaa ja esimiehelle ei välttämättä kerrota todellista tilannetta, vaan sen sijaan asioita saatetaan vähätellä, peitellä tai liioitella. (Järvinen 2014, 207 – 209.)

Johtajan pitää pystyä ottamaan vastaan myös kritiikkiä, sillä myös sen avulla pystytään arvioimaan työyhteisöä. Kritiikkiä olisi hyvä saada yksittäisiltä työntekijöiltä, mutta myös koko työyhteisöltä. Kritiikki voi olla asiallista tai asiatonta. Esimiehen tehtävänä ei ole sivuuttaa ja puolustella kritiikkiä, vaan se pitäisi pystyä vastaanottaa sellaisenaan ja asiaa kohtaan pitäisi osoittaa kiinnostusta. (Järvinen 2014, 209.)

Työyhteisön arvioinnissa voidaan nykypäivänä käyttää myös teknologian myötä kehitettyjä ohjelmia ja mittareita. Niiden avulla pystytään arvioimaan työyhteisön toimintaa numeraalisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki mittaustulokset vaativat tapauskohtaista analysointia ja tulkintaa. (Järvinen 2014, 211.)

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavan näkemystä siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. Toisena tarkoituksena on ihmisen toiminnan ymmärtäminen. Aineistonkeruuvälineenä toimii tutkija itse. Tutkimuksen eri vaiheita ei välttämättä ole määritelty, vaan ne muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Laadullista tutkimusta pidetäänkin näin ollen avoimena. (Kiviniemi 2010, 70.)

Kun yksittäisestä tapauksesta tuotetaan intensiivistä ja yksilöityä tietoa, puhutaan tapaustutkimuksesta. Aineistoa kerätään eri menetelmin. Tapaustutkimusta voi tehdä monella eri tavalla, eikä sille ole yhtä oikeaa tapaa. Olennaista kuitenkin on, että aineistolla muodostetaan yksi kokonaisuus eli tapaus. Tätä tutkimusmenetelmää voi käyttää niin kvalitatiivisessa, kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, kuinka ja miksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185 – 186.)

Kvalitatiivisen tapaustutkimukseen päädyttiin tässä tapauksessa siksi, koska haluttiin ymmärtää aiheen merkitystä kokonaisvaltaisesti, sillä tapauksena eli kohteena tutkimuksessa on ihmisryhmä. Tutkimuksen edetessä tutkijoilla olisi myös mahdollisuus vaikuttaa siihen mihin suuntaan tutkimusta viedään – saaden aikaan samalla haluttua vuorovaikutusta. Kvalitatiivinen tapaustutkimus antaa tutkijoille mahdollisuuden tuottaa aineistonkeruumenetelmiä, missä vastaajat saisivat tilaisuuden kertoa juuri ne asiat mitä haluavat sanoa. Laadullinen tapaustutkimus mahdollisti, että tutkimuksessa voitiin löytää uusia havaintoja ja tehdä erilaisia huomioita.

3.2 Kyselylomakkeet

Yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, asenteista ja arvoista saa tietoa kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksessa on tutkija ja vastaaja, tutkija osoittaa kyselylomakkeen avulla vastaajalle kysymyksiä. Lomake on mittausväline, jonka sovellusalue yltää soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Kun lomake on täytetty vastaajan toimesta, siihen ei voi tehdä enää muutoksia. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella kyselylomake etukäteen huolellisesti. Lomake määrää suurimmaksi

osaksi koko tutkimuksen onnistumisen. Sisällölliset ja tilastolliset näkökohdat ovat hyvän kyselylomakkeen edellytys. (Vehkalahti 2014, 11, 20.) Kyselylomaketutkimuksessa pyritään saamaan vastaus kysymyksiin kuka, missä, mikä ja kuinka monta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185 – 186).

Kyselylomake aloitetaan usein niin sanotuilla taustakysymyksillä, joita voi olla esimerkiksi ikä, koulutus tai sukupuoli. Taustakysymykset toimivat lämmittelykysymyksinä varsinaiseen aiheeseen. Niiden jälkeen tulevat helpot kysymykset. Arkoja aiheita ei käydä vielä tässä vaiheessa läpi, vaan helppojen kysymysten tarkoitus on johdatella aiheeseen. Kaikista arimmat kysymykset tulevat vasta tämän jälkeen. (Valli 2007, 103.)

Kyselylomake soveltui tähän tutkimukseen sen vuoksi, koska se mahdollisti aineiston keräämisen anonymisti. Anonyymiyys oli tutkimuksen kannalta olennaista, koska opinnäytetyön aihe on arka. Työyhteisön ollessa tuttu tekijöille, koettiin, että vastauksia ei muutoin saataisi. Oletuksena oli, että anonyymeillä kyselylomakkeilla saa luotettavampaa tietoa, kun kukaan ei joudu omalla nimellä työyhteisön epäkohdista kertomaan. Kyselylomake valikoitui menetelmäksi myös sen takia, koska sen avulla kysymykset ja niiden tarkoitus oli helppo kohdentaa tutkittaville. Lomake laadittiin Järvisen (2014) peruspilareiden pohjalta, jolloin kysymykset saatiin kohdennettua suoraan aiheeseen – toimivaan työyhteisöön. Lomakkeen kysymykset jaoteltiin aihealueittain, joita olivat ilmapiiri ja työyhteisö, työn organisointi, esimies ja johto ja työhyvinvointi.

Kyselylomakkeeseen vastasi eri määrä ihmisiä eri osastoilta. Myynnin osastolta vastaajia oli 4, toimiston puolelta 4 ja huollon puolelta 8. Jos vastaajia olisi ollut vähemmän, aineistosta ei olisi saatu totuudenmukaista ja tarpeeksi kattavaa.

3.3 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelujen tarkoituksena on saada tietoon, mitä ihminen ajattelee jostain tietystä asiasta. Haastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka myötä tutkija tavoittelee vastauksia haluttuihin kysymyksiin vuorovaikuttamalla toisen henkilön kanssa. Tällä tavalla haastateltava saa toisaalta tilaisuuden tuoda oman mielipiteensä esille, mutta myös mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan. (Eskola & Vastamäki 2007, 25 – 27.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa yksi suosituimmista aineistonkeruumenetelmistä. Se perustuu tutkijan teoriapohjaan ja lähteisiin, jota apuna käyttäen kehitetään haastattelulle runko. Tässä haastattelutyypissä aihepiirit ja teema-alueet on ennalta määritetty, mutta kysymyksiä ei ole päätetty valmiiksi. Kysymyksille ei näin ollen ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelussa käydään läpi kaikki teema-alueet, jotka ovat etukäteen valittu, mutta järjestyksen lisäksi niiden laajuus saattaa vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2007, 27 – 28.) Haastattelija voi syventää keskustelua niin pitkälle, kuin haastateltavan kiinnostus sallii. Teemahaastattelun tavoitteena pidetään sen luotettavuutta, koska haastattelija on tässä tapauksessa myös ihminen eikä ainoastaan mittaväline. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67, 97.)

Teemahaastatteluun tutkittavat valikoitui yksinkertaisella satunnaisotannalla, haastateltavia oli 3. Haastattelujen tarkoituksena oli täydentää kyselylomakkeita, jotta työyhteisöä olisi mahdollista arvioida syvemmin. Teoriapohjaa käytettiin teemahaastattelujen tukena, jolloin kysymykset pystyttiin rajata koskemaan etukäteen valittuja teemoja. Kysytyjen kysymysten avulla haluttiin saada tarkempaa tietoa jostain tietyistä toimivan työyhteisön aihealueista. Haastattelujen aihealueet olivat samat kuin kyselylomakkeessakin: ilmapiiri ja työyhteisö, työn organisointi, esimies ja johto ja työhyvinvointi. Teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin, litteroinnin koettiin helpottavan aineiston analysointia.

3.4 Sisällönanalyysi: Teorialähtöinen analyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan tekstimuodossa olevaa aineistoa. Aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota yhtäläisyyksiin ja poikkeavuuksiin. Aineistoa tarkastellaan tiivistäen ja eritellen. Tutkittava aineisto voi olla esimerkiksi kirja, haastattelu tai keskustelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

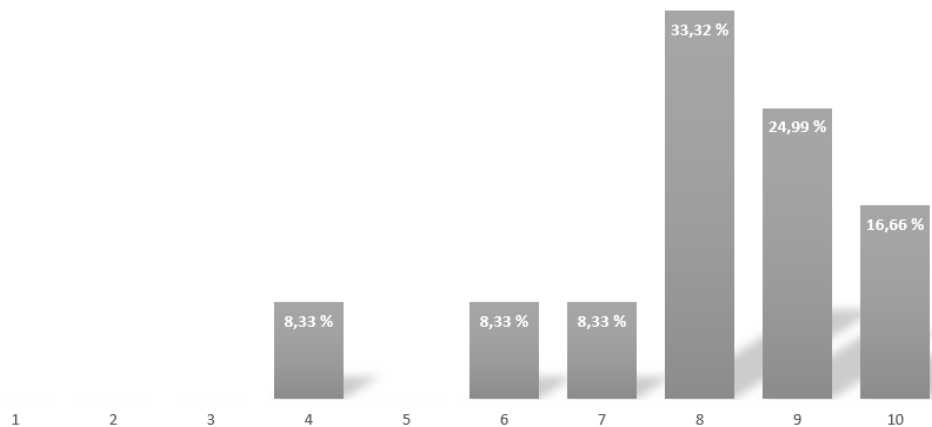
Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen perustaksi on laadittu teoriapohja. Aineiston analyysi pohjautuu olemassa olevaan teoriaan, jolloin teoria ohjaa analyysia. Tämän analyysimenetelmän tavoitteena on lisätä tutkittavien teoreettista käsitystä tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, luku 6.)

Teorialähtöinen analyysi valittiin sen vuoksi, koska sen ajateltiin olevan selkein tapa ilmaista asiat mahdollisimman ymmärrettävästi ja faktoihin pohjautuen. Opinnäytetyön lukijoilla on helpompi ymmärtää analyysiä, kun sen joukossa on myös olemassa olevaa teoriaa. Lisäksi, teorialähtöinen

analysointitapa mahdollistaa toimeksiantajalle maksimaalisen hyödyn, koska kyseiselle työyhteisölle kaikista tärkeimmät teoreettiset asiat kerrataan tulosten yhteydessä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksessa tutkittiin ilmapiiriä, työn organisointia, esimiehiä ja johtoa, sekä työhyvinvointia. Työyhteisöä tutkittiin osastokohtaisesti, mutta myös ajatellen toimipistettä kokonaisuutena. Aineisto on kerätty kyselylomakkeilla ja teemahaastatteluilla. Aineisto analysoidaan teorialähtöisesti.



KUVIO 7. Ilmapiiristä annetut arvosanat

KUVIO 7 kuvaa ilmapiiristä annettuja arvosanoja. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan ilmapiiriä asteikolla 1-10. Vastaukset asetettiin asteikolla siten, että arvosanoja annettiin lähtiä arvosanasta 4 arvosanaan 10 asti. Kuten kuviosta pystyy huomaamaan, valtaosa antoi ilmapiiriin arvosanaksi 8. Arvosanat 4, 6 ja 7 olivat yhtä suosittuja keskenään. Osa työyhteisön jäsenistä arvioi työyhteisön ilmapiiriin olevan jopa erinomainen eli 10.

Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen ilmapiiri työyhteisössä herätti eriäviä mielipiteitä. Toimistossa ilmapiiriä pidetään lähtökohtaisesti hyvänä. Stressi ja kiire kuitenkin tuntuu syövän ilmapiiriä kaikkien mielestä. Vastauksista pystyy huomaamaan, että toimistossa ei päde teoriapohjassa esiinnoussut ”kun jokainen työpaikalla toimii oma-aloitteisesti, kukaan työpaikalla ei kuormitu liikaa” -malli. Siitä huolimatta työskenteleminen koetaan ajoittain mukavaksi, mutta lähtökohtaisesti parannettavaa on. Kuten teoriaperustassakin käsiteltiin, ihmiset eivät halua enää työskennellä työyhteisössä, jossa olemista ei koeta mielekkääksi. On siis erittäin tärkeää, että työyhteisöä pyritään kehittämään siten, että kaikki tuntevat olonsa mieluisaksi.

Määräileminen ja komenteleminen aiheuttaa epämukavuutta toimiston työntekijöissä. Vastaajien mielestä ilmapiiriä heikentää se, että muut työyhteisön jäsenet eivät ymmärrä toimiston työhön liittyviä asioita. Vastauksista ilmeni myös se, että työntekijät kokevat omalla mielentilalla ja toiminnalla olevan joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus jokapäiväiseen ilmapiiriin. Empiriassakin jo todettiin, että työyhteisön jäsenet vaikuttavat omalla toiminnallaan siihen, miltä työpaikalla tuntuu olla ja miltä siellä tuntuu tehdä töitä. Jos toimistossa vallitsee kiire ja stressitasot ovat jatkuvasti korkealla, on valitettava tosiasia, että myyntisihteerit eivät voi tuntea työssä sellaista mielihyvää kuin mitä olisi mahdollista tuntea, jos perusasiat olisivat kunnossa. Ilmapiiri muuttuu herkästi kireäksi ja arkipäiväinen työskenteleminen tuntuu epämiellyttävältä, mahdollisesti jopa pakonomaiselta. Tuloksista pystyi huomaamaan, että toimiston puolella ilmapiiri vaihtelee; toimistossa eletään vaihdellen hyviä ja huonoja päiviä. Tietynlainen rentous ja huumori on välillä puutteellista, vaikka sitä pidetäänkin tärkeänä.

Myyntin osastolla ilmapiiriä pidetään suurimmalta osin erinomaisena. Kaikki vastaukset asettuivat asteikolla 1-10 asteikon paremmalle puolelle, työyhteisöä kuvaillaan muun muassa seuraavin lausahuksin: ”Huippu työyhteisö” ja ”meillä on hyvä työporukka”. Myynti kokee, että kaikki työntekijät ovat reiluja ja mukavia toisia kohtaan. Kuten Hyppänen (2013) on todennut, arvostuksen osoittaminen muita työyhteisön jäseniä kohtaan on erittäin olennainen taito. Myyntin työntekijät osaavat arvostaa muiden työtä. Osastolla on kuitenkin havaittavissa samoja piirteitä kuin toimistonkin puolella, ilmapiiriä pidetään toisinaan painostavana. Kaiken kaikkiaan myyjät pitävät työstään ja ajattelevat, että töihin on aina mukava lähteä.

Kuten toimisto ja myyntikin, huolto kokee oman osaston ilmapiirin hyvänä. Ilmapiiriin vaikuttaa positiivisesti se, että kaikki huollon työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Työntekijät pystyvät työskentelemään hyvässä hengessä ja kaikki ovat tälläkin osastolla reiluja muita työkavereita kohtaan. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että huolto kokee sen ja myyntin välillä olevan kitkaa: ”Automyynti ja huolto ei toimi yhteen”. Huollosta 38% vastaajista on sitä mieltä, että automyyntin kanssa yhteistyössä olisi parannettavaa. Kuten teoriapohjassa nousi esiin, yhteistyö työpaikoilla on lisääntynyt ja nykypäivänä vaaditaan yhä enemmän yhteistyökykyä työntekijöiden kesken. Tietyt tiimit saattavat haluta suoriutua omasta tehtävästään ja kyseinen tiimi saattaa välttää yhteistyötä muiden kanssa. Tällaista toimintaa on havaittavissa automyyntin ja huollon välillä.

Teemahaastatteluissa syvennyttiin osastojen välisiin erimielisyyksiin. Ilmeni, että huollon ja automyyntin välillä on aina ollut petraamista. Ilmiö ei ole uusi, toisia ei ymmärretä täysin. Oletettavan

kiireen vuoksi vallitsee ajatus, että toisia ei ehditä palvelemaan. Työyhteisössä halutaan palvella ulkopuoliset asiakkaat ensin niiden tuomien paineiden takia ja sen jälkeen vasta hoitaa organisaation sisäiset asiat. Asettelu luo tunnetta toissijaisuudesta. Asiaan ollaan vaikuttamassa sillä tavoin, että työntekijöiden työtehtäviä muutetaan suuntaan, jolloin organisaation sisäiset asiat saadaan myös hoidettua ripeästi. Asian yhteydessä kävi ilmi, että työkavereita kohtaan saatetaan olla välinpitämättömiä. Organisaation sisäistä yhteistyötä vältetään käyttämällä yhteistyöyritysten palveluita, vaikkakin se tuntuu työntekijöistäkin omituiselta. Niin kuin teoriassa mainittiin, lähtökohtana ennen kuin yritys voi päästä tavoitteeseensa ulkoisilla markkinoilla on se, että sisäiset työntekijäryhmät toimivat menestyksellisesti. Työntekijöiden välisistä suhteista välittyy muun muassa esimiehille se, kuinka asiakaslähtöinen työskentelytapa on. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena onkin, että työntekijät ovat motivoituneet palvelemaan sisäiset ja ulkoiset asiakkaat asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Työntekijät tiedostavat, että kompromisseja pitäisi tehdä, jotta automyynnin ja huollon välinen kitka voitaisiin poistaa. Ajatellaan, että työyhteisön jäsenet voisivat lähteä korjaamaan kitkaa parantamalla esimerkiksi omaa asennettaan.

Tutkittavilta kysyttiin myös konfliktitilanteiden käsittelemisestä. Kuten teoriassa kerrottiin, on tärkeää pitää huolta siitä, että turhilta ongelma- ja konfliktitilanteilta vältytään. Konfliktijohtamisella ennaltaehkäistään ongelmatilanteita. Toimisto on sitä mieltä, että konfliktitilanteita käsitellään heikosti ja niitä ei saateta työyhteisössä loppuun saakka. Toimiston ja myynnin osastoilla on myös tunne siitä, että konfliktitilanteiden sattuessa syyllinen on tärkeä löytää. Toimisto painottaa avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelutaitojen tärkeyttä ristiriitojen ratkomisessa. Myyntisihteerit ovat myös sitä mieltä, että konfliktitilanteiden ratkomisessa työntekijät voisi ottaa tasa-arvoisemmin huomioon. Ristiriitoja ratkotaan heidän mielestään suurimmaksi osaksi puhumalla ja sähköposteilla.

Myynnin osastolla 50% sanoo, että konfliktitilanteet ratkotaan puhumalla. Yksi myyjistä on sitä mieltä, että konfliktitilanteita ratkotaan esimiehen kanssa, muilla osastoilla esimiestä ei mainittu ollenkaan. Konfliktitilanteita pystyy ratkomaan aika ajoin myös myyjien kanssa keskenään. Lisäksi, myynnin osastolla työntekijöistä 25% vastasi, että myynnin osastolla mietitään sitä, miten konfliktitilanteita voisi välttää. Teoriapohjassa todettiin, että esimiehen ei tule olla läsnä jokaisessa ongelmatilanteessa. Esimiehellä on kuitenkin tärkeää olla läsnä tilanteissa, joissa konflikti tai vastaava on kärjistyneenä suuremmaksi ongelmakierteeksi. Esimiehen tehtävänä on myös ilmaista, että hän ei hyväksy ristiriitojen jatkumista.

Huollon osastolta noin puolet ei ottanut kantaa konfliktitilanteiden käsittelyyn. Yksi vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että konfliktitilanteita ei käydä läpi loppuun saakka, kun taas kaksi on sitä mieltä, että konfliktitilanteet käsitellään loppuun asti. Lisäksi yksi vastaajista on sitä mieltä, että konfliktitilanteita ei ole koskaan ollutkaan. On tärkeää muistaa, että konfliktitilanteet tulee käsitellä loppuun asti. Teoriassa todettiin, että lopputuloksen tulisi olla sellainen, että kaikki työntekijät kokevat ristiriidat selvitettyiksi. Huollon vastaukset ovat ristiriidassa keskenään. Huolto on sitä mieltä, että konfliktitilanteita ratkotaan puhumalla, palavereissa ja sääntöjen mukaisesti. Yksi työntekijä huollosta vastasi, että konfliktitilanteissa työyhteisön jäsenille olisi ”peiliin katsomista”. Kuten tietope- rustassa mainittiinkin, työyhteisön epäkohdat tulisi nähdä osana päivittäistä toimintaa. Voi olla mahdollista, että konfliktit juontavat siitä, että työnjako tai tavoitteet ovat epäselvät. Ei siis riitä, että ongelmia ratkotaan vain palavereissa. Työntekijöillä on myös tärkeä muistaa kertoa esimiehille todellinen tilanne, monesti työpaikoilla sattuneita tilanteita saatetaan vähätellä, peitellä tai liioitella.

Teoriapohjassa todettiin, että ”kaveria ei jätetä” -asenne on erittäin tärkeä asia, kun puhutaan työyhteisötaidoista. Työntekijöiden tulee olla kyvykkäitä toimia työyhteisössä siten, että jokainen tukee kanssatoimijoitaan. Jokainen vastaaja jokaiselta osastolta kertoi, että työyhteisössä pystyy pyytämään apua kaverilta. Vaikka apua pystyy aina pyytämään, osastot ovat eri mieltä siitä, että saako sitä vai ei.

Toimistossa koetaan, että apua on saatavilla vaihdellen. Saattaa olla tilanteita, että kiireen vuoksi auttamaan ei keretä. Vastauksista ilmeni, että olemassa on sellaisia tilanteita, joissa apua ei saa ollenkaan. Kuitenkin, osa vastaajista kertoi, että jos joku myyntisihteereistä näkee toisella olevan kiire, apua on aina tarjolla kiireisemmälle työntekijälle. Toimistossa ei kuitenkaan kaikkien mielestä välttämättä aina apua saa. Myyntisihteereistä suurin osa ei osannut kuvailla muita tapoja, miten kollegoita työpäivän aikana tuetaan. Yksi vastaajista kertoi kehuva ja kannustavan toisia työpäivän aikana ja tapana on myös kiittää työkavereita työpäivän päätteeksi.

Toisin kuin toimiston puolella, vastauksista ilmeni, että myynnin osastolla apua saa aina ja sitä myös mielellään tarjotaan. Myyjät tukevat toisiaan kannustamalla, huomioimalla muut ja olemalla kaikkien kaveri. Automyynnin puolella leikkimielisiä kilpailuja pidetään myös yhtenä tapana tukea työkavereita. Samoin kuin myynnissä, apua saa myös huollon osastolla. Huollosta 88% vastasi, että apua saa aina. Mitä työkavereiden tukemiseen tulee, tällä osastolla on havaittavissa samaa kuin toimistossakin, suurin osa huollon työntekijöistä ei osaa mainita asioita, millä tavalla kollegoita tuetaan. Yksi vastaajista kertoi kuitenkin tuen olevan ongelmien ratkomista yhdessä.

Tutkittavilta kysyttiin myös sitä, että kokevatko he olevan tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä. Teoria-perustassa todettiin, että toimivassa työyhteisössä työhyvinvoinnin osa-alueena pidetään tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja syrjimättömyyttä. Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen työyhteisössä työntekijät kokevat suurimmalta osin olevan tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä, mutta porukasta löytyy myös niitä, joiden mielestä tasa-arvo ei toteudu. Työyhteisössä ajatellaan joidenkin kokevan olevan parempia työyhteisön jäseniä esimerkiksi oman luonteensa tai asenteensa vuoksi. Toimistossa tasa-arvo toteutuu, mutta yhteisöllisyyden tunnetta ei valitettavasti koeta. Myyntisihteerit toivoisivat pystyvänsä kokemaan yhteisöllisyyttä enemmän, yksi tutkittavista kertoi, että ”yhteisöllisyyden tunne ei ole silmännähtävissä tai käsin kosketeltavissa”. Toimiston työntekijät vastasivat huonon vastavuorovaikutuksen ja luottamuksen heikentävän yhteisöllisyyden tunnetta. Osa myyntisihteereistä ajattelee koko Oulun toimipisteessä olevan toisinaan sellainen asettelu, että kaikki osastot kamppailevat toisiaan vastaan ja yhteisöllisyys ei näin ollen toteudu.

Automyynnissä tutkittavat mainitsivat, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Vastaajien mielestä tasa-arvo toteutuu, mutta tälläkin osastolla joukosta löytyy myös niitä, joiden mielestä oikeudenmukaisuudessa ja syrjimättömyydessä olisi parannettavaa. Myynnin puolella osa kokee, että toimipisteessä on jaoteltu ”hyvä porukka” ja ”huono porukka”, toisia kehuaan onnistumisista ja toisia ei. Myyjien mielestä yhteisöllisyyden tunnetta koetaan myyjien kesken, mutta koko toimipisteen yhteisöllisyydestä ei osata sanoa. Tietoperustassa tehtiin huomio, että työntekijä pitää arvostuksen saamista ja yhteisöllisyyttä tärkeänä. Yhteisöllisyyden tunteminen on suoraan yhteydessä työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, näin ollen olisi tärkeää, että työntekijät kokisivat olevan yhdessä tilanteessa kuin tilanteessa. Huolto kokee tasa-arvon ja yhteisöllisyyden tunteen samoin tavoin kuin automyytikin. Työntekijät huollossa kokevat suurimmalta osin tasa-arvon toteutuvan, mutta joukossa on niitäkin, jotka asiasta ovat eri mieltä. Myynnin tapaan huollossa vastattiin yhteisöllisyyden tunteen vallitsevan ”ainakin asentajien kesken”. Koko toimipisteen yhteisöllisyyden ei tälläkään osastolla otettu kantaa. Tasa-arvo huollossa näkyy siten, että kaikki työntekijät ovat samalla viivalla ja työtehtävät jaetaan tasapuolisesti.

Kuten Isohookana (2017) on maininnut, yhteisöllisyys on suoraan yhteydessä viestintään – tunnetta pystytään luomaan ja vahvistamaan viestinnän avulla. Kuten sisäisen viestinnän kappaleessa mainittiin, viestintä luo luottamusta ja arvostusta. Tutkimuksessa pyrittiinkin näin ollen selvittämään työyhteisön viestintä- ja vuorovaikutustapoja. Viestintä työyhteisössä on esteellistä ja puutteellista kaikilla osastoilla. Toimistosta, huollosta ja automyynnistä joko kaikki, tai suurin osa kokee, että

esimerkiksi muutoksista tiedotetaan viime tipassa tai ei ollenkaan. Toimistosta 100% on sitä mieltä, että muutoksista ei tiedoteta missään tilanteessa tarpeeksi ajoissa. Myöskään vuorovaikutus tarpeellisista toimenpiteistä muutostilanteissa ei toimi, ohjeistukset tulevat toimistoon myöhässä ja myyntisihteerit kokevat, että informaation tavoittaminen vaatii omaa aktiivisuutta. Toimiston tapaan myynnissä työntekijät kertoivat tiedotusten tulevan liian myöhään. Tällä osastolla vain yksi tutkittavista on sitä mieltä, että muutoksista viestitään tarpeeksi ajoissa. Huollon työntekijöistä noin puolet ajattelevat, että tapahtuvista muutoksista ja tärkeistä asioista tiedotetaan yleensä hyvissä ajoin. Osa kuitenkin vastasi, että ”ehkä joku jossain tietää, mutta asentajille ei kerrota” ja ”tulevaisuuden näkymät ovat pimennossa”. Huollossa näin ollen ajatellaan, että heitä tiedotetaan muita osastoja vähemmän. Kuten teoriapohjassa käytiin läpi, viestinnän puuttumisella voi olla negatiivisia seurauksia. Estynyt viestintä saattaa johtaa epäluottamukseen, motivaation puutteeseen tai yhteistyön hankaloitumiseen. Tulee muistaa, että jokainen kohtaaminen yrityksessä on viestintää. Jos työyhteisössä viestintää ja tiedottamista toteutuu, se yleensä tapahtuu suullisesti, sähköpostien tai palaverien kautta. Viestintä ja etenkin sisäisen viestintä kuuluu kaikille, johdolle ja työntekijöille – se liittyy yrityksen eri henkilöt ja osastot yhteen isoksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Monesti viestintä koetaan hankalaksi sen takia, että ei olla tarpeeksi avoimia keskenään tai tiedon ulosanti on puutteellista.

Tietoperustassa havaittiin, että hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota ja kasvattaa työtyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnilla puolestaan on suora vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja menestykseen. Jos työyhteisö voi huonosti, tehokkuus laskee. Tutkittavassa työyhteisössä ei ole yhtenäistä mielipidettä sille, kiinnitetäänkö työpaikalla tarpeeksi huomiota työhyvinvointiin. Osa työyhteisöstä kokee, että työhyvinvointiin kiinnitetään tarpeeksi huomiota, kun taas osa kokee, että hyvinvointiin ei todellakaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Mielipiteet vaihtelevat osastoittain. Kyselyssä kävi ilmi, että työyhteisössä on käytössä eri etuja; autoetu, liikuntaetu, lounasetu ja mökkietu. Edut ovat osa palkitsemisjärjestelmää.

Toimistossa 75% vastaajista on sitä mieltä, että työhyvinvointiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Asiaa perustellaan sillä, että jatkuva kiire ja stressi heikentää hyvinvointia arkipäiväisessä työskentelemisessä. Toimistossa ei enemmistön mielestä myöskään ole tarpeeksi laadukkaita työvälineitä. Työhyvinvoinnista ei puhuta riittävästi ja hyvinvoinnista huolehtiminen pidetään epätasa-arvoisena eri osastojen välillä. Myyntisihteereiden joukossa pidetään epäreiluna sitä, että myyjät ovat oikeutettuja autoetuun, mutta he eivät. Toimisto toivoo, että henkilöstö otettaisiin mukaan työhyvinvoinnin suunnitteluun ja määrittelyyn. Johdon merkitystä pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin

osa-alueella, johdon toivottaisiin sitoutuvan työhyvinvoinnin johtamiseen. Myyntisihteerit myös ko-kevat, että esimerkiksi järjestämällä henkilökunnan omia illanistujaisia pystyttäisiin parantamaan työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä. Toimistossa 25% ajattelee, että luontois- ja liikuntaedut ovat riittävät ja työvälineet ovat tarpeeksi laadukkaita. Kaksi vastaajista osasi mainita päivittäisen lounasedun.

Kuten yllä kävikin jo ilmi, automyyjät ovat oikeutettuja autoetuun. Myyjistä vain yksi mainitsi asian, kun heiltä kysyttiin työhyvinvoinnista ja eduista. Kolme neljästä kertoi arvostavan liikuntaetua. Puolet myynnin osastolla ovat tyytyväisiä siihen, kuinka paljon ja millä tavoin työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi myös se, että osa myyjistä toivoisi enemmän panostusta tärkeää asiaa kohtaan. Yksi vastaajista pitää jokapäiväistä lounasetua tärkeänä, muut vastaajat eivät osanneet asiaan ollenkaan kiinnittää huomiota.

Huollon työntekijöistä puolet eivät halunneet ottaa kantaa siihen, kiinnitetäänkö organisaatiossa tarpeeksi huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Tälläkin osastolla vain yksi vastaajista mainitsi päivittäisestä lounasedusta. Yksi vastaajista myöntää, että työtilat tuntuvat välillä vetoisilta ja niissä saattaa olla muitakin sisäilmaongelmia. Työpisteissä vesi seisoo lattialla. Työpäivien aikana pystyy havaitsemaan silmien kirvelemistä ja jatkuvaa pientä flunssaa, kun ilma pölyyää. Pölyä on jatkuvasti myös työpöydällä, vaikka sitä kuinka yrittää pyyhkiä. Kuitenkin toinen vastaaja kokee työpisteen olevan asianmukainen ja kunnollinen. Myynnin tapaan huollossa arvostetaan liikuntaetua, joka on 400€ vuodessa, mutta kulttuurietu olisi myös tervetullut.

Organisaatiossa käytössä olevat edut kävivät tutkimuksessa ilmi siinä vaiheessa, kun kysyttiin, että kiinnitetäänkö työhyvinvointiin tarpeeksi huomiota. Kun tutkittavilta kysyttiin palkitsemisjärjestelmästä, etuja ei osattu huomioida siinä yhteydessä ollenkaan. Kuten ylläkin todettiin, edut ovat osa palkitsemisjärjestelmää. Teoriapohjan mukaan palkitsemista on niin rahapalkkiot, kuin edutkin. Teoriassa mainittiin myös siitä, että eri elämänvavaraiheissa olevilla ihmisillä on erilaiset tarpeet palkitsemisjärjestelmässä, osa palkitaan lastenhoitomahdollisuuksilla, kun taas osa esimerkiksi sillä, että työnteko on joustavaa. Toimistossa puolet eivät osaa sanoa etujen lisäksi mitä palkitsemisjärjestelmää noudatetaan, kun taas puolet myyntisihteereistä mainitsivat provisioista. Automyynnin osastolla puolet vastasi, että onnistumisista ja tehdystä työstä palkitaan provisioilla. Yksi myyjistä oli maininnut kiinteän palkan olevan osa palkitsemisjärjestelmää. Kuten teoriapohjassa ilmeni, yrityksellä on tärkeää pitää huoli siitä, että palkan- ja palkkion perusteet ovat työntekijöiden tiedossa. Huollon työntekijöiden vastaukset eriävät tässä kohtaa toisistaan. Noin 40% vastaajista

mainitsi provision ja lisämyynnin olevan osa palkitsemisjärjestelmää, huollossa yksi työntekijä on kuitenkin sitä mieltä, että provisiopalkka on aika suppea. Yhden vastaajan mielestä provisiopalkka ei toimi, vaan ainoastaan ”ruoska” toimii. Vastaajien keskuudessa oli myös henkilö, jonka mielestä palkkaus on pientä ja että ylitöiden korvaukset eivät ole tarpeeksi korkeat.

Huollon provisiopalkan ei ajatella toimivan, koska se ei palkitse ketään. Provisiopalkka on liian pieni ja sitä maksetaan sellaisista asioista, joihin huollon työntekijät eivät itse pysty vaikuttamaan. Kootaan, että vaikka työt tehtäisiin hyvin ja tehokkaasti, se ei palkitse. Jos korjaamalla on hiljaista, provisiota ei yksinkertaisesti ole mahdollista saada. Tällaisissa tilanteissa ”odotusaika” vähennetään tuloksesta. Käytössä olevasta palkitsemisjärjestelmästä on annettu palautetta ylemmälle taholle. Ei kuitenkaan tiedetä, onko asialle mitään tehty.

Tietoperustan mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työn ja vapaa-ajan hyvä suhde. Jotta työntekijä voi hyvin, täytyy hänellä olla töiden lisäksi aikaa myös omiin askareisiin vapaa-ajalla. Yksityiselämän laatu heijastuu työelämään. Tutkittavilta kysyttiin, että onko heidän vapaa-aikansa ja työ hyvässä suhteessa keskenään. Huollon työntekijät olivat yksimielisiä, sillä jokainen kokee, että suhde on hyvä. Kun työaika loppuu, vapaa-aika alkaa. Toisin on kuitenkin toimiston ja myynnin osastoilla. Jokainen myyntisihteeri ja myyjä on sitä mieltä, että vapaa-aikaa ei ole riittävästi. Myyntisihteerit kertoivat, että he joutuvat tekemään töitä vapaa-ajallakin. Jo kolmatta kertaa vastauksista ilmeni, että töitä on liikaa. Toimipisteen aukioloaikoja ja kymmenestä kuuteen työaika pidetään hankalana, harrastukset ovat toimiston työntekijöillä mahdoton järjestää. Lisäksi myyntisihteerien mielestä ”koskaan ei tiedä, moneltako töistä oikeasti pääsee lähtemään”. Toisin sanoen, asiakkaita saattaa olla vielä sulkeutumisaikojen jälkeenkin. Viikonloppua pidetään liian lyhyenä palautumisajana. Myyjät kokevat vapaa-ajan ja työn suhteen samoin kuin myyntisihteerit. Myyjät kokevat olevansa aina töissä, vapaa-aikaa on liian vähän. Jokaisen tutkittavan mielestä automyyntin puolella töitä tulee tehtyä liikaa.

Järvinen (2014) on todennut toimivan työyhteisön edellytyksen olevan se, että johto palvelee työntekoa. Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteessä työntekijät kokevat, että johto voisi palvella työtä ja työntekoa paremmin. Toimiston, myynnin ja huollon osastojen työntekijät kokevat johdon palvelevan työntekoa vain osittain. Myynnin osastolla koetaan kahdella tavalla - osa on sitä mieltä, että onnistumisia mitataan ja asianmukaista palautetta saadaan, kun taas osa kokee, että esimerkiksi kehumista voisi olla enemmän. Kuten aikaisemmin mainittiin teoriassa, esimiesten tehtävänä on kannustaa ja motivoida alaisiaan, arvostuksen saaminen ja hyväksytyksi tuleminen tuo

työntekijälle tarpeen kuulua työyhteisöön. Esimiesten tehtävänä on myös arvioida työyhteisöä havainnoimalla laajasti työtilanteissa ja tauoilla. Havainnoimalla ja seuraamalla arjessa tapahtuvaa työntekoa todellisesta työkäyttäytymisestä esimies saa kokonaiskuvan.

Toimistossa 25% on huolissaan siitä, että johto ei välttämättä tiedä kaikkia työtehtäviä tarpeeksi hyvin. Toimistossa ja huollossa on havaittu, että ylemmältä taholta tulee suurimmaksi osaksi säännöt ja tavoitteet työntekoon, havaittu asetelma on hierarkkinen. Työntekijöille asetetaan arkisia tavoitteita ja niihin pitäisi päästä, vaikka keinot olisivat vähissä. Huollon mielestä tavoitteet tuntuvat välillä jopa mahdottomilta saavuttaa. Tietoperustassa todettiin, että perinteistä tuotantosuuntautunutta organisaatiomallia noudattavassa organisaatiossa esimiestyö voi olla kontrolloivaa. Tuloksien perusteella on havaittavissa, että Oulun toimipisteessä työntekijät kokevatkin tällä tavalla. Työyhteisössä toivotaan, että työntekijätasoa kuunneltaisiin enemmän, ettei tavoitteet tuntuisi vain sellaisilta määräyksiltä, joiden suorittamisvaikeuksista johtokaan ei välttämättä tiedä. Sen sijaan, myynnin puolella koetaan tavoitteiden olevan saavutettavissa, jos on itse aktiivinen. Tavoitteet saavutetaan, koska töitä ajatellaan tehtävän niin sanotusti myös itseä varten. Teoriassa painotettiin, että työntekoa tukeva organisaatio toimii joustavasti ja tehokkaampaa toimintamallia käyttäen, hierarkkinen organisaatiomalli on osoittautunut huonoksi tavaksi toimia. Jos työyhteisön halutaan toimivan, organisoitumistakin tulisi ajatella uudella tavalla. Kuitenkin, aikaisemmin teoriassa mainittuun lojaliteettivelvollisuuteen nojaten, työntekijän on tehtävä työnsä niitä määräyksiä noudattaen, mitä työnantaja on oman toimivaltansa mukaisesti työstä määrännyt. Työntekijät toimivat oikein näin toimiessaan, vaikka asetelma koetaankin hierarkkiseksi.

Työyhteisössä työntekijät ovat huomanneet sen, että yhteistä keskustelua asioista olisi hyvä toteuttaa enemmän. Teoriassa kerrottiin siitä, että työyhteisön olisi hyvä laatia säännöksiä yhdessä keskustelemalla, sillä työyhteisöissä tiimit tietävät usein itse sen, mikä toimii ja mikä ei. Myynnin osastolla on myös havaittu hieman luottamuspuolaa työntekijöitä kohtaan. Vastaan on tullut tilanteita, missä työntekijät kokevat, että eivät tiedä esimerkiksi heitä koskevista asioista tarpeeksi. Teoriassa mainittiin siitäkin, että alaisista huolehtiminen on esimiesten tehtävä työyhteisössä ja johdon tärkein tehtävä on antaa siinä tukensa esimiehille. Asiat pitää pyrkiä kertomaan osapuolille, jotka ovat tilanteeseen osallisia.

Oulun toimipisteessä koetaan pääsääntöisesti, että esimiehille pystytään puhumaan mistä tahansa. Kuten teoriassakin mainittiin, hyvä esimies vastaanottaa asiallista ja asiatonta palautetta sellaisenaan ja on siitä kiinnostunut. Toimistossa 50% on sitä mieltä, että pystyy lähiesimiehelleen

avautumaan kaikista mieltä painavista asioista, myös henkilökohtaisista. Loput kokevat, että pystyvät puhumaan asioista mistä on tarve puhua. Automyynnin osastolla 100% on sitä mieltä, että lähiesimiehelle pystyy puhumaan kaikista mieltä painavista asioista. Teoriapohjasta löytyy maininta siitä, että vuorovaikutus on avointa siinä tilanteessa, kun se on välitöntä, rehellistä ja suoraa. Suurissa organisaatioissa vuorovaikutuksesta huolehtiminen voi olla haastavaa, mutta samalla loppumatonta. Huollon työntekijöistä 88% kokee, että pystyy puhumaan lähiesimiehelleen, loput kokevat, että ovat pystyneet joskus puhumaan. Työyhteisössä työntekijät kokevat esimiehen pääosin helposti lähestyttäväksi, lähiesimiehiä kuvattiin adjektiiveilla ”rauhallinen”, ”vastaanottavainen” ja ”avoin”. Niin kuin teoriapohjassa mainittiin, helposti lähestyttävä esimies on luotettava. Toimistossa 25% vastaajista kertoi esimiehen olevan helposti lähestyttävä sen vuoksi, että hän on aina tavoitettavissa, koska on aina töissä.

Suurin osa tuntee, että lähiesimiehiin voi luottaa ja että he pitävät aina alaisiansa puolta. Kuten teoriassa nousi esiin, on tärkeää, että esimiehet eivät työskentele liian kaukana, muttei myöskään liian lähellä alaisiaan. Paikka tulisi löytää siten, että se sijoittuisi organisaation, työyhteisön ja ulkomaailman raja-alueelle. Esimiehet eivät ole Oulun toimipisteessä erottautuneet työntekijöistä asemansa vuoksi ja osastoilla koetaan, että he ovat aktiivinen osa työyhteisöä päivittäin. Toimisto ja myynti on 100% sitä mieltä, että esimieheen pystyy luottamaan, huollon osastolla 75% vastaajista kokee esimiehen täysin luotettavaksi. Viitaten teoriaan, luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä on noussut muun muassa johtamisen kulmakiveksi. Keskinäinen luottamus työntekijöiden ja esimiesten kesken parantaa työhyvinvointia, sillä luottamusta kokiessa työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen. Erityisen hyvä esimies kuuntelee alaisiaan, ehdottaa ja kysyy, mutta ennen kaikkea vie asioita ratkaisuun.

Organisaation strategia koostuu kolmesta tekijästä: erinomaisesta asiakaspalvelusta, konstailemattomasta autokaupasta ja tinkimättömästä työstä. Tutkimuksen myötä ilmeni, että yrityksen strategia on jokaisen osaston työntekijälle pääsääntöisesti epäselvä. Kuitenkin, toimistossa vastanneista työntekijöistä yksi tietää yrityksen strategian. Loput eivät tiedä yrityksen strategiaa toimistossa muun muassa koetun tiedotuksen puutteellisuuden vuoksi. Teoriapohjassa mainittiin siitä, että johdon viestinnän tehtävä on katsoa, että työntekijöiden tiedossa on yrityksen tärkeimmät asiat. Organisaatiossa, joka tukee työntekoa, strategia on kaikkien tietoisuudessa. Myynnin ja huollon osastoilla strategiasta ajatellaan seuraavanlaisesti: ”Menestyä ja kasvaa suuremmaksi” ja ”paljon kauppaa, tyytyväiset asiakkaat.” Toisin kuin toimistossa, myynnin ja huollon työntekijöistä yksikään ei tiedä yrityksen strategiaa tarkasti. Teoriassa painotettiin sitä, että strategian avulla voi saavuttaa

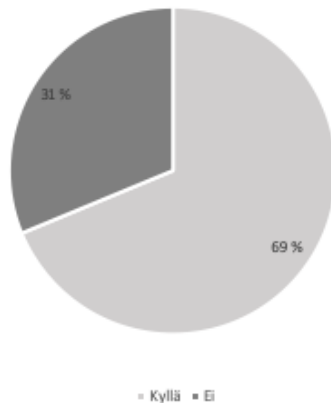
esimerkiksi kilpailuetuja. Sen tunteminen on erittäin tärkeää työntekijöiden henkilökohtaisen menestymisen vuoksi. Strategian prosessiin osallistumisesta kukaan organisaatiossa ei voi välttyä ja on organisaation, sekä esimiesten tehtävä pitää huoli siitä, että alaiset tuntevat strategian – strategiaa mukaileva toiminta on päivittäistä.

Teemahaastattelussa käsiteltiin strategian tuntemusta. Kävi ilmi, että strategiaa ei viestitä tarpeeksi työntekijätasolle asti, vaikka siitä keskustellaan eri palavereissa ja tapahtumissa. Työntekijät eivät koe strategian tuntemuksen olevan heille tärkeää, koska he eivät koe hyötyvänsä siitä millään tavalla. Teorian mukaan asia on kuitenkin toisin, kuten ylläkin todettiin.

Työntekijöiltä kysyttiin myös organisaation yhteistä tavoitetta. Yllä puhuttiin työntekijöiden arkisista tavoitteista, mutta tässä vaiheessa puhutaan suuremmasta kokonaisuudesta, siitä, mikä on koko organisaation ja toiminnan tavoite. Kuten on jo ilmennyt, organisaation tavoite on olla koko kansan autokauppa. Samoin kuin strategian kanssa, yrityksen yhteinen tavoite ei ole selkeä. Kaikilla osastoilla yrityksen tavoite heijastetaan osittain suoraan mahdollisimman suuren voiton tekemiseen. Myynnin ja toimiston työntekijöistä noin puolet on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on yrityksen tärkein tavoite. Kuten teoriassa mainittiin, perustehtävä organisaatiossa on yksittäisten ihmisten työn tulosta, jonka vuoksi olisi tärkeää, että kaikki tietävät omat odotukset työltään ja sen, mitä pitäisi saavuttaa. Työyhteisön toiminnan ollessa selkeää, edesauttaa se suoraan yrityksen yhteistä tavoitetta.

Järvisen (2014) mukaan yksi tärkeimmistä peruspilareista on se, että työt on selkeästi määritelty. Vastaajilta kysyttiin sitä, kokevatko he, että vastuut ja työtehtävät ovat selkeästi määritelty.

Koetko, että vastuut ja työtehtävät on selkeästi määritelty?



KUVIO 8. Vastuut ja työtehtävät työyhteisössä

Yllä oleva kuvio kuvaa koko Oulun toimipisteen työyhteisön vastuita ja työtehtäviä. Kuten kuviosta näkee, 69% työyhteisöstä kokee, että vastuut ja työtehtävät on selkeästi määritelty, kun taas 31% on sitä mieltä, että niitä ei ole selkeästi määritelty.

Toimistossa kaikki vastaajista on sitä mieltä, että tehtävät ja vastuut ovat selkeästi määritelty. Myynnin osastolla työntekijöistä 75% tietää selkeästi omat työtehtävänsä. Huollon osastolla on huomattavissa hajontaa. Kaikille työntekijöille ei ole selkeää mitä omiin töihin ja vastuualueisiin kuuluu. Teoriassa nousi esiin se, kuinka toimivassa työyhteisössä organisointi ja tehtävien läpikäyminen tulisi tehdä säännöllisesti. Jos läpikäyminen unohtuu tai se jätetään pois, työtehtävät ja vastuualueet saattavat vääristyä. Huollon osastolla puolelle on epäselvää, mitä omiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu. Osa kokee niin, että niitä ei olla tarkasti kerrottu johdon puolesta tai että organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat mahdollisesti sekoittaneet työnkuvia. Huollon osastolla ollaan myös huolestuneita siitä, että omista työtehtävistä ei välillä pystytä suoriutumaan juuri sen vuoksi, kun omat tehtävät ovat hakusessa. Kuten teoriapohjassa mainittiin, henkilöstö on yrityksille sama asia kuin strateginen resurssi ja jos työntekijöiden koulutus on puutteellista, yritys ei menesty ollenkaan. Teoriassa kirjoitettiin myös siitä, että esimiehen tehtävä on tiedottaa ja huolehtia siitä, että tavoitteet ja töiden järjestelyt ovat selvillä. Roolit voivat työyhteisössä olla myös kiertäviä ja tapauskohtaisessa työnjaossa on pidettävä huoli siitä, että rooleista on tiedotettu kaikille. Henkilöresurssien ollessa määritelty myös työnjakoa tulisi seurata, jotta vältetään yllättävät tilanteet, pysyvä roolitus ei välttämättä onnistu liikakuormituksen tai kiireen takia. Osalle työntekijöistä edellä mainitut asiat saattavat aiheuttaa ali- tai ylikuormitusta työssä.

Tietoperustassa todettiin, että organisaatiossa osaaminen koostuu eri osastojen osaamisen yhdistelmästä. Osastojen välistä suhdetta ja vuorovaikutusta voidaankin pitää menestyksen perustana. Rinta-Joupin Autoliike Oy:ssä toimipisteet toimivat aina kolmen osaston voimin. Työyhteisön jäseniltä kysyttiin, olisiko heistä parempi tietää muiden osastojen työntekijöiden työtehtävistä enemmän. Toimistossa vastaajat eivät suurimmaksi osaksi koe tarpeelliseksi tietää muiden työtehtävistä nykyistä enemmän. 25% toimiston vastaajista mainitsi siitä, että muiden työtehtävistä ja käyttämisään prosesseista olisi hyvä tietää enemmän sen takia, että osaisi priorisoida omia työtehtäviään parempaan tärkeysjärjestykseen. Ainutlaatuisten ratkaisujen ja palveluiden kehittäminen vaatii uudenlaista osastojen välistä yhteistyötä, kuten teoriapohjassa todettiin. Lisäksi, teoriaperusta paneutui työnkuvien tärkeysjärjestykseen – mikä on kaikista kiireellisintä, minkä voi jättää huomiselle ja mihin pitäisi yleisesti ottaen panostaa eniten. Työtehtävien priorisointi on edellytys toimivalle työyhteisölle. Priorisoidessa työtehtäviä työyhteisön jäsenet tarvitsevat johdolta mielipiteen, koska omien työtehtävien vuoksi työtilanteen kokonaisuutta ei välttämättä näe. Samoin kuin toimistossa, myynnin henkilökunta kokee tietävänsä muiden osastojen työntekijöiden työtehtävistä tarpeeksi. Myynnin osastolla syvempää tietoutta muiden työtehtävistä ei koeta tarpeelliseksi päivittäisessä työnkuvassa lukuun ottamatta sitä, että vastaajista 25% haluaisi tietää myynninavustajan työtehtävistä enemmän. Huollon osastolla suurin osa vastaajista kertoi tietävänsä muiden osastojen työtehtävistä, eikä ajattele, että niistä pitäisi tietää entistä enempää.

Vastaajilta kysyttiin samalla, onko heillä tiedossa yhteiset selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Teoriassa esitettyjen Järvisen (2014) peruspilareista yksi on ”yhteiset pelisäännöt”. Jos halutaan että työyhteisö on toimiva, se tarvitsee useita sääntöjä ja sopimuksia yhteiselle tekemiselle ja yhteistyölle. Kaikista tärkeintä on se, että työntekijöille on selvillä, miten tehtävät hoidetaan ja millä tavalla he toimivat yhdessä. Toimistossa korostui reiluuden ja avun antamisen, sekä saamisen pelisäännöt. Myynnin osastolla vastaajista 25% on sitä mieltä, että pelisäännöt muuttuvat samalla kun tilanteet muuttuvat, loput näkevät tilanteen ja yhteiset pelisäännöt erittäin selvänä. Teoriassa pelisääntöjä voi varioida aina tilanteiden muuttuessa, sillä määräyksien avulla työntekijät tietävät miten muu henkilöstö haluaisi heidän toimivan tietyissä tilanteissa. Huollon osaston työntekijöistä osa ei tiedä yhteisistä pelisäännöistä, puolet vastaajista on sitä mieltä, että pelisäännöt ovat selkeät, kun taas puolet vastaajista eivät koe näin. Pelisäännöt ja määräykset määrittävät yrityksen sisäisen toimintakulttuurin.

Voidaan todeta analyysissä käyneen ilmi, että tutkittavissa alueissa on hajontaa. Työntekijät osastoilla ovat eri mieltä monista työyhteisöllisistä asioista. Seuraavassa osioissa pohditaan analyysissä ilmenneitä tuloksia, mitkä tekijät niitä mahdollisesti aiheuttavat ja sitä, mitä niille pystyisi tehdä.

5 POHDINTA

Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteen työyhteisössä on asioita, jotka toimivat, mutta myös asioita, jotka eivät toimi. Kehityskohteita työyhteisössä on odotettua enemmän. Tärkeitä kehittämiskohteita on esimerkiksi työhyvinvoinnin eri osa-alueet, tasa-arvo ja avoin vuorovaikutus. Positiivista on se, että ilmapiiri työyhteisössä on hyvä, vaikkakin monet epäkohdat saattavat sitä syödä. Esimiehiä pidetään luotettavana ja työkavereilta uskalletaan aina pyytää apua. Organisaatiossa on käytössä myös monipuolinen palkitsemisjärjestelmä, vaikkakaan työntekijät eivät ole hoksanneet kaikkia olemassa olevia palkitsemiskeinoja. Mitä kyselylomakehaastattelun toteuttamiseen tulee, huolto vastasi kyselylomakkeisiin nopeasti ja mieluisammin, mutta myös meidän asettamien aikarajojen sisällä. Voidaan tulkita, että huollon osasto on halukas vaikuttamaan työyhteisöllisiin asioihin. Toimistossa ja myynnin osastolla ei taas aluksi oltu niin innokkaita vastaamaan, sillä työntekijöitä piti muistuttaa ja alkuun asetetut aikarajat todettiin liian lyhyiksi.

5.1 Ilmapiiri ja ristiriidat

Tutkimuksen myötä todettiin monta kertaa, että toimistossa vallitsee kiire ja stressi. Tulosten mukaan nämä asiat aiheuttavat ilmapiirin heikentymistä, vapaa-ajan puutetta ja vaikuttavat työhyvinvointiin negatiivisesti. Vastauksista pystyy tulkitsemaan, että tällä osastolla työvoima ei joko ole riittävää tai tarpeeksi pätevää, jonka seurauksena töitä jää jatkuvasti rästiin. Jatkuva kiire saattaa pidemmän päälle aiheuttaa työntekijöille ahdistusta omaa työtä kohtaan. Töihin ei enää jossain vaiheessa ole kiva mennä, jolloin työntekijä saattaa kokea esimerkiksi huonotuulisuutta. Näillä asioilla on vaikutusta tehokkuuteen ja tuloksiin, ja silloin myös ylimääräisten ja turhien virheiden määrä kasvaa. Jos ongelmat jatkuvat pitkään työyhteisössä - burn out -tilanteet saattavat yleistyä, jonka myötä sairaslomien määrä kasvaa. Täytyy muistaa, että työllä on vaikutus myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään, jolloin ongelmat työpaikalla vaikuttaa myös työn ulkopuolisiin ihmissuhteisiin. Oulun toimipisteessä toimiston puolella kiirettä ja stressiä saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, jos vaihtuvuus on suurta. Jos ajatellaan vaihtuvuuden olevan suurta, työntekijöiden kouluttamisen tärkeys saattaa hämärtyä. Puutteellinen koulutus aiheuttaa epäpätevyyttä, jolloin töiden kasaantuminen voi johtua siitä, että töitä ei yksinkertaisesti osata tehdä. Jos päivittäisissä askareissa joutuu jatkuvasti pyytämään apua, muiden myyntisihteereiden työt keskeytyvät, jolloin kiire ja tekemättömät työt taas kasvavat. Ilmenneiden asioiden vuoksi toimipisteessä olisi hyvä miettiä, vallitseeko

toimistossa alivoima. Jos vallitsee, on tärkeää harkita lisätyövoimaa tekemään työtehtäviä, jotka ovat aina rästissä. Kiire ja stressi voi olla myös tulosta siitä, että työtehtävät ja vastualueet ovat osittain hämärät. On selvää, että toimiston ollessa pieni, työtehtävien tulisi olla sellaisia, että jokainen myyntisihteeri pystyy niitä tekemään. Sairastapauksissa on pidettävä huoli siitä, että kiireelliset työt eivät kasaannu sen vuoksi. Paikallaolijoilla tulee olla pääsy kiireellisiin tehtäviin, vaikka työn aloittanut henkilö olisikin poissa. Osataanko työtehtäviä priorisoida? Onko toimiston myyntisihteerit tarpeeksi oma-aloitteisia? Kiire on yleensä monen asian summa, mutta on hyvä muistaa myös, että kiire saattaa monesti olla myös oman pään sisällä.

Jos kiire aiheutuu esimerkiksi yllä mainitusta vaihtuvuudesta tai epäpätevydestä, sitä pystytään pitämään kurissa lisäkoulutuksilla. Kehityskeskusteluilla pystytään paneutumaan olemassa olevaan ongelmaan, jolloin tieto kiireestä ja stressistä tavoittaa myös esimiehen. Oulun toimipisteessä voisi ajatella myös sellaista tilannetta, että toimisto ei olisi fyysisille asiakkaille auki kuin tietyn ajan päivästä. Sen voisi järjestää esimerkiksi siten, että myyntisihteerit kerkeisivät aamulla keskittyä muihin paperitöihin, jolloin asiakkaat eivät keskeyttäisi tekemistä. Toki tulee muistaa asiakkaiden tärkeys. Jos fyysisestä asiakaspalvelusta ei pystytä tinkimään, toimisiko esimerkiksi aamu- ja iltavuorojen järjestely? Tämä mahdollistaisi myyntisihteereiden paikallaolon laajemmalla aikavälillä. Toimisto aukeaa tällä hetkellä asiakkaille kello kymmenen aamulla, mutta aamu- ja iltavuorojen myötä myyntisihteerit kerkeäisivät keskittyä muihin tehtäviin. Aamuvuoro voisi alkaa esimerkiksi jo seitsemältä tai kahdeksalta. Poikkeustilanteen ei tarvitsisi olla jatkuva, vaan voisi keskittyä esimerkiksi ruuhkahuippuihin tai sesonkiaikaan.

Toimistossa mainittiin myös, että työntekijöiden mielentilalla ja toiminnalla on vaikutusta jokapäiväiseen ilmapiiriin. Voidaan tulkita, että toimistossa saattaa vallita aika-ajoittain epämiellyttävä tunnetila. Tällainen tilanne ei ole harvinainen, jokaisessa organisaatiossa törmätään samanlaisiin ongelmiin jossain vaiheessa. Oulun toimipisteen toimisto on sen verran pieni, että jos yhdellä myyntisihteerillä on huono päivä, hetken päästä kaikilla muillakin saattaa olla. Jos huomataan, että ”myrkyttämistä” on havaittavissa, olisi tärkeää ottaa asia käsittelyyn ja suhtautua ongelmaan vakavasti. Työyhteisön kuuluu olla sellainen, että negatiivista ajatuksista pystytään puhumaan samoin kuin positiivisistakin. Täytyy kuitenkin muistaa käsitellä ja tuoda asiat ilmi rakentavasti. Jos työyhteisössä koetaan negatiivisten asioiden ilmaiseminen hankalaksi, saattaa tilanne ajautua sellaiseen, että kehittämisen kohteet hiljaisesti hyväksytään ja kohtaloon tyydytään. Avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön edellytys, Oulun toimipisteessä tulisi asiaa korostaa. Toimistossa kerrottiin myös silloin tällöin joutuvan määräämisen ja komentelemisen uhriksi, josta voidaan olettaa, että

työtehtäviä saatetaan antaa liian rajulla otteella. Tällä voi olla suoranainen vaikutus ihmisen mielentilaan, jonka seurauksena saatetaan ajautua yllämainittuun tilanteeseen. Lisäksi, toimistossa jo useamminkin todettu kiire saattaa aiheuttaa esimerkiksi taukojen unohtumisen. Tauoille ei välttämättä keretä tai pystytä menemään. Keretäänkö taukoja pitämään? Ihminen tarvitsee päivän aikana hetkiä, jolloin saa hengähtää ja rauhoittua. Taukojen puuttuminen aiheuttaa ihmisessä samanlaisia reaktioita, kuin esimerkiksi yllä mainittu komenteleminen.

Tulosten mukaan myyjät pitävät oman osaston ilmapiiriä erinomaisena, vaikkakin joskus työpäivät saattavat olla painostavia. Voi olla, että ilmapiiriä pidetään täydellisenä yhdessä tekemisen vuoksi. Myyjillä on kaikilla sama työtehtävä, joka helpottaa yhteistoimintaa. Lisäksi myyjät saattavat kokea, että heidän esimiehensä toimii myynnin osastoa lähempänä, onhan heidän esimiehensä kuitenkin myyntipääällikkö. Toisin sanoen esimiehen yksi tehtävistä on sama, kuin myyjilläkin. Todettakoon tässä vaiheessa taas vaihtuvuuden, onko mahdollista, että myynnin osastolla vaihtuvuus on pienempi? Vaikkakin ilmapiiriä pidetään erinomaisena, myyjien kesken mainittiin sen olevan välillä painostava. Painostava ilmapiiri saattaa johtua suuresta määrästä töitä, toisaalta myös asetetut tavoitteet saattavat aiheuttaa painetta. Myyjien perustehtävähän on myydä; mitä enemmän myy, sen parempi. Vaikka myyjät tutkimuksessa mainitsi harrastavan leikkimielisiä kilpailuja, saattaa myyjät ottaa kilpailuhenkisyuden myös tosissaan. Jälleen yksi syy, jonka vuoksi ilmapiiri voi tuntua painostavalta. Positiivista on kuitenkin se, että myyjien mielestä töihin on kiva mennä. Oma tuttu ja turvallinen tiimi luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös selkeät omat työtehtävät vaikuttavat positiivisesti päivittäiseen työhön.

Myynnin tapaan huollossakin ilmapiiriä pidetään hyvänä. Huollon osasto työskentelee osittain erillään muista osastoista, heillä on käytössään oma rakennus. On mahdollista, että positiivista ilmapiiriä luokin se, että osasto saa toimia rauhassa erillään muista työntekijöistä. Oma tila saattaa luoda tietynlaista yhteenkuuluvuutta ja yhdistää työntekijöitä erillä tavalla kuin mitä sellaisessa tilanteessa, jossa eri osaston työntekijöitä pyörii samoissa tiloissa. Käytössä on myös oma taukotila, jota muiden osastojen työntekijät eivät juurikaan käytä. Lisäksi huoltotöitä ei yksinkertaisesti voi tehdä muualla, kuin työpaikalla. Huollon osastolla työajat ovat todennäköisesti kaikille mieluisimpia, huolto on auki puoli kahdeksasta puoli viiteen. Työajan ulkopuolella kerkeää harrastamaan ja viettämään vapaa-aikaa paremmin kuin toimiston ja myynnin työntekijät.

Tutkimuksessa ilmeni, että osastojen välillä on kitkaa. Työntekijät kokevat silloin tällöin, että osastot asetellaan kaikki vastakkain. Huolto kertoi lähinnä automyynnin ja huollon välillä olevan ristiriitaa.

Kirjoittajilla oli asiasta oma hypoteesi alun perin. Ajateltiin, että kitka johtuu automyyjien aiheuttamasta hoputtamisesta ja keskinäisestä kamppailusta siitä, että kenen työ on kiireisin. Hypoteesi kuitenkin osoittautui vääräksi teemahaastattelujen myötä – kitkaan on johtanut oletettu kiire ja epäymmärrys osastojen välillä.

Työyhteisössä halutaan palvella ulkopuoliset kuluttaja-asiakkaat ensin. Toisaalta ajattelutapa on hyvä, mutta on väärin, että se aiheuttaa työntekijöille toissijaisuuden tunnetta. Kuluttaja-asiakkaat on tietenkin hyvä nähdä ensisijaisina, mutta ymmärrys organisaation sisäisistä toimista on edellytys sille, että työt pystytään hoitamaan tehokkaasti. Ei myöskään ole järkevää, että organisaatiossa ulkoistetaan sellaisia palveluita ja töitä, joita työntekijät toimipisteessä pystyisivät hoitamaan. Kustannustehokkaampaa olisi varmasti hyödyntää oman organisaation palveluita. Organisaatiossa on selvästi havaittavissa, että yhteistyötä huollon ja automyyntin välillä vältetään sen takia, että työntekijät ovat välinpitämättömiä toisia kohtaan. Pitkällä aikavälillä vääränlainen ajattelutapa ja asenne johtaa ongelmiin, turhautuminen lisääntyy, ilmapiiri huononee ja jännite kasvaa vaikeasti purettavaksi. Tällöin taas mahdollisuus konfliktitilanteiden lisääntymiseen kasvaa – niistä tulee vaikeampia käsitellä.

On erittäin tärkeää, että ristiriidat ja kitka otetaan heti käsittelyyn. Tilannetta voisi lähteä purkamaan esimerkiksi yhteisillä palaverilla, joihin osallistuu kaikki osastot. Painotetaan tässä vaiheessa taas sisäisen viestinnän, avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Virkistysilloilla pystytään tuomaan koko Oulun toimipisteen työntekijöitä lähemmäksi toisiaan. Työntekijöiden tulisi yrittää miettiä omaa toimintaa ja sitä, miten sitä pystyisi kehittämään. Jokainen voisi kysyä itseltään: ”Toiminko parhaimmalla mahdollisella tavalla tässä työyhteisössä? Ajattelenko muita tarpeeksi? Onko toimintani sellaista, millaista haluaisin sen olevan minua kohtaan? Voisinko tehdä jotain toisin?” Jos osastojen välille muodostunut kitka on vakavaa, esimiehen tulee puuttua asiaan. Tilanne voidaan yrittää purkaa teoriapohjassa esitellyn kehittämistyön prosessin eri vaiheiden mukaisesti.

Konfliktitilanteet herättivät erilaisia mielipiteitä. Toimisto ja myynti ajattelee, että ristiriitatilanteissa syyllinen on tärkeää löytää. Syyllinen saatetaan haluta löytää, koska pelätään itse joutuvan syyllistettäväksi ”turhasta”. Tämä on kuitenkin väärä ajattelutapa, koska ihminen on erehtyväinen ja virheistä oppii. Kaikilla on loppupeleissä yhteinen tavoite, mutta jos se on työyhteisössä hukassa, saattaa sen vuoksi yhteisössä vallita epävarmuutta ja pelkoa joutua uhriksi. Syyllistäminen on epäasiallista kohtelua, joka voi johtaa konfliktitilanteiden kärjistymiseen. Tällöin tilannetta on paljon hankalampi kontrolloida. Asioita ei työyhteisössä oteta puheeksi suoraan ja tilanne saattaa olla

sellainen, että ongelmista puhutaan vain selän takana. Tämä voi taas johtaa mustamaalaamiseen, leimaamiseen ja siihen, että ongelmia henkilöidään. Näillä asioilla on suora vaikutus siihen, että ilmapiiri heikkenee. Onko työyhteisössä jo totuttu jokapäiväisiin ongelmapuheisiin, eivätkä työntekijät halua miettiä enää ratkaisuja? Jos on, työntekijöiden kanssa tulisi yhdessä löytää parannuskeinot.

Työyhteisössä konfliktitilanteita ratkotaan puhumalla, sähköposteilla ja palavereissa. Yksi tutkittavista mainitsi tässä kohdassa myös esimiehen. Voidaan tulkita, että työyhteisössä saattaa olla sellainen tilanne, että konfliktitilanteista viesti ei välity ylemmälle taholle. Jos esimiehet eivät ole tietoisia työyhteisön ongelmista, olivat ne pieniä tai suuria, eivät ne voi asialle mitään tehdä. Konfliktijohtaminen on ominaista toimivalle työyhteisölle. Kyseisessä organisaatiossa sen tärkeyttä ei todennäköisesti ymmärretä. Tiedetäänkö työyhteisössä edes mitä se tarkoittaa? Epäkohdista puhuminen ja niistä eroon pääseminen tulisi nähdä positiivisena ja arkipäiväisenä asiana, jotta työyhteisö toimisi.

5.2 Työkavereiden tuki ja palaute

Työyhteisössä ei osata kuvailla sitä, millä tavalla työkavereita tuetaan. Vastausten myötä voidaan todeta, että työkavereiden tuen ja työkavereiden auttamisen välillä on ristiriitaa. Jokaisen osaston työntekijät ovat vastanneet siihen, että työkavereita autetaan ja apua aina saa. Tukemiseen ja kehumiseen liittyviä Ilmi tulleita asioita oli muun muassa leikkimieliset kilpailut ja kannustaminen. Huolto mainitsi myös tukemisen olevan ongelmien ratkaisua yhdessä. Tutkittavista vain pieni osa otti kuitenkin kantaa työkavereiden tukemiseen. Voidaan tulkita, että työpäivän aikana tukea ei kuitenkaan välttämättä tarpeeksi saa – tukemisen ja kehumisen puuttuminen aiheuttaa epävarmuutta ja sisäänpäin suuntautumista työyhteisössä. Tukeminen on osa ”läheisyyden tarpeet” -työhyvinvoinninporrasta kuten KUVIO 4:sta voidaan tulkita. Työpaikoilla, missä kehuaan ja tsemptaan työkavereita, vallitsee hyvä ilmapiiri ja myös mahdottomaksi luokiteltuja tavoitteita saavutettiin yhdessä tekemällä. Kaksi työntekijää on aina enemmän kuin yksi ja jokainen työpäiväkin tuntuisi työkavereiden tuettuna helpommalta. Työyhteisössä jokainen voisi omalta osaltaan miettiä sitä, että kuinka paljon ja usein kehuu työkavereitaan, ensimmäisenä toimenpiteenä voisi olla esimerkiksi tapa, että jokainen kehuisi työkaveriaan vähintään kerran päivässä. Toisten kehuminen lisäisi myös yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla, niin kuin tuloksissa ilmeni. Kaikilla tulee muistaa

kiinnittää huomiota myös päivittäin tapahtuviin pieniin asioihin; millä on kuitenkin suuri vaikutus, näitä asioita ovat muun muassa hymy, ”kiitos” ja ”ole hyvä.”

Toimipisteessä tuli ilmi, että palautetta annetaan ja saadaan monesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kuitenkin palaute mitä saadaan, koetaan ainoastaan suurimmaksi osaksi kielteiseksi tai negatiiviseksi. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten ja minkälaista palautetta annetaan, esimerkiksi kasvojen annettulla positiivisella palautteella on vaikutus mielihyvän tunteeseen. Työyhteisöissä ja yrityksissä on tärkeää, että esimiehet ovat tietoisia siitä, mitä mieltä alaiset ovat yleisesti työyhteisössä tapahtuvasta keskinäisestä tukemisesta. Yhteisellä tekemisellä ja työkalareiden paremmalla tuntemisella toisia olisi myös työssä helpompi tukea. Yhteisten tautotilojen puuttuessa, yhteisöllisyyden lisäämisen tukemiseksi hyvä järjestää esimerkiksi toimipistekohtaisia virkistyspäiviä.

5.3 Tasa-arvo

Työntekijöiltä kysyttiin, että kokevatko he olevan tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä. Vastausten mukaan suurin osa kokee tasa-arvoisuutta. Kuitenkin, tulosten myötä ilmeni asian olevan mahdollisesti toisin ja tuloksia tulkitessa tuli esiin useita ristiriitoja. Ristiriidat tasa-arvon kokemisesta vahvistui teemahaastattelujen myötä, sillä kuten tuloksissa esitettiin jo, työyhteisössä on huomattu, että osa työyhteisön jäsenistä kokee olevansa muita parempia. Ilmiö ei kuitenkaan ole ainutlaatuinen, on hyvin yleistä, että työyhteisössä osa kokee olevansa eri viivalla muiden kanssa. Myös tutkittavat ymmärtää asian, koska luonteenpiirteitä on erilaisia. Ei ole kuitenkaan hyvä, että jotkut yrittävät erottautua työyhteisössä esimerkiksi muita ylemmäksi, sillä se aiheuttaa muissa työyhteisön jäsenissä epähaluttuja tuntemuksia. Niitä voivat olla esimerkiksi kateus, mielihäviö, mustasukkaisuus tai kaksinaamaisuus. Teeskentelemisen, syrjimisen ja selän takana puhumisen määrä saattaa kasvaa.

Tasa-arvoisuuden kokeminen vaikuttaa positiivisesti yhteenkuuluvuuden sekä yhteisöllisyyden tunteeseen – missä olikin hieman parannettavaa. Tulosten myötä tiedetään myös, että yhteisöllisyyttä koetaan osastojen sisällä myynnissä ja huollossa, mutta osastot eivät toimi yhteen siten, että yhteisöllisyyttä koettaisiin kokonaisuutena yhteisönä. Yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen voi johtua osastojen välisistä vastakkainasettelun kokemuksista. Yhteisöllisyyttä tulisi näin ollen parantaa

koko toimipisteessä. Osastoilla tulisi miettiä, miten tasa-arvoisuutta koettaisiin myös koko toimipisteen työntekijöiden kesken ja miten siihen tavoitteeseen päästäisiin. Toimipisteen yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet olisi hyvä käydä läpi yhdessä. Tähän asiaan ratkaisuna voisi toimia jo aikaisemmin mainitut yhteiset taukotilat ja mahdolliset virkistyspäivät. Yhteisten taukotilojen ansiosta työyhteisöön saataisiin tietynlaista rentoutta sekä mahdollisuus jutella kaikkien osastojen työntekijöiden kanssa varsinkin myös muista asioista kuin työasioista – ihminen tykkää puhua itsestään.

5.4 Viestintä

Viestintä on puutteellista kaikilla osastoilla. Työntekijät kokevat, että tiedottaminen ei toimi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yhteinen keskusteleminen on aika ajoin puutteellista ja rikkiäistä. Työntekijät eivät oikein tiedä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Silloin kun asioista tiedotetaan, se tapahtuu suurimmaksi osin sähköpostien välityksellä ja palavereissa. On hyvä muistaa, että sähköpostit eivät riitä, esimiesten tehtävänä on varmistaa useaan otteeseen, että tieto on mennyt perille. Tiedottamisen puuttumisen kokemuksella voisi ajatella, että palavereita tai pelkästään tiedotustilaisuuksia voisi järjestää useammin. Tilaisuuksien päätteeksi tulee varmistaa, että jokainen tietää ja ymmärtää mitä tuleman pitää ja ketä esimerkiksi muutokset koskevat. Jos palavereita on tarpeeksi, tai niitä ei ole resurssien puolesta mahdollista järjestää enemmän, tulisi kiinnittää huomiota niiden sisältöön, niiden ei tarvitse myöskään olla kovin pitkiä. Monissa organisaatioissa palaverit koskevat suurimmaksi osaksi vain tulosten ja tavoitteiden läpikäymistä. Näissä tilaisuuksissa työntekijöillä, sekä esimiehillä tulee olla aktiivisia, esille tulleita asioita pitää kyseenalaistaa molempien puolelta – siellä on mahdollisuus aktiiviseen keskusteluun ja perustelujen saamiseen. Palaverien ja tiedotustilaisuuksien jälkeen olisi hyvä vielä painottaa ja toistaa läpi käytyjä ja ilmenneitä asioita. Jos muutoksia tapahtuu, työntekijälle pitää antaa aikaa sisäistää ne kunnolla – muutosta on helpompi läpikäydä sitten sen tapahtuessa. Samoin kuin lihakset, ihmisen mieli tarvitsee toistoja, sillä loppupeleissä niillä on suuri ja ennen kaikkea näkyvä merkitys.

5.5 Työhyvinvointi

Työn edetessä on todettu monta kertaa, että työhyvinvointi on edellytys toimivalle työyhteisölle. Rinta-Joupin Autoliike Oy:ssä työntekijät ovat eri mieltä siitä, kiinnitetäänkö organisaatiossa työhyvinvointiin tarpeeksi huomiota. Tuloksista pystyy tulkitsemaan, että kaikilla osastoilla työhyvinvointia pidetään tärkeänä ja kehitettävänä asiana, niin kuin sen kuuluukin olla. Työhyvinvointi ja sen

tunteminen kuuluu jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle ihmiselle. On äärimmäisen tärkeää, että kaikki työntekijät tietävät mitä heidän työhyvinvoinnin oikeuksiinsa kuuluu. Tärkeää on tietää esimerkiksi se, missä sijaitsee työterveys, mitä se kattaa ja järjestetäänkö työpaikalla terveys- tai työhöntulotarkastuksia? Osataanhan työpaikalla vaatia esimerkiksi aikaisemmin esiin tulleita asianmukaisia työtiloja ja työvälineitäkin. Esimerkiksi ergonomia on iso osa työhyvinvointia, työntekijöiden ergonomiset työskentelyvälineet ovat yksi edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. On tärkeää, että esimiehet ja johto ovat pitäneet myös huolen omalta osaltaan siitä, että työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista on tiedotettu tarpeeksi hyvin. Työntekijöillä on myös velvollisuus kertoa esimiehille ja johdolle siitä, jos on huomannut työpaikallaan työhyvinvointia heikentäviä asioita – liittyi se sitten vaikka omaan tai työkaverin terveyteen. Yrityksillä on puolestaan velvollisuus katsoa, että kaikilla työntekijöillä on oikeanlaiset ja asianmukaiset tilat ja välineet millä työskennellä. Työhyvinvointi on yrityksille investointi, se on suoraan verrannollinen koko yrityksen tulokseen, maineeseen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointi on osa-alue, missä kaikilla organisaatioilla on aina parannettavaa ja se on myös asia, mistä ei kuulu tinkiä. Sen puuttuminen aiheuttaa muutoksia organisaatiotasolla, mutta myös työntekijätasolla. Työntekijöissä työhyvinvoinnin puutteellisuus aiheuttaa motivaation puutosta, tavoitteiden ja tehtävien unohtamista, osaamisen heikkenemistä, sekä passiivista olotilaa. Työn tarpeellisuus saattaa unohtua helposti. Puhutaan työhyvinvoinnin portaasta ”henkisyys ja sisäinen draivi”.

Tuloksista ilmeni se, että osastojen välillä työhyvinvointiin ollaan erillä tavalla tyytyväisiä, esimiesten ja johdon olisi hyvä miettiä mistä se johtuu. Huolto ei ollut yhtä halukas ottamaan kantaa työyhteisön hyvinvointiasioihin, kuin muut osastot. Jos palaa teoriapohjaan, mainitaan siellä henkisen hyvinvoinnin olevan työhyvinvoinnin perusta. Onko huolto yhtä kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla? Huollon työntekijöillä tulisi muistaa, että oma-aloitteisuus hyvinvointiasioissa on tärkeää, hyvinvointi on lähtöisin suuresti myös omasta itsestä. Organisaation toimilla ei ole merkitystä, jos työntekijät eivät ole halukkaita voimaan hyvin. Vaikkakaan asentajat eivät vastanneet työhyvinvointikysymykseen yhtä kattavasti, tutkimuksen myötä todettiin kuitenkin vauriokorjaamossa olevan mahdollisesti sisäilmaongelmia. Työpäivän aikana osalla työntekijöistä silmiä kirvelee ja pieni flunssa painaa. Onko asentajat näistä asioista uskaltanut esimiehen kanssa puhua?

Organisaatio tarjoaa työntekijöilleen erilaisia etuja. Kaikki ovat oikeutettuja päivittäisen lounasetuun. Tutkittavat yllättävän vähän asiasta mainitsi. Lounasetu on tuntuva ja melko harvinainen. Herää kysymys, pitävätkö työntekijät kyseistä etua itsestään selvänä. Etu on organisaatiolle kui-

tenkin suhteellisen suuri kuluerä, työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa epäarvostusta. Kuitenkin, mitä muihin etuihin tulee, työntekijät kokevat järjestelmän epäreiluna. Jokaisella työntekijällä tulisi olla samat edut, asemalla ei tulisi tässä vaiheessa olla väliä. Jos työntekijöitä palkitaan eri tavoin, se saattaa aiheuttaa kateutta, mustasukkaisuutta tai jopa kostamisen halua. Tällaiset asiat syövät ilmapiiriä, tasa-arvoa ja yhteisöllisyyttä, jolla taas on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Epätasa-arvoiselle etujärjestelmälle saattaa olla syynä esimerkiksi se, että kustannuksia pidetään liian isona, jonka vuoksi etuja ei tarjota kaikille. Jos tällainen tilanne on, johdolla tulisi miettiä, toimitko jonkin muunlainen etujärjestelmä – sellainen, joka on kaikille sama tai yhtä ”arvokas”. Tutkittavat väittävät, että työpaikalla vallitsee tasa-arvo. Aikaisemmin mainittiin tasa-arvon kokemisesta ja tuloksien myötä ilmenneistä ristiriidoista, tässä vaiheessa onkin hyvä kyseenalaistaa tasa-arvon toteutumista. Jos palkitsemisjärjestelmää pidetään hieman epäreiluna, miten toimipisteessä toteutuu tasa-arvo?

Tulisi olla selvää, että edut ovat osa palkitsemisjärjestelmää. Työntekijöillä on selvästi hankaluuksia ymmärtää, mitkä kaikki asiat ovat palkitsemista. Monesti on tyypillistä, että etujen olemassaoloa ei tiedosteta tai muisteta niiden tuntuessa luonnolliselta. Oulun toimipisteen työyhteisössä on havaittavissa tällainen tilanne. Tähän tilanteeseen on saatettu päätyä, koska mahdollisesti esimiehet ja johto eivät välttämättä ymmärrä tai muista olemassa olevia arkipäiväisiä etuja, esimerkkinä aikaisemmin mainittu lounasetu. Olisi hyvä tuoda asiaa ilmi useammin, jotta työntekijätkin ymmärtävät etujen tärkeyden ja merkityksen. Tällöin tilanteeseen olisi helpompi havahtua. Muutenkin vastauksien perusteella voidaan tulkita, että työntekijätasolla palkitsemisen ajatellaan olevan pelkkiä rahallisia palkkioita: palkkaa, provisioita ja rahallista liikuntaetua. Kaikille työntekijöille tarjotaan työvaatteet organisaation puolesta, mutta tätäkään ei osata huomioida. Toki rahalliset palkkiot on helpompi mieltää palkitsemiseksi, vaikka aineettomat palkitsemistavat ovat yhtä tärkeitä. Mitä vaatetukseen tulee, monesti on tyypillistä, että työvaatteet koetaan negatiiviseksi. Sen lisäksi, että työvaatteissa edustetaan organisaatiota, ovat ne myös suuri säästö pitkällä aikavälillä itse työntekijälle. Vaatteet ovat kuluvia, joten tilanteessa, jossa työnantaja tarjoaa työvaatteet, työntekijän ei itse tarvitse ostaa uusia vaatteita kuluneiden tilanne. Päästään taas siihen, että työvaatteet ovat organisaatiolle iso kuluerä. Työntekijälle ne ovat kuitenkin mahdollinen säästötoimi.

Provisiopalkkaus herätti myös eriäviä mielipiteitä osastojen kesken. Huollossa sitä ei pidetä riittävänä, kun taas myynnissä sitä pidetään toimivana. Toimistossa puolet eivät ole edes tietoisia provisioista. Ajatteleeko huolto, että proviisio ei ole riittävä työn fyysisyyden vuoksi? Yleinen ajattelutapa on, että mitä fyysisempi työ, sen rankempaa se on. Sitä kautta huollon työntekijät saattavat

ajatella, että korvauksen tulisi olla suurempi. Mahdollisesti ei osata ajatella, että työ voi olla myös henkisesti raskasta. Myyjät puolestaan pitää provisiota toimivana, voi olla, että heille se tuntuu helpommalta, koska myyminen on heidän perustehtävä. Provisiota yleensä maksetaan myynnin perusteella. Mitä enemmän myy, sen paremmat provisiot. Myyjät eivät välttämättä koe esimerkiksi lisätuotteiden myymistä niin vaikeaksi, mutta huollon työntekijöille se saattaa tuntua haastavammalta heidän perustehtävänsä ollessa huoltaminen. Toimistossa vallitsee samanlainen tilanne, myyntisihteereiden perustehtävänä ei ole myydä.

Huolto ajattelee, että heidän provisiopalkkauksensa ei palkitse ketään, koska se maksetaan sellaisista asioista, mihin ei välttämättä pystytä itse vaikuttamaan. Provisiopalkkauksen luonne on yleensä sellainen, että sitä ansaitaan ja saavutetaan omalla tekemisellä. On näin ollen selvää, että ei voida olla täysin tyytyväisiä, jos lisäansio ei ole lainkaan saavutettavissa. Hyvä asia on, että työntekijät ovat puuttuneet palkkausjärjestelmän toimivuuteen.

Kun tutkittavilta kysyttiin vapaa-ajan ja työn välisestä suhteesta, kävi ilmi, että huollon työntekijöillä suhde on hyvä. Asentajat ovat työmäärään tyytyväisiä, eikä heillä ole siitä mitään negatiivista sanottavaa. Toisin on kuitenkin toimistossa ja myyjillä, näillä kahdella osastolla vapaa-aika on vähäistä ja töitä tuntuu olevan paljon, joskus jopa liikaa. Toimipisteessä toimiston sekä myynnin työntekijät työskentelevät arkipäivisin 10-18 ja lauantaisin 10-15 ja huollon työntekijät arkisin 7:30-16:30. Työn ja vapaa-ajan suhde oli tutkimuksen myötä huomattavasti parempi huollon osaston työntekijöillä. Ilmiöön voi olla monia syitä. Työntekijät, jotka työskentelevät arkisin 7:30-16:30 välillä kokivat, että yhdistävät vapaa-aikansa ja työnsä vaikeuksista, toimistossa ja myynnissä taas todettiin jopa niin, että työtä ja vapaa-aikaa ei voi yhdistää. Toimistossa harmiteltiin muun muassa sitä, että harrastuksia ei voi vaikeiden työaikojen takia harjoittaa, tähänkin auttaisi jo ylempänä mainittu aamu- ja iltavuoro järjestelmä. Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmään kuului muun muassa liikuntaetu, ehditäänkö sitä kuitenkaan työaikojen vuoksi käyttämään? Liikunnallisella harrastuksella on suoraan verrannollinen yhteys ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, mikä taas auttaisi jaksamaan työssä henkisesti sekä myös ergonomisten asioiden puolesta. Kuten teoriapohjassa todettiin, työhyvinvoinnin portaista fysiologiset tarpeet sisältävät fyysisen kunnon, terveyden ja jaksamisen. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta ja on siis erittäin tärkeää, että työntekijöillä olisi aikaa liikunnallisiin harrastuksiin. Tämän seurauksena, ergonomisuus työpaikalla voisi lisääntyä automaattisesti. Myynnillä ja toimistolla on myös huollosta poiketen myös lauantaisin töitä. Viikonlopun ollessa vain yhden päivän mittainen, vapaa-aikaa ei jää luultavasti muuhun kuin työviikosta palautumiseen. Töiden ja vapaa-ajan vaikeaan järjestelyyn kahdella osastolla vaikuttaa

myös se, että työntekijöillä työt tulevat mukaan kotiin asti – kuten yllä jo mainittiin. Töiden tuominen kotiin saakka aiheuttaa vaikeuksia ihmissuhteissa, perhe ja ystäväsuhteet kärsivät – aikaa ei jää muille, myös työntekijän henkinen jaksaminen vaikeutuu. Työyhteisö ei ole toimiva, jos sen työntekijät eivät voi hyvin.

5.6 Organisaatio: hierarkkisuus, tavoitteet ja strategia

Nykyään hyvä tasa-arvo toimii kaikelle hyvälle toiminnalle vakaana perustana. Hierarkkinen järjestelmä on organisaatioissa erittäin vanha ja huonoksi todettu tapa toimia, josta pitäisi päästä eroon. Jokaiselta osastolta työntekijät ilmaisevat sen, että ovat havainneet hierarkkisen toimintatavan. Kuten ylläkin jo kyseenalaistettiin, tässäkin vaiheessa herää kysymys tasa-arvon toteutumisesta. Toimipisteessä koetaan selvästi, että johto asettaa tavoitteet ja halutun suunnan. Hierarkkisesta organisaatiosta tulisi pyrkiä eroon ja kehittää organisaatiomallia kohti ketterämpää ja vuorovaikutteempaa suuntaa. Työntekijät kokisivat itsensä tärkeämmiksi ja merkityksellisemmäksi, jos heidänkin mielipiteensä yrityksen tulevaisuudesta ja toimintamallista huomioitaisiin paremmin. On myös mahdollista, että Rinta-Joupin Autoliike Oy:n Oulun toimipisteessä hierarkkisuus ei ole tarkoituksellista, mutta työntekijät saattavat kokea asian sillä tavalla esimerkiksi koetun komentelun ja määrällin vuoksi. Työntekijöiden pitää pystyä puhumaan omista tunteista näin merkittävässä asiassa, vuorovaikutuksen merkitys korostuu tässäkin vaiheessa. Johto ei välttämättä ole tietoinen siitä, millä tavalla alaiset organisaatiomallin kokee. Johdon tehtävänä on miettiä, millä tavalla hierarkisuuden tunnetta pystyisi poistamaan.

Toimivampi ratkaisu kohdeorganisaatiolle voisi olla asiakassuuntautunut organisaatiomalli. Rinta-Joupin Autoliike Oy:ssä asiakkaat ovat merkittävä osa toimintaa ja tulosta. Strategiankin mukaan asiakaspalvelun tulisi olla erinomaista. Autoalalla kilpailu on kovaa ja autoliikkeillä tulisi pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman nopeasti. Oulun alueella autokauppojen keskinäinen kilpailu on kovaa, koska samanlaisia toimijoita on niin paljon: Juhan Auto, Wetteri, Pörhö ja niin edelleen. Kaikki nämä liikkeet ovat sellaisia, jotka myyvät niin uusia, kuin käytettyjäkin autoja. Toki liikkeet myyvät eri merkkejä, mutta kaikki asiakkaat ovat potentiaalisia siitä huolimatta. Tämän vuoksi on tärkeää, että pyritään kohti asiakaskeskeistä organisaatiomallia. Asiakassuuntautuneessa organisaatiossa henkilöstö on omistautunutta ja esimiestyö valmentavaa. Omistautunut henkilöstö pyrkii rakentamaan omaa asiakaskuntaa yhdessä saavutettavaksi. Asiakassuhteita py-

ritään pidentämään ja niistä pyritään pitämään kiinni pitkällä aikavälillä. Jos henkilöstö ei ole omistautunut, ei heitä kiinnosta asiakassuhteiden ylläpitäminen. Kanta-asiakkaat tuovat ennustettavuutta ja jatkuvuutta. Asiakslähtöinen ajattelu on liiketoiminnan kannalta merkittävää, koska ilman asiakkaita ei ole kauppaakaan.

Toimipisteessä ainakin huollon työntekijät kokevat, että välillä johto asettaa mahdottomilta tuntuvia tavoitteita. Onko mahdollista, että tuntemus mahdottomista tavoitteista johtuu siitä, että kaikille toimipisteille kaikissa kaupungeissa annetaan samanlaiset tavoitteet? Jos tavoitteiden asettamisessa keskityttäisiin entistäkin tarkemmin toimipisteisiin ja toimipistekohtaisiin tapahtumiin, tavoitteiden saavuttaminen voisi sujua helpommin. Aikaisemmin esiin tulleiden mahdollisten yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja mahdolliset passiiviset työntekijät eivät edesauta yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöillä on tässäkin asiassa oikeus ja velvollisuus tiedottaa esimiehiä ja yrityksen johtoa siitä, että tavoitteet tuntuvat aika ajoin mahdottomilta. Voidaan olettaa, että saavuttamatta on jäänyt useampi kuin yksi tavoite. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös sitä, että työpaikalla tunnetaan aikaisemmin mainittua erittäin tärkeää yhteisöllisyyden tunnetta. Hyvän ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen puuttuessa, tavoitteita ei välttämättä saavuteta, siihen tarvitaan myös kannustimia ja motivaatiota. Työntekijöiltä ei voi odottaa parhainta mahdollista tulosta, jos he eivät ole tyytyväisiä työyhteisössään johonkin osa-alueeseen, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmään, mistä yllä jo mainittiin. Jos tavoitteita on aikaisemmin saavutettu ja niistä on myös palkittu, olisi hyvä, jos näitä onnistumisia mietittäisiin uudestaan – oliko saavuttamisen tunne hyvä ja miksi niin koettiin, onko joku kenties muuttunut?

Luotettava esimies on ehdottomasti hyvän ja toimivan työyhteisön perusta. Jokaisella osastolla oltiin sitä mieltä, että esimiehet ovat onnistuneet omassa luotettavuudessaan erinomaisesti. Myös esimiehen asema siinä että, ”hän pitää aina meidän puoliamme”, on ehdottomasti hyvin saavutettu tilanne työyhteisössä. Työyhteisössä oli kuitenkin pistetty merkille se, että esimiehet ovat aina töissä. Olisi hyvä, että myös esimiehet pitäisivät huolen siitä, että ovat itsekin vapaalla. Esimiehetkin ovat vain ihmisiä. Samalla tavoin kuin alaisetkin, esimies tarvitsee vapaa-aikaa. Esimiestyölle sokeutuu helposti, aikaisemmin tärkeänä pidetyt asiat saattavat unohtua kokonaan. Myös esimies saattaa alkaa tekemään tarpeettomia virheitä enemmän. Lisäksi, henkilökohtainen elämä ja ihmisuhteet kärsivät. Kuten aineistoissa onkin jo todettu, liika työ voi aiheuttaa huonotuulisuutta. Esimiesten kohdalla on erittäin tärkeää pitää huolta siitä, että mieli ja olemus pysyy vakaana – alaiset huomaavat nopeasti ja herkästi, jos esimies muuttuu vaikeammin lähestyttävämmäksi. Tällä on suora vaikutus esimies-alaisuuteeseen.

Kyselylomakkeiden jälkeen tuli ilmi, että yrityksen strategia ei ole työntekijöiden tiedossa, vaikka siitä on useassa eri tilaisuudessa mainittu. Vastanneista kaiken kaikkiaan yksi tiesi mikä on yrityksen strategia. Toimistossa, myynnissä ja huollossa oltiin kuitenkin tietoisia siitä, että laadukas asiakaspalvelu on yksi toiminnan edellytys. Uusien työntekijöiden koulutuksessa ja perehdytyksessä esimiehillä tulisi painottaa yrityksen strategiaa eli toimintasuunnitelmaa niin, että se ei jäisi epäselväksi kenellekään. Organisaation strategiset valinnat ja tiedot eivät ole välittyneet työntekijätasolle asti niin, että strategia ymmärrettäisiin osana päivittäistä tekemistä. On helppoa kuvailla strategia sanoin, mutta sen jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii toistoja, perusteluja ja ajatus-työtä. Vaikka strategia on sanallisesti olemassa, se syntyy loppupeleissä tekemällä ja keskustelemalla työyhteisössä.

Kävi ilmi, että työntekijät eivät koe strategian tuntemista mitenkään tärkeäksi asiaksi. Ajatellaan, että koska siitä ei itse hyödy rahallisesti, sitä ei myöskään tarvitse tietää. Jos ajatustapa on tällainen, voidaan tulkita, että työntekijä ei ole tarpeeksi sitoutunut toimimaan asetettujen raamien ja tavoitteiden mukaisesti. Tilanteen ei pitäisi olla näin, koska se antaa toiminnalle suunnan ja helpottaa myös omien töiden priorisointia. Strategia on myös sellainen asia, jonka loppupeleissä pitäisi näkyä konkreettisina toimina päivittäin. Tuntemus strategiasta on tärkeää, koska sen avulla työntekijät saivat vastauksia kysymyksiin ”Mitä tehdään ja miten?”. Toimipisteessä olisi tärkeä saavuttaa parempaa määrätietoisuutta ja strategian tunteminen antaisi tähän mahdollisuuden.

5.7 Työtehtävät ja vastuut

Kyselyyn vastanneista toimistossa 100% oli sitä mieltä, että omat työtehtävät ja vastuut oli selkeästi määritelty. Myynnin osastolla yli puolet tiesi tehtävänsä. Huollon osastolla kävi selkeästi ilmi se, että työtehtävät eivät olleet täysin selkeitä. Ohjeistuksen jalkauttamisessa on näin ollen ollut puutteita. Osa vastaajista oli jopa sitä mieltä, että omat työt saattavat jäädä tekemättä sen takia, että eivät tiedä omia tehtäviään ja se ei ole toimivan työyhteisön piirre. Työntekijöillä pitää myös muistaa informoida esimiehilleen tämmöisistä epäkohdista, varsinkin jos niitä esiintyy päivittäin ja usein. Viitataan viimeistä kertaa työhyvinvoinnin portaisiin, ”turvallisuuden tarpeet” -portaan mukaan, turvallisuudessa ympäristössä työntekijät tietävät mitä pitää tehdä ja miten. Lähtökohtaisesti olisi ilman

muuta tärkeää, että omat työtehtävät olisivat tiedossa myöskin huolimatta muutoksista. Kuten teoriassa mainittiin, on esimiesten tehtävä huolehtia siitä, että työtehtävät ovat selkeät ja jos käytetään sellaista työnjakoa, mikä muuttuu sekin tulisi olla työntekijöille selvää. Edellä mainitut asiat saattavat aiheuttaa yli- tai alikuormitusta, millä on huono vaikutus muun muassa työn tulokseen. Yhteiset pelisäännöt ovat yksi toiminnan edellytys työyhteisölle. Yhteisiin pelisääntöihin kuuluu se, että omat työtehtävät ovat selkeät ja tiedossa, sillä ilman niitä, organisaatio toimii, mutta ei parhaimmalla mahdollisella tavalla. Toimistolla, myynnillä ja huollolla tulisi olla yhteiset, mutta myös osastokohdaiset pelisäännöt selkeästi tiedossa. Tällä hetkellä toimistolla on selkeästi parhaiten tiedossa, miten yhteen toimitaan, myynnin osastolla pelisääntöjen sanottiin muuttuvan tilanteiden mukaan. Huollon osastolla suurimmalle osalle yhteiset pelisäännöt eivät olleet yhtään tuttua. Organisaatiossa toimintaohjeet eivät ole saavuttaneet siis työntekijätasoa. Yhteisten pelisääntöjen määrittelyllä olisi suora yhteys esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen, sillä työntekijöiden mielestä tavoitteet olivat ainakin aika ajoin vaikeita, ellei mahdottomia saavuttaa. Osastoilla, varsinkin huollolle tulisi johdolla määrittää työtehtävät selkeästi, työntekijät voisivat kuitenkin olla tässä aktiivisesti mukana. Jos työtehtävät ovat jonkun asian takia vaikeita määrittää, työtehtäviä ja niiden jakamista voisi kokeilla aina tietyn väliajoin. Työtehtävien määrittelyllä on varmasti vaikutuksia ainakin yrityksen tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen mutta myös uusien työntekijöiden koulutukseen ja perehdyttämiseen. Jos työntekijälle on alusta asti epäselvää mitä työtehtäviin kuuluu, tulosta ei varmasti voi tehdä.

Jokaisella kolmella osastolla työntekijät olivat aika lailla yhtä mieltä siitä, että muiden osastojen työtehtävistä ei tarvitse tietää syvemmin. Toimistossa oli kiinnitetty huomioita kuitenkin työn priorisointiin, ja siihen suoriutuisiko omista työtehtävistä paremmin, jos tietäisi enemmän. Toimivalle ja hyvälle työyhteisölle on ominaista se, että tiedetään mitä työnkuvia vaikkapa toimipisteellä on. Toimiston puolella oli kuitenkin ajateltu sitä, osaisiko omia työtehtäviä priorisoida paremmin päivittäin, jos tietäisi muiden työtehtävistä ja -kuvista enemmän. Työn ja työtehtävien priorisoinnilla olisi vaikutus siihen, että työt saataisiin suoritettua nopeammin ja kaikille edullisella tavalla. Jotta työyhteisö toimisi ja kaikki toimisivat edellä mainitun strategian kolmen tekijän mukaisesti, erinomainen asiakaspalvelu, konstailematon autokauppa ja tinkimätön työ toteutuisivat aina ja jokaisessa tilanteessa.

Mikään työyhteisö ei ole täydellinen ja työyhteisöä pystyy sekä pitää aina kehittää kohti parempaa suuntaa. Eroavuuksia ja parannettavaa löytyy lähestulkoon kuitenkin joka osa-alueelta. Kehittämiskohteita työyhteisössä on eniten työhyvinvoinnin, tasa-arvon ja avoimen vuorovaikutuksen osa-

alueilla. Työyhteisöä tutkittaessa huomattiin paljon ristiriitoja työyhteisön jäsenten aatteissa, ja näin ollen työyhteisön määrittelyminen täysin toimivaksi koettiin vaikeaksi. Työyhteisö toimii vaihtelevasti, välillä hyvin, välillä huonommin riippuen kuukaudesta, viikosta ja päivästä.

6 TOIMINNAN ARVIOINTI

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullinen tutkimus on luotettava silloin, kun tutkimuskohde ja tutkimuksen myötä kerätyn materiaalin tulkinta ovat yhteensopivia eikä teoriapohjan laatimisessa ole huomioitu epäolennaisia ja satunnaisia tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuudesta vastaa itse tutkija rehellisyytensä avulla. (Varto 1992, 103 – 104.) Yleensä tutkimusten luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut aikomuksenakin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Kuitenkin, nämä mittarit on tarkoitettu lähinnä määrällisten tutkimusten arviointiin, laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei olekaan olemassa yksityiskohtaisia ohjeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Jos kuitenkin arvioidaan kyseessä olevan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, voidaan niitä yleisesti ottaen pitää hyvinä. Tutkimus tutkii sitä asiaa, mitä oli alun perinkin ajateltu ja luvattu. Lisäksi, jos sama tutkimus toistettaisiin sellaisenaan ja tutkittavat pysyisivät samana, voidaan uskoa, että tulokset pysyisivät samana. Kuten johdannossakin todettiin, kohdeyhteyden tuntemuksen ajatellaan parantavan tutkimuksen reliabiliteettia. Tekijät eivät ole muokanneet saatuja tuloksia, vaan ne on esitetty sellaisinaan, kun ne ovat tutkimuksen myötä käynyt ilmi. Tekijät ovat toimineet rehellisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Tutkimus pohjautuu tutkittuun tietoon ja tutkimus on suunniteltu ja laadittu huolellisesti. Oma teksti on erotettu lainatusta tekstistä asianmukaisin menetelmin – lähdemerkinnöin ja tekstiviittein. Lähdekirjallisuus opinnäytetyössä on luotettavaa ja relevanttia. Oulun ammattikorkeakoulun laatimat eettiset ohjeet on otettu huomioon ja niitä on noudatettu. Eettiset ohjeet ovat löydettävissä osoitteesta <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Kvalitatiivista tutkimusta käytettäessä tutkija, sekä tutkittava olivat tasa-arvoisia keskenään. Tällä koettiin olevan suora vaikutus aineiston luotettavuuteen. Ennen tutkimuksen suorittamista ei tiedetty, vastaisivatko haastateltavat teemahaastatteluissa enemmän tutulle vai tuntemattomalle henkilölle. Haastattelujen myötä todettiin kuitenkin, että asialla ei ollut merkitystä. Haastateltavat

vastasivat yhtä lailla tutulle, kuin tuntemattomallekin. Osassa haastatteluista haastattelijoina toimivat kummatkin opinnäytetyöntekijät. Osassa taas työyhteisölle tuntematon osapuoli haastatteli. Voidaan olettaa, että haastateltavat vastasivat luottavasti riippumatta siitä, kuka haastateltavana toimi. Tutkittavia kohtaan on toimittu luottamuksellisesti. Anonyyminen on säilynyt ja teksti on laadittu siten, että ketään yksittäistä työntekijää ei ole mahdollista tunnistaa. Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomakkeita ja teemahaastatteluja, jotka litteroitiin. Kaikki aineisto ja materiaalit mitä opinnäytetyön tekemiseen tarvittiin, on tuhottu asianmukaisesti ja organisaation työntekijöiden yksityisyyttä suojellen.

Kuitenkin on aina mahdollista, että teemahaastattelujen myötä tulokset vääristyvät sen vuoksi, että haastateltavia on pieni määrä. Tämä huomioon ottaen haastatteluissa kysyttiin vain ja ainoastaan haastateltavan mielipidettä, eikä haluttu haastateltavan spekuloida sitä, mitä muut työyhteisön jäsenet asiasta ajattelisivat.

6.2 Oma toiminta

Tavoitteena oli laatia kohdeorganisaatiolle sellainen aineisto, joka tarjoaa teoretietoutta toimivasta työyhteisöstä. Toisena tavoitteena oli löytää työyhteisön mahdolliset heikkoudet ja vahvuudet. Tutkimuksen myötä työyhteisölle pystyttiin laatimaan kehittämissuunnitelma, josta kehityskohteet ovat helposti nähtävissä. Epäkohdat näin ollen löydettiin ja tavoite siltä osin saavutettiin. Teoriapohja onnistuttiin laatimaan siten, että se käsittelee juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa ilmeni. Teemat onnistuttiin rajaamaan hyvin ja tietoperustasta tuli kattava. Lisäksi, opinnäytetyö kokonaisuudessaan ei paisunut liian laajaksi, vaikkakin aiheesta löytyisi loputtomasti teoriaa.

Omina oppimistavoitteina oli työyhteisötaitojen kehittäminen teorian avulla ja osaamisen lisääminen siinä, miten voisi toimia tulevaisuudessa paremmin työyhteisön jäsenenä. Opinnäytetyöntekijät kokevat, että itse asetetut oppimistavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön matkan varrella suunnitelmat ja esimerkiksi sisällysluettelo ja opinnäytetyön nimi muutti muotoaan moneen otteeseen, mutta prosessi saatettiin kuitenkin loppuun parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tekijöiden tarkoitus opinnäytetyön myötä oli lisätä osaamistaan, mutta olla myös parempi työyhteisön jäsen jokaisella osalla. Tekijät ovat ottaneet opinnäytetyönprosessin aikana teoriassa esille tulleita hyvän työyhteisön elementtejä käytäntöön omassa työ- ja kouluelämässään.

Tietyillä osa-alueilla olisi kuitenkin voinut toimia paremminkin. Kyselylomake olisi voinut olla parempi ja helpommin ymmärrettävissä. Sen jälkeen, kun tutkittavat olivat täyttäneet kyselylomakkeet, kävi ilmi, että siinä oli puutteita ja kysymykset olisi voinut olla paremmin jäsennelty. Kyselylomakkeisiin vastaamiseen meni myös odotettua enemmän aikaa. Strategia ja tavoite -kysymykset aiheuttivat epäselvyyttä – niitä olisi voinut pohjustaa. Alussa tuntui, että aineistoa on kyselylomakkeiden perusteella hankala saada. Niitä analysoitaessa kuitenkin todettiin, että kyselylomake oli pelättyä toimivampi. Jälkeenpäin ajateltuna internet tai Word -ohjelmalla laadittu kyselylomake olisi voinut toimia paremmin.

Teemahaastattelut auttoivat kokonaisuuden ymmärtämisessä. Niiden avulla haluttiin syventää jo olemassa olevaa tietoa. Haastatteluiden avulla onnistuttiin syventämään tutkimuksen tuloksia jonkin verran, mutta siitä huolimatta opinnäytetyöntekijät kokevat, että haastattelut jäivät pintapuoliseksi.

Opinnäytetyön tekohetkellä ajauduttiin maailmanlaajuiseen kriisiin koronaviruksen COVID-19 aiheuttamana. Tekohetkellä Suomessa julistettiin poikkeustila, jonka myötä muun muassa koulut suljettiin, työt siirrettiin mahdollisuuksien mukaan etätöihin, valtion ja kuntien yleiset tilat – kirjastot, teatterit, museot, harrastustilat ja niin edelleen suljettiin. Lisäksi suljettiin Suomen rajat. Tällä pandemiolla oli vaikutuksia myös opinnäytetyön loppuunsaattamiseen. Yllä mainittuja teemahaastatteluja olisi ollut mahdollista täydentää vielä jälkikäteen, mutta viruksen aiheuttamien muutoksien, hysterian ja epävarmuuden vuoksi päätettiin jättää saatu aineisto teemahaastattelujen osalta siihen, mitä se oli ensimmäisen – samalla myös viimeisen – haastattelukierroksen jälkeen. Alun perin tarkoituksena oli haastatella myös johtoa ja ottaa näin myös johdon näkökulmia työyhteisöllisistä asioista esiin. Lisähaastatteluissa olisi voinut käydä ilmi sellaisia asioita, joka olisi saattanut pakonomaisesti ohjata etsimään uutta kirjallisuutta. Suomessa vallinneen olotilan vuoksi koettiin paremmaksi jättää haastattelujen täydennykset ja johdon haastattelut tekemättä. Mahdollisuudet uuden kirjallisuuden etsimisessä olisivat olleet rajalliset. Koronavirus COVID-19 aiheutti myös sen, että lähdekirjallisuuden sivunumeroita ei voitu tarkistaa kirjastojen ollessa kiinni. Lähtökohtaisesti kaikki lähteet on alun perin merkitty tarkasti. Tekijät olisivat halunneet kuitenkin tarkistaa käytettyjen lähteiden sivunumerot vielä ennen opinnäytetyön julkaisemista, mutta tilanteen vuoksi sitä ei voitu tehdä.

Vaikka tutkimusta olisi pystynyt laajentamaan monella eri tavalla moneen eri suuntaan, koko työn lopputulos on kuitenkin sellainen, mitä haluttiinkin. Se hyödyttää niin varmasti työyhteisöä, kuin tekijöitäkin.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Ilmapiiri ja työyhteisö

1. Kehitetään ilmapiiriä miettimällä omaa asennetta ja päivittäisiä toimintatapoja.
2. Ei vältellä yhteistyötä koko toimipisteen työntekijöiden kesken. Parannetaan yhdessä tekemistä.
3. Käsitellään konfliktitilanteet loppuun saakka niin, että kaikki kokevat ristiriidat selvitettyiksi. Tärkeää on poistaa syyllisen löytäminen. Kaikilla on vastuu siitä, että työpaikalla sattuneet epäkohdat tuodaan ilmi, eikä niitä vähätellä.
4. Keksitään ratkaisu mahdollisesti vallitsevalle kiireelle yhdessä esimiehen kanssa. Kiire syö ilmapiiriä. Mietittäviä asioita muun muassa: työvoiman riittävyys ja pätevyys.
5. Kehitetään tasa-arvoa työntekijöiden kesken, mutta myös organisaation toimintatavoissa. Ollaan oikeudenmukaisia ja syrjimättömiä toisia kohtaan.
6. Tiedotetaan muutoksista ajoissa. Ohjeistetaan työntekijöitä tarpeeksi ja perustellaan meillä olevat asiat. Pidetään huoli, että asiat on aina tiedotettu kaikille ja kaikki varmasti ovat ymmärtäneet.

Työhyvinvointi

7. Lähdetään parantamaan työhyvinvointia esimerkiksi laadukkaammilla ja ergonomisilla työvälineillä ja pitämällä huoli siitä, että työtilat ovat kaikilla siistejä.
8. Selvitetään, onko huollon työtilat asianmukaiset ja terveelliset.
9. Otetaan työntekijätasoa mukaan työhyvinvoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen.
10. Tarkistetaan, että palkitsemisjärjestelmä on tasa-arvoinen kaikkien osastojen kesken ja varmistetaan ylipäätään, että kaikilla on mahdollisuudet provisiopalkkaukseen.
11. Pidetään huoli työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta.
12. Ollaan joustavia muita kohtaan.
13. Kehutaan työpäivän aikana toisia enemmän.

Esimies ja johto

14. Esimiehet ja johto pyrkii antamaan enemmän palautetta jokapäiväisessä työssä. Palaute voi olla negatiivista tai positiivista, muistetaan positiivistenkin asioiden tärkeys.
15. Keskustellaan yhteisistä tavoitteista enemmän. Tämä koskee jokaista osa-aluetta, ei pelkästään esimiestä ja johtoa.

Työn organisointi

16. Keskustellaan ja jalkautetaan tavoitteet ja strategia toimintaan.
17. Käydään läpi omat työtehtävät esimiehen kanssa. Huolehditaan, että oma rooli on kaikille selvä.
18. Tarkennetaan työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä siten, että ne ovat kaikilla tiedossa.

Muita huomioita

19. Loppuun voidaan suositella, että saman tyyppinen tutkimus tehdään uudestaan parin vuoden päästä. Vertaillaan tutkimustuloksia keskenään ja katsotaan, missä kehitystä on tapahtunut.

LÄHTEET

Barney, J. & Hesterly, W. 2012. Strategic Management and Competitive Advantage. United States of America: Pearson Education, Inc.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Viitattu 20.02.2020, <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

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

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Tampere: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

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

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PC-Kustannus.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos

Mattinen, K. 2013. Lojaliteettivelvollisuus työsuhteessa. Kauppakamarin jäsentiedote. Viitattu 14.11.2019, <https://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2013/1/lojaliteettivelvollisuus-tyosuhteessa/>

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö - avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Niutanen, K & Kvist, H. 2013. Strategy into action – People Create the Change. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Rinta-Joupin Autoliike Oy. 2019a. Yritys. Viitattu 25.11.2019, <https://www.rinta-jouppi.com/yritys/>

Rinta-Joupin Autoliike Oy. 2019b. Yhteystiedot – Oulu. Viitattu 25.11.2019, <https://www.rinta-jouppi.com/yhteystiedot/oulu/>

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2018. Ihmisiksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIPress.

Saarela-Kinnunen M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, R. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.

Tehy. 2019. Työnantajan direktio-oikeus. Viitattu 10.12.2019, <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/tyonantajan-direktio-oikeus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, R. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura Ab.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

LIITTEET

KYSELYLOMAKE

LIITE 2

Ole hyvä ja vastaa kysymyksiin rehellisesti, kyselylomake käsitellään anonyymisti.

Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

- 0-3 vuotta 3-6 vuotta yli 6 vuotta

Oletko työskennellyt yrityksen sisällä useammassa työtehtävässä?

- Kyllä En

TYÖYHTEISÖ JA ILMAPIIRI

Arvioi työyhteisön ilmapiiriä asteikolla 1-10. Perustele vastauksesi lyhyesti.

Pystytkö pyytämään apua työkaverilta tarvittaessa ja saako sitä? Millä tavalla kollegat tukevat toisiaan?

Koetko olevasi tasa-arvoinen työyhteisön jäsen? Miksi koet/et koe? Vallitseeko työpaikalla yhteisöllisyyden tunne?

Jos toimipisteen sisällä tapahtuu muutoksia, kerrotaanko niistä tarpeeksi ajoissa? Millä tavoin?

Miten konflikteja selvitetään ja ratkotaan, jos niitä ilmenee? Käsitelläänkö ne loppuun asti? Mitä tällaisissa tilanteissa voisi tehdä toisin?

TYÖN ORGANISOINTI

Koetko, että vastuut ja työtehtävät on selkeästi määritelty?

- Kyllä Ei

Jos vastasit ei, perustele:

Mitä muiden osastojen työntekijöiden työtehtäviin kuuluu? Koetko, että sinun olisi hyvä tietää muiden työtehtävistä enemmän?

Onko yrityksessä selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattaa? Kuvaile niitä lyhyesti.

ESIMIES JA JOHTO

Palveleeko johto mielestäsi työntekoa? Millä tavalla se ilmenee?

Pystytkö puhumaan esimiehellesi mistä tahansa? Mitkä asiat esimiehestäsi tekee helposti lähestyttävän?

Onko esimiehesi luotettava? Miten esimiehesi tukee sinua?

Millainen on yrityksen strategia?

Mikä on yrityksen yhteinen tavoite?

TYÖHYVINVOINTI

Minkälainen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on? Toimiiiko se? Perustelee.

Kiinnitetäänkö työhyvinvointiin tarpeeksi huomiota? Miten? Listaa muutama asia.

Onko työsi ja vapaa-ajasi hyvässä suhteessa keskenään? Perustelee.
