

Sari Kylväjä

TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION TYÖILMAPIIRITUTKIMUS
- KEHITTÄMISKOHTEENA KEHITYSKESKUSTELUT

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2012

TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION TYÖILMAPIIRITUTKIMUS - KEHITTÄMISKOHTEENA KEHITYSKESKUSTELUT

Kylväjä, Sari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tammikuu 2012
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari
Sivumäärä: 59
Liitteitä: 7

Asiasanat: työilmapiiri, työilmapiiritutkimus, kehityskeskustelu, henkilöstöjohtaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli kohdeorganisaatiossa suoritetun työilmapiiritutkimuksen pohjalta kartoittaa kehittämiskohteita ja laatia organisaation valitsemalle kohteelle kehittämissuunnitelma. Tutkimustehtävä piti sisällään henkilöstön piirissä tehtävän työilmapiirikyselyn toteutuksen, tulosten analysoinnin sekä kehittämisalueiden kartoituksen.

Toimeksiantajaorganisaatiossa suoritettiin työilmapiiritutkimus syksyllä 2010. Kysely suoritettiin koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle ja sen vastausprosentti oli 76,2. Ilmapiirikyselyn perusteella kehittämiskohteeksi yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa valittiin kehityskeskustelut.

Tutkimus oli kohdeorganisaatioon rajautuva kvantitatiivinen case- eli tilastollinen tapaustutkimus. Työilmapiiritutkimuksen osalta analysointi perustui sähköisen Zef-kyselytyökalun tuottamiin tilastollisiin raportteihin tutkimuksen tuloksista.

Tutkimustehtävän tuloksena toimeksiantajaorganisaatiolle laadittiin kehityskeskustelujen valmistautumisohteet sekä kehityskeskustelujen työkalupakki toimeksiantajan sähköiseen viestintäjärjestelmään. Kehittämisehdotuksia laadittiin myös muille parantamista vaatineille osa-alueille. Ilmapiiritutkimusta varten muokattua sähköistä kyselylomaketta kohdeorganisaatio voi hyödyntää tulevissakin ilmapiirikartoituksissa.

ATMOSPHERE SURVEY IN AN ORGANIZATION ó DEVELOPMENT DISCUSSIONS AS THE SUBJECT OF DEVELOPMENTS

Kylväjä, Sari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

January 2012

Supervisors: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari

Number of pages: 59

Appendices: 7

Keywords: work atmosphere, work atmosphere survey, development discussion, development project

The research problem of this thesis was to define development areas and create improvement plan for a chosen focus area based on atmosphere survey made in an organization. The work consisted of executing the survey for employees, analyzing the survey results, defining the improvement areas and creating improvement plan for a chosen focus area.

The atmosphere survey was conducted for the whole organization in autumn 2010. Response rate was 76.2%. Based on the survey results and organizational opinion the improvement area to focus on was development discussions.

The research was done as quantitative case based research methods. Zef survey tool was used to collect the data from employees as well as to generate statistical reports.

As a result of this case study was created advices and instructions how to prepare to a development discussion as well as development discussion tool for the organization. Improvement ideas were proposed also for other areas. The formed questionnaire can be used in the future surveys.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT.....	7
2.1	Tutkimustehtävän tavoite ja viitekehys.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
2.3	Opinnäytetyöprosessi	9
3	TYÖILMAPIIRITUTKIMUKSEN TAUSTATEKIJÖITÄ	11
3.1	Työilmapiiristä yleensä	11
3.2	Ilmapiirikyselyn taustamuuttujat	12
3.2.1	Oman työn kokeminen.....	12
3.2.2	Työyhteisön ihmissuhteet ja tiimityö.....	13
3.2.3	Esimiestyö	15
3.2.4	Palkitseminen	17
3.2.5	Vuorovaikutus ja viestintä	18
3.2.6	Työhyvinvointi	20
4	TYÖILMAPIIRITUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
4.1	Työilmapiiritutkimuksen kulku	26
4.2	Työilmapiiritutkimuksen tuloksien analysointi	28
4.3	Kehityskohteen valinta.....	32
5	KEHITYSKESKUSTELUT KEHITTÄMISEN KOHTEENA.....	33
5.1	Yleistä tietoa kehityskeskusteluista	33
5.2	Kehityskeskustelujen tavoite	35
5.3	Kehityskeskusteluprosessi.....	37
5.4	Kehityskeskustelujen hyödyt	40
5.5	Kehityskeskusteluohjeistukset toimeksiantajaorganisaatiolle.....	41
5.5.1	Kehityskeskustelun valmistautumisohjeistus esimiehelle	42
5.5.2	Kehityskeskustelun valmistautumisohjeistus työntekijälle.....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7	OMA POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	55

LIITTEET

Liite 1	Työilmapiiritutkimuksen etukäteisviesti	60
Liite 2	Ilmoitusviesti työilmapiiritutkimuksen luotettavuudesta	61
Liite 3	Kutsu työilmapiiritutkimuksen vastaamiseen ja vastausohjeistus	62
Liite 4	Työilmapiiritutkimuksen kyselylomake	63
Liite 5	Työilmapiiritutkimuksen tulokset	73
Liite 6	Osastokohtaiset kehittämis ehdotukset	74
Liite 7	Kehityskeskustelujen työkalupakki	90

1 JOHDANTO

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta organisaation menestymiseen. Kun työpaikan ilmapiiri on hyvä, työntekijät ovat terveempiä, aloitekykyisempiä, tehokkaampia ja he tekevät mielellään yhteistyötä keskenään. Työilmapiiritutkimus on yksi keino selvittää työviihtyvyyttä. (Furman & Ahola 2002, 7.) Työilmapiiritutkimus olisi hyvä suorittaa esim. 1-2 vuoden välein, jotta varmistettaisiin, että toimitaan tosiasioiden pohjalta, ei olettamusten varassa (Koivisto 2001, 161).

Työilmapiiritutkimuksien tulokset sisältävät aina muutostarpeita, joiden kehittämistoimenpiteitä voidaan ideoida työyhteisössä yhteisesti. Organisaation johdon on oltava valmis tekemään tarvittavia muutoksia käyttämiinsä järjestelmiin ja johtamistaan, jos se haluaa olla kehityshankkeissaan tosissaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 283.)

Työyhteisöjen tietoisella kehittämisellä katsotaan olevan tehostava ja parantava vaikutus työn tekemiseen ja laatuun (Juuti & Vuorela 2002, 147; Koivisto 2001, 160). Jos tutkimustuloksien mukaan kaikki on kunnossa, pitää organisaation johdon suunnitella, miten hyvää ilmapiiriä pidetään yllä jatkossa. Kun tutkimusten tulokset otetaan käsittelyyn ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta tietoisesti, organisaatioiden työntekijät tuntevat, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja että ilmapiirikyselyihin vastaamisesta on todellista hyötyä. (Furman & Ahola 2002, 8.) Työyhteisön kehittämisen puolesta puhuu se, että menestyvät työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja osaavia eli työyhteisön hyvinvointi on organisaation menestymisen edellytys (vrt. Juuti & Vuorela 2002, 147).

Toimeksiantajaorganisaatiolle tehtiin työilmapiiritutkimus, koska haluttiin selvittää työilmapiirin nykyinen tilanne. Toimeksiantajaorganisaatiossa oli tehty edellinen työilmapiiritutkimus pari vuotta aiemmin ja nyt haluttiin tietää, miten työilmapiiri on kehittynyt.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

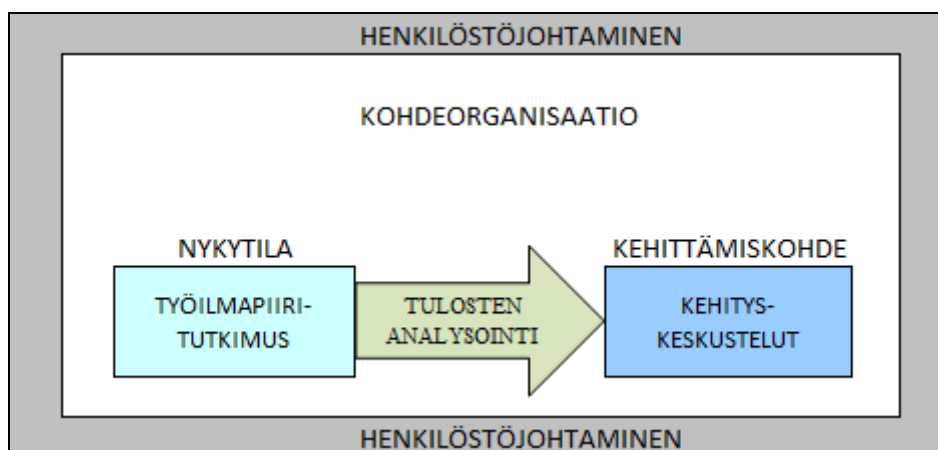
Tämä tutkimus liittyy toimeksiantajaorganisaation tarpeeseen kehittää työilmapiiriään. Työilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella valitulle kohteelle laadittiin kehittämissuunnitelma.

Työilmapiirin tutkimusprosessissa muokattiin työilmapiiritutkimuksen suorittamisessa tarvittavaa kyselytyökalua kohdeorganisaatiolle sopivaksi. Työilmapiiritutkimuksen suorittamiseen käytettävä muokattu kyselytyökalu on jatkossa kohdeorganisaation käytössä ja mahdollistaa säännöllisesti suoritettavat työilmapiiritutkimukset sekä tutkimustulosten vertailut aiempiin vuosiin.

2.1 Tutkimustehtävän tavoite ja viitekehys

Tutkimustehtävän tavoite on kohdeorganisaatiossa suoritettuna työilmapiiritutkimuksen pohjalta kartoittaa kehittämiskohteita ja laatia organisaation valitsemalle kohteelle kehittämissuunnitelma. Tutkimustehtävä piti sisällään henkilöstön piirissä tehtävän työilmapiirikyselyn toteutuksen, tulosten analysoinnin sekä kehittämisalueiden kartoituksen. Ilmapiiirikyselyn tulosten pohjalta kehittämiskohteeksi nousivat kehityskeskustelut.

Tutkimustehtävän viitekehys muodostuu kuvion 1 mukaisista tekijöistä.



Kuvio 1 Tutkimustehtävän viitekehys

Työilmapiiritutkimuksen avulla selvitettiin toimeksiantajaorganisaation työilmapiirin nykyhetken tilanne. Tulosten analysoinnin jälkeen kehittämiskohteeksi valittiin kehityskeskustelut. Toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle ja esimiehille laadittiin kehityskeskusteluohjeistukset.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toimeksiantajaorganisaatioon rajautuva kvantitatiivinen case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, johon liittyy monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan nykyistä toimintaa tai tapahtumaa tietys- sä rajatussa ympäristössä (Yin 1987, 23).

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada tutkimuksesta yleistettävissä olevaa tietoa; syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa empiiristä tietoa käsitellään tilastollisina yksikköinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 129.) Tehdyssä työilmapiirikyselyssä käytetään tilastollista menetelmää, koska se on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisin eli tutkimuksen tietoja pystytään vertailemaan yksikkö- ja organisaatiotasolla saatujen tulosten perusteella (vrt. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 155-157). Tässä tutkimuksessa analysointi perustuu sähköisen työkalun tuottamiin tilastollisiin raportteihin työilmapiiritutkimuksen tuloksista.

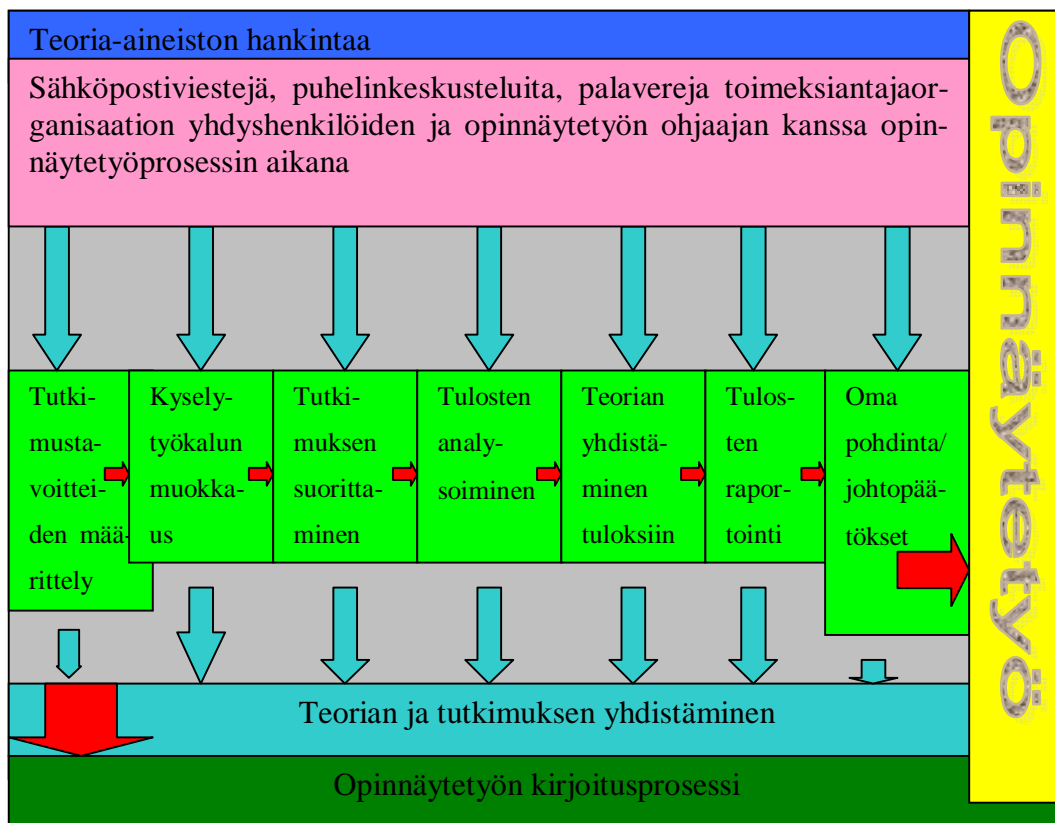
Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2001, 118). Kvalitatiiviselle tutkimukselle kuuluvia elementtejä on tässä työssä käytetty mm. työilmapiirikyselyn avointen vastausten käsittelyssä.

Tämän tutkimuksen aineiston hankinta käsitti empiirisen ja teoreettisen tiedon keräämistä. Aineisto voidaan jakaa primaariseen ja sekundaariseen tietoon. Primaarinen aineisto on tutkijan keräämää empiiristä aineistoa, joka sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi ym. 2001, 80681, 173.) Primaarista tietoa on tässä työssä hankittu kohdeyrityksessä suoritettulla ilmapiirikyselyllä. Ilmapiirikysely tehtiin sähköisen Zef-tiedonkeruujärjestelmän avulla (Zef-arviointikoneen www-sivut 2010). Sekundaariset tiedon lähteet jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin. Sekundaarinen tieto on kirjallista tietoa. (Hirsjärvi ym. 2001, 80681, 173.) Tämän tutkimuksen sisäisenä lähteenä on käytetty mm. toimeksiantajaorganisaation aiemmin teettämää ilmapiiritutkimusta. Tutkimuksen ulkoisina tiedonlähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja internetissä olevaa työilmapiiritutkimuksiin ja niiden teettämiseen liittyvää tietoa.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2010 toimeksiantajaorganisaation halusta kehittää työilmapiiriään. Kohdeorganisaation edustajien kanssa sovittiin aloituskeskustelussa kesäkuussa 2010 työilmapiiritutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä yksityiskohdista. Palaverissa sovittiin myös alustavasti tutkimuksen etenemisaikataulu. Tämän jälkeen muokattiin sähköistä työkalua ja kysymyslomaketta. Työilmapiiritutkimus suoritettiin sähköisesti. Tutkimustuloksesta valittiin tarkasteltavaksi merkittäväksi noussut asia (kehityskeskustelut) ja siitä laadittiin ohjeistus toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle ja esimiehille.

Tutkimusprosessi käsitti teoria-aineiston hankintaa, tärkeiksi koettujen asioiden kuvaamista ja yhdistämistä käytäntöön koko prosessin ajan kuten kuviosta 2 ilmenee. Toimeksiantajaorganisaation kanssa oltiin vuorovaikutuksessa koko prosessin ajan eri muodoissa.



Kuvio 2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön prosessi alkoi toimeksiantajaorganisaation tavoitteiden määrittelystä. Seuraava vaihe oli tutkimuksessa käytettävän kyselytyökalun muokkaaminen toimeksiantajaorganisaatiolle sopivaksi. Työilmapiiritutkimus suoritettiin sähköisellä kyselytyökalulla. Tulosten analysoiminen ja teorian yhdistäminen tuloksiin olivat seuraavia vaiheita opinnäytetyössä. Tutkimustulokset raportoitiin toimeksiantajaorganisaatiolle mahdollisimman nopeasti tulosten analysoinnin jälkeen. Tutkimustuloksia arvioitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja näiden keskustelujen pohjalta tehtiin päätös kehittämiskohteesta. Kehityskohteeksi valittiin kehityskeskustelut. Opinnäytetyössä johdopäätökset ja oma pohdinta liittyvät opinnäytetyön ja tutkimuksen tuotokseen.

3 TYÖILMAPIIRITUTKIMUKSEN TAUSTATEKIJÖITÄ

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2011). Toimiva yhteistyö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressin tunnetta ja ehkäisee sairastelua. Työilmapiirin kehittämisen perustelut löytyvät sekä työn tehokkuudesta ja sujuvuudesta että ihmisten hyvinvoinnista. (Kauranen ym. 2011, 10.)

3.1 Työilmapiiristä yleensä

Rauramo (2004, 1256126) määrittelee työilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Rauramon mukaan työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaation henkilöstön muodostama kokonaisuus. Koivisto (2001, 160) puolestaan kuvailee työilmapiiriä työyhteisön terveyttä mittaavaksi lämpömittariksi (ks. myös Kauranen ym. 2011, 36).

Suomalaisen työelämä tutkimuksen mukaan toimivalta työilmapiiriltä odotetaan luotamusta, avoimuutta, hyvää organisointia, yhteisiä päämääriä, ongelmien ratkomista, esimiehen kiinnostusta, tasapuolista kohtelua, epäautoritaarista johtamistyyliä, tuloksellisuutta, kaikkien kykyjä ja ideoiden hyväksikäyttöä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista. (Piili 2006, 61.) Työilmapiirin laadulla on oleellinen vaikutus yksilön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja sitä kautta asiakaspalveluun sekä luovuuteen ja tuottavuuteen (Juuti 1987, 44).

3.2 Ilmapiirikyselyn taustamuuttajat

Ilmapiirikyselyn avulla selvitetään koko organisaation henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Toimivan ilmapiirikyselyn tulee sisältää kysymyksiä, jotka tutkitusti mittaavat henkilöstön hyvinvointia, työyhteisön muutosvalmiutta ja toimivuutta. (Kauranen ym. 2011, 16, 17.)

Kohdeyritykselle tehdyn ilmapiirikyselyn erilaiset kysymyskohdat muodostuivat seuraavista teemoista, jotka olivat mukana aiemmin tehdyssä työilmapiirikyselyssä: oman työn kokeminen, työyhteisön ihmissuhteet ja tiimityö, esimiestyö, palkitseminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä työhyvinvointi.

3.2.1 Oman työn kokeminen

Työn tulisi antaa tekijälleen tiettyä tyydytystä ja elämänsisältöä. Työkokonaisuuksien kehittämiseen on tästä syystä kiinnitettävä huomiota. Työssä kehittymistä ovat oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen. (Hakonen ym. 2005, 258; Kauhanen 2006, 55.)

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa se, kuinka hyvin työn määrä ja vaativuus vastaavat yksilöiden taitoja ja mahdollisuuksia suoriutua työssään (Pessi 1999, 49). Juutin ja Vuorelan (2002, 70) mukaan työn ilon lähde on mielekäs työ, jonka tulisi olla itsenäistä, kiinnostavaa, monipuolista ja palautetta tarjoavaa. Kauhanen (2006, 147) ja Piili (2006, 47) muistuttavat, että organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä, mutta itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat pääsääntöisesti omalla vastuulla.

Työn tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen, hyväksyminen ja osaamisen kehittäminen sekä ajan tasalla pitäminen ovat edellytys useimpien tehtävien menestykselliselle hoitamiselle (Koivisto 2001, 55, 160; Viitala 2006, 1136114; Pessi 1999, 73; Porter ym. 1974, 603; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84). Työtä voidaan kehittää mm. luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia, laajentamalla ja rikastamalla työtä, kehittämällä tiimitoimintoja sekä mahdollistamalla hyvä esimies - alaissuhde (Juuti & Vuorela 2002, 70). Osaaminen lisää työn mielekkyyttä, luo turvallisuuden tunnetta, mahdol-

listaa oivallusten riemun, vahvistaa identiteettiä, lisää työtehoa ja vähentää turhia virheitä ja työn häiriötekijöitä (Rauramo 2004, 26). Työtyytyväisyys lisääntyy, kun osaat tehdä työsi ja tiedät valtasi (Reddin 2000, 260). Osaaminen on keskeinen kilpailutekijä ja siten yksilön työsuhdeturva ja siksi se on merkittävä hyvinvoinnin lähde (Rauramo 2004, 26).

Mielekäs työ voidaan ajatella harrastuksena, kun henkilö saa tehdä sitä, minkä kokee omakseen. Kiinnostuksen kohteita vastaava työ luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

3.2.2 Työyhteisön ihmissuhteet ja tiimityö

Ihmissuhteilla kuten esimies ó alaissuhteiden roolien ymmärtämisellä on merkitystä työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen. Alaisen on hyväksyttävä ja ymmärrettävä esimiehen rooli sekä osattava jäsentää ja pitää realistisina esimiehen kohdistamansa odotukset. Kunnioitus ja arvotus liittyvät olennaisesti alaisen ja esimiehen suhteeseen. Tehokas työntekijä voi tiimimäisellä ja verkostomaisella aktiivisella toiminnalla eri puolilla organisaatiota auttaa muita onnistumaan ja oppia samalla myös itse. Tehokas alainen voi auttaa myös omaa esimiestään kehittymään ja kasvamaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18, 84.)

Työtehtäviin sitoutuminen voi rakentaa hyvää yhteistyötä myös työkavereiden kanssa. Työnteko voi vaikeutua tulehtuneiden henkilösuhteiden vuoksi. Kun työntekijät eivät tervehti toisiaan tai pysty keskustelemaan keskenään, alkaa tällaisessa tilanteessa oma työ tuntua turhalta ja tarpeettomalta. (Aarnikoivu 2010, 118; Merikallio 2000, 65ó66.) Alaistaitoinen työntekijä kunnioittaa jokaista henkilöä työyhteisössä (Piili 2006, 47).

Arvostuksen kokeminen työssä korreloi työpaikan vaihtomietteidensä kanssa vahvasti. Suomalaiset 2011 -tutkimuksen mukaan niistä, jotka kokevat, että heidän työtään arvostetaan paljon, vain 12 prosenttia pohtii työpaikan vaihtoa viikoittain. (Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta. 2011.) Arvostusta kokeva ihminen on motivoitu-

nut ja innostunut, hän kokee viihtyvänsä ja jaksaa siten paremmin työssään (Koivisto 2001, 160).

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti, mutta työyhteisössä jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa siihen (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2011; ks. myös Rauramo 2004, 67). Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta, kuuntelemalla ja luomalla toivoa. Juoruilu, kateus, syyllistäminen, virheiden korostaminen tai pelon lietsominen luovat kireän ilmapiirin. (vrt. Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2011.) Hyvä motivaatio edesauttaa suhtautumaan työtovereihin ystävällisesti ja rakentavasti, mikä puolestaan vaikuttaa ilmapiiriin (Pessi 1999, 73676).

Usein työyhteisössä puhutaan henkilökemioista, niiden toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden pohja muodostuu näistä arvioinneista. (Piili 2006, 47.) Työyhteisön henkilökemioita voidaan parantaa osoittamalla arvostusta yhteistyökumppania kohtaan. Työntekijöiden kokema arvostuksen puute voi johtaa keskinäiseen kilpailuun. Työtoverit tai esimiehet eivät aina tiedä, mitä yksittäiset henkilöt tekevät; yksilöllistä osaamista, asiantuntemusta tai työpanosta ei arvosteta. Jos yksilön työpanoksen merkitystä kokonaisuudessa ei pystytä jäsentämään, jää arvostuksen tunne saamatta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 55657.)

Työryhmässä yksilöt peilaavat itseään työtovereihin. Henkilöstö arvioi havaintojaan, kuten työn sisältöä, työn konkreettisia etuja, johtamistyyliä, työyhteisöä ja vertaa nykyisiä olosuhteita ihanteellisiin olosuhteisiin. (Piili 2006, 47.) Työpaikan ihmissuhteissa koetulla epäluottamuksella on suora negatiivinen ösiirtovaikutusö työtehoon ja työn laatuun (Laine 2009, 1326133). Tämä voi johtaa jopa sairauspoissaoloihin, kun ihmiset reagoivat kehollaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 57). Tarvitsemme herkkää huomiokykyä, nöyryyttä ja rohkeutta oppiaksemme ja onnistuaksemme yhteistyötaidoissa (Kulovesi 2002, 105).

Jokainen työryhmä on toisistaan riippuvaisten ihmisten kokonaisuus. Alaiset ja esimiehet ovat monin tavoin riippuvaisia toisistaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60.) Koska verkostot tai tiimit ovat organisaatiolle arvokas voimavara, on johtamisessa tärkeä tuntea niiden toimintaa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18; Ojala 2008,

61). Tiimissä erilaisten ihmisten vahvuudet ja taidot saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Tiimitoiminnan lisäämisellä on merkitystä sosiaalisen tuen antajana. (Juuti & Vuorela 2002, 70.) Hyvässä tiimissä keuhetaan kritiikkiä ja kyseenalaistamista ja virheistä otetaan oppia (Piili 2006, 68). Tiimiä voidaan pitää suorituksen ja oppimisen perusyksikkönä (Sydänmaanlakka 2006, 130).

Tiimityöskentelylle välttämättömiä edellytyksiä ovat mm. vuorovaikutustaitojen, vastuunottokyvyn ja organisointikyvyn riittävä hallinta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee määrittellä tiimin tavoitteet ja toimivalta sekä varmistaa tiimien osaaminen. Tiimin vastuun ja vallan lisääminen edellyttävät esimieheltä työn ohjausta ja valvontaa siihen asti, että vastuut tehtävien suorittamisesta on jaettu tiimissä. (Huusko 2007, 1776178; Ojala 2008, 61.)

3.2.3 Esimiestyö

Hyvän esimiehen piirteinä voidaan pitää sitä, että hän tiedostaa herkästi ilmapiirin (Valpola 2002, 98). Tätä auttaa se, että esimies toimii yhdessä työntekijöiden kanssa tai on lähellä mahdollisuuksien mukaan (Harju 2002, 138). Esimiesammattitaitoa on tarjota henkilöstölleen riittävää toimintavapautta sekä riittävää tukea (Kalliomaa & Kettunen 2010, 1376138; Laitinen 2003, 130; Mäkipeska & Niemelä 2005, 156). Alistava ja hierarkkinen ilmapiiri ahdistaa ja vaikeuttaa hyvän hengen luontia (Juuti & Vuorela 2002, 19; Koivisto 2001, 112).

Hyvä esimies on päämääräsuuntautunut, osaa johtaa ryhmätoimintoja ja yksilöitä, ottaa muut huomioon sekä osaa kehittää inhimillisiä voimavaroja (Mäkelä 2010, 79). Esimies epäonnistuu, jos hän on herkkä vain omille tunteilleen (Valpola 2002, 98). Esimiehen joustavuus tarkoittaa yksilöllisten tarpeiden huomioimista pelisääntöjen puitteissa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 1376138; Laitinen 2003, 130; Mäkipeska & Niemelä 2005, 156).

Organisaation päätöksentekotavalla on merkitystä ilmapiiriin. Johtajan tulisi kyetä tarkastelemaan asioita sekä tasapuolisesti että monipuolisesti ja vasta sen jälkeen tehdä johtopäätökset. (Kaivola 2003, 63666.) Selkeät ja viivytyksettömät päätökset

innostavat aloitteellisuuteen ja antavat kannustavaa taustaa työlle. Jos päätöksenteko on hidasta tai selkeitä päätöksiä ei synny tai päätökset tapahtuvat vaivalloisella tavalla, ilmassa voi esiintyä tyytymättömyyttä, hermostuneisuutta ja turhautuneisuutta. (Pessi 1999, 54656.) Luotettavuus ja uskottavuus esimieheen syntyvät, kun esimies toimii niin kuin puhuu (Laitinen 2003, 130).

Esimiehen on rakennettava liiketoimintaa yhdessä johdettaviensa kanssa, jotta organisaatio pääsisi asettamiinsa tavoitteisiin ja siten parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 135). Oman persoonan peliin laittamisella saadaan aikaan kestävä ja molemminpuolinen luottamussuhde johtajan ja työyhteisön kesken. Johtaja on yhtä aikaa aina työyhteisön johtaja sekä yksi työyhteisön jäsenistä. (Kaivola 2003, 63666; Kalliomaa & Kettunen 2010, 135, 137; Mäkelä 2010, 79.)

Tavoitteiden asettaminen, mittareiden seuranta ja palautteen antaminen, henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen sekä kehittämisideoiden kerääminen kuuluvat esimiehen tehtäviin (Hakonen ym. 2005, 124; Juuti & Vuorela 2002, 141; Viitala 2006, 2986 299). Onnistuneen yhteistyön perusta kaikessa työn tekemisessä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82). Työyhteisössä on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt palautteen antamiseen. Säännöt tulee olla samat niin kollegojen, esimiesten kuin alaisten välillä. (Piili 2006, 56.) Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin perusta (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 33; Rauramo 2004, 140). Palautteen antotyyliillä on selkeä yhteys siihen, miten työntekijä tuntee tyydytystä ponnistelujensa tuloksista: jos palautteen saaminen koetaan kannustavaksi ja rohkaisevaksi, silloin omat ponnistelut tuovat tyydytystä (Merikallio 2000, 50).

Henkilöstön hyvinvoinnissa yksi tärkeimmistä asioista on mahdollistava johtajuus. Johtaja voi omalla toiminnallaan ja johtamiskulttuuriaan kehittämällä edistää myönteistä ja innostavaa tunneilmastoa sekä lisätä toiveikkuutta ja uskoa siihen, että työyhteisöä ollaan kehittämässä hyvinvoinnin mahdollistavaksi yksiköksi. Mahdollistavaan johtajuuteen kuuluu se, että toisten voidaan antaa pärjätä ja he voivat olla taitavampia kuin johtaja itse. Tällöin saadaan ihmisten erinomaisuus loistamaan ja mahdollistetaan usean ihmisen ideat ja yhteisten ajattelujen tuloksista voidaan tuottaa jotain aivan uutta. (Väliverronen 2002, 122-123.)

3.2.4 Palkitseminen

Palkitsemisen katsotaan vaikuttavan monilla tavoilla yksilön tyytyväisyyteen, työasenteisiin ja motivaatioon (Moisio ym. 2009, 52). Palkitsemisen käyttö osana johtamista perustuu oletukseen, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön ja sitä kautta organisaation suoriutumiseen ja toimintaan. Palkitsemisen kokonaisuudesta huolehtiminen on yritysten tehtävä, useiden mielestä yksi tärkeistä tai ainakin haastavimmista. (Hakonen ym. 2005, 36.)

Ilmapiiritutkimuksilla sekä palkitsemistutkimuksilla voidaan osoittaa, onko palkitsemisella vaikutuksia yksilön tai organisaation toimintaan. Palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun organisaation johto ja henkilöstö pitävät sitä riittävän hyvänä ja kun sillä on organisaation tavoitteisiin liittyviä vaikutuksia. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 36,37.)

Kauhanen (2000, 104) on jaotellut palkitsemisen eri tekijät taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Ei-materiaalisiin kannustimiin kuuluvat statusta osoittavat merkit, sosiaaliset tunnustukset, itse työn tuottamat sisäiset innostuksen, tyydytyksen ja onnistumisen kokemukset. (Varila 1994a, 676104.) Materiaalisia palkitsemistapoja ovat mm. aikapalkka, suoritus- ja urakkapalkat sekä palkkiopalkat (Aika- ja suorituspalkat 2010, 20, 21).

Palkitsemisessa sekä työntekijän että työnantajan pitäisi hyötyä vaihtosuhteesta; työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita kuten palkkaa, palkkioita, mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan, etuja tai palautetta työstään (Rantamäki ym. 2006, 15). Alaisille palkitsemisperusteista ovat tärkeitä eettisyyden, puolueettomuuden ja oikaistavuuden periaatteet. Nämä ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat. (Hakonen ym. 2005, 32, 229; Juuti & Vuorela 2002, 69; Piili 2006, 50.)

Rantamäen (2006, 26) mukaan henkilöstöllä on yleensä oma käsitys muiden työntekijöiden palkoista. Omaan palkan ja palkkion tasoa saatetaan verrata ystävien ja työtoverien palkkatasoon. Työntekijä on tehokas ja tyytyväinen silloin, kun oma panostus ja palkkiot ovat tasasuhteessa keskenään. (Perttula 2007, 35.) Tyytymättömyys

palkkaan voi olla laukaiseva tekijä työpaikan vaihtoon. Tällöin taustalla saattaa olla jo muitakin syitä eli kehitysmahdollisuuksien vähäisyys, huono ilmapiiri tai liian kuormittava työ. (Hakonen ym. 2005, 60.) Työryhmän tai yksittäisen henkilön palkitseminen voi aiheuttaa motivaation sijasta kateutta tai kiukkua, jos koetaan, että joissakin työtehtävissä tai työolosuhteissa on helppo saavuttaa tuloksia (Piili 2006, 50).

Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute työstä ja arvostus ovat niitä palkitsemistapoja, joihin esimies voi omalla toiminnallaan eniten vaikuttaa (Hakonen ym. 2005, 229; Helsilä 2002, 68; Piili 2006, 50). Hakosen (2005, 32) mielestä esimiehet pitävät palkitsemisperusteissa tärkeinä johdonmukaisuutta sekä tiedon tarkkuutta.

3.2.5 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus ja viestintä kuuluvat organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja kaikki yhteistyö ja voimavarojen yhdistäminen tapahtuu sen avulla (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 9). Organisaatio ei voi toimia ilman vuorovaikutusta ja viestintää. Hyvinvoivassa ja vastuullisessa organisaatiossa tiedostetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys ja sen toteuttamiselle luodaan edellytyksiä. (Aarnikoivu 2010, 123.) Organisaation vuorovaikutustapojen kehittäminen kuuluu esimiehelle. Esimies edesauttaa ja aktivoi avointa keskustelua, toisten kuuntelemista ja ongelmien ratkaisua. (Kaivola 2003, 63666.)

Parhaiten esimiestyössä onnistuvat sellaiset johtajat, jotka uskaltavat olla tavallisia ihmisiä muiden joukossa. Tällöin esimiehet pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. He ovat aidosti kiinnostuneita alaistensa asioista, kuuntelevat alaisten mielipiteitä ja antavat arvoa heidän näkemyksilleen. Viestinnässä kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin puhuminen, jotta osataan viestiä oikein tietyissä tilanteissa. (Puro 2003, 17620.)

Esimiesten työ on yhä enemmän kommunikointia eli kuuntelua ja keskustelua eri sidosryhmien välillä siitä, mikä on yhteinen tavoite ja miten se toteutetaan (Ojala

2008, 288). Silloin, kun työntekijät ymmärtävät, miksi jotakin tehdään, he hyväksyvät helpommin heille asetetut odotukset. Tästä syystä yrityksen olisi hyvä keskittyä kertomaan ömiksi jotakin tehdäänö ömitä tehdäänö sijasta. (Ulrich 2007, 178.)

Esimiehen on hyvä kuunnella kaikkien työntekijöiden mielipiteitä ja keskustella heidän kanssaan asioista eri näkökulmista. Näennäistä osallistamista pitää välttää; jos henkilöstön mielipiteitä vain kysytään, mutta asioille ei tehdä mitään. (Hakonen ym. 2005, 233.) Osallistamalla voidaan varmistaa, että kaikki toteuttavat suunnitelmia yhteisen päätöksen mukaisesti ja ovat sitoutuneita. Vuorovaikutus ja sen toimivuus nousevat tärkeimmäksi asiaksi hyvinvoinnin kannalta. Avoin keskustelu palavereissa ja kehityskeskusteluissa varmistaa, että johdon näkemykset eivät jää erilleen muun työyhteisön näkemyksistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18, 155-156, 219.)

Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Tästä syystä vuorovaikutustilanteessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä sanoo ja miten sanoo. Olisi hyvä, jos asioita pyrittäisiin ilmaisemaan sekä esimiehelle että alaiselle tutulla kielellä. Esimerkiksi sanat paljon, usein, joskus, melkein jne. voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä eli on hyvä tarkistaa, että sanat ymmärretään samalla tavalla. (Valpola 2002, 126-129.)

Työyhteisön vuorovaikutukseen ja viestintään sisältyy keskeisesti tiedonkulku. Tiedon kulku on usein koettu organisaatioissa puutteelliseksi, vaikka se on työyhteisön toiminnalle tärkeä mekanismi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22.) Kehittynyt tietotekniikka mahdollistaa tiedon hankkimisen tarpeiden mukaisesti. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan arvioida eri tavoin onko se tarpeeksi merkitsevää, oikea-aikaista, tarkkaa ja onko esitysmuoto oikea esitetyn tiedon tavoitteisiin nähden. Usein valitaan informaation vähyydestä tai paljoudesta. (Reddin 2000, 90.) Pääasia viestinnässä on se, että se vastaa työyhteisön turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin (Harju 2002, 130).

Aktiivisen ja vastuullisen tiedon hankkiminen on ihannetila tiedon kulun toimivuudessa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24). Luottamuksella johdettavan organisaation toiminnassa on tärkeää, että yrityksen tilasta ja suunnasta viestitään avoimesti ja yhtenäisesti. Viestien eheys ja avoimuus kuuluvat luottamuksen ilmapiiriin. (Kalliomaa

& Kettunen 2010, 139.) Selkeä viestintä tulisi hallita verkossa ja sähköpostissa jne. (Ojala 2008, 289). Tähän voi jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan. Työyhteisössä voidaan miettiä, millaiset raportit ovat käyttökelpoisia, jotta vältetään turhilta paperitulosteilta. Organisaatioissa voidaan kyseenalaistaa nykyiset informaatio-, laskenta- ja toiminnanohjausjärjestelmät eli se, tuottavatko ne nykyään tarkoituksenmukaista informaatiota. (Reddin 2000, 89690.)

3.2.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Moisio ym. 2008). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä" (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011). Työssä jaksamista voidaan tukea pitämällä työvälineet, työolosuhteet ja työpaikan henki hyvässä kunnossa. Työntekijät arvostavat mahdollisuutta joustaviin työajan järjestelyihin, tunnetta työsuhteen pysyvyydestä ja laajaa työterveyshuoltoa. (Rantamäki ym. 2006, 33.)

Alla mainitut työyksikön hyvinvointitekijät vaikuttavat esimies-alaisuusuhdeiden luottamuksen rakentumiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218). Mäkipeska ja Niemelä kuvaavat työyksikön hyvinvointitekijät seuraavasti (Mäkipeska & Niemelä 2005, 219):

- **Perustehtävästä** tulee työyhteisössä olla yhteinen käsitys. Perustehtävä on määritelty asiakkuuden kannalta. Tavoitteet on sovittu työyhteisössä yhdessä, suoritusvaatimukset ovat kaikkien tiedossa ja toiminnan mittarit ovat selkeitä.
- **Työjako** on selkeästi määritelty ja yhteisesti sovittu, vastualueet ovat kaikkien tiedossa ja yhteistyömuodot ovat joustavia ja toimivia.
- **Pelissäännöt** on työyhteisössä sovittu yhteisesti ja henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan yhteisiä käytäntöjä noudattaen. Tarvittavalle tiedonkululle ja yhteisten asioiden käsittelylle on organisoitu riittävät vuorovaikutuspuitteet.
- **Ihmisten toiminta**; erilaisuutta hyödynnetään, voimavaroista huolehditaan, palautemenettely on organisoitu, osaaminen suuntautuu tulevaisuuteen ja sen kehittyminen varmistetaan.

Toimeksiantajaorganisaation työilmapiirikyselyssä työhyvinvointia tarkasteltiin seuraavan kysymysaiheryhmittelyn mukaan:

- työn hallinta
- toimintatapojen ja pelisääntöjen noudattaminen organisaatiossa
- organisaation työympäristön merkitys
- organisaation henkilöstön turvallisuustekijät
- yksilön hyvinvoinnin merkitys työyhteisössä.

Työn hallinta

Työn hallinta tarkoittaa sitä, että työntekijä saavuttaa tehtävänsä tavoitteet liikaa kuormittumatta (Vepsäläinen 2011). Ylikuormitus on testausten mukaisesti suurin syy, joka aloittaa stressi-uupumis-masennuskierteen (Merikallio 2000, 48). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää hallinnan tunne eli oma vaikuttamismahdollisuus työhön. Työn hallinnalla on yhteys työhön sitoutumiseen, työsuoritukseen ja työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, vähäisiin poissaoloihin ja vähäiseen halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. (Piili 2006, 1606161.)

Työajankäytöllä on vaikutusta työilmapiiriin (Pessi 1999, 71). Useat asiantuntijatehtävät ovat sellaisia, että vastuu työajan käytöstä jää työntekijälle itselleen. Kohtuullinen työpaine lisää motivaatiota. Tästä syystä ihminen tarvitsee ruumiillista ja myös henkistä kuormitusta. (Rauramo 2004, 66.) Tasapainon löytäminen työn ja vapaaajan välillä voi olla joskus erittäin vaativaa (Järvinen 2009, 38). Oikein mitoitettu työ on sitä, että töistä lähtee virkeämpänä kuin sinne on tullut (Juuti & Vuorela 2002, 70).

Juutin ja Vuorelan (2002, 48) mukaan kunnolla suoritettu työhön ja toimintatapoihin opastaminen ja perehdyttäminen tukevat ihmisen työhyvinvointia ja työn hallintaa. Hyvällä perehdyttämisellä luodaan luontevat suhteet työtovereihin, esimieheen ja alaisiin. Perehdyttäminen tutustuttaa ympäristöön, vähentää jännittyneisyyttä sekä virheiden ja työtapaturmien todennäköisyyttä. (Juuti & Vuorela 2002, 49650.)

Toimintatapojen ja pelisääntöjen noudattaminen organisaatiossa

Työyhteisön toimivuudessa on tärkeää, että normit; kirjoitetut normit kuten pelisäännöt ja kirjoittamattomat normit esim. pukeutumistyyli olisivat työpaikalla selkeästi ilmaistuja ja mahdollisimman pitkälle yhteisesti sovittuja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20621; Peltola 2005, 78). Selkeät pelisäännöt ja rajat auttavat työntekijöitä tiedostamaan oman roolinsa organisaatiossa ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun pelisäännöt ovat selkeät, työhön pystytään keskittymään. (Hämäläinen 2005, 245.) Henkilöstön mahdollisten ristiriitojen hallinta tulee olla koko yrityksen kyky ó ei pelkästään ihmisten välinen asia (Mäkipeska & Niemelä 2005, 21; Peltola 2005, 70).

Tiedon panttaaminen, toisten virheiden etsiminen, keskinäinen kateus sekä muut negatiiviset reaktiot saattavat johtua kilpailusta esimiehen arvonantoa kohtaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 57). Työpaikoilla esiintyvä kilpailu on positiivista silloin, kun se motivoi työntekijöitä ja parantaa heidän tuloksellisuuttaan. Negatiivinen kilpailu aiheuttaa ongelmia työpaikan ihmissuhteisiin. Kilpailua ja kateutta ei voi kokonaan poistaa työilmapiiristä, mutta niiden laatua ja määrää voidaan säätää rakentavampaan suuntaan. (Pajunen 2003, 79.)

Työturvallisuuslain ja työsuojelun tarkoitus on turvata ihmisiä arvostava luottamuksellinen työilmapiiri. Flirtti ja tunteiden esittäminen ei ole kiellettyä. Tavoitteena on asiallisesti puuttua työyhteisöjen ja työntekijöiden henkistä hyvinvointia estäviin kielteisiin ja epämiellyttäviin tilanteisiin työpaikoilla. (Vilka 2011, 167.)

Organisaation työympäristön merkitys

Työtila ja työympäristö vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja terveyteen (Ketola 2007, 17). Työympäristön kehittämiskohteita voivat olla työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys sekä kalusteiden että työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt (Rauramo 2004, 114). Kun työntekijät osallistuvat työtilojen ja laitteiden suunnitteluun, ne saadaan vastaamaan paremmin työn vaatimuksia ja käyttäjän ominaisuuksia. Osallistuvassa suunnittelussa tulisi huomioida koko työryhmän tarve eli ei tehdä liian yksilöllisiä ratkaisuja. (Ketola 2007, 41642.) Työpaikan ergonomian avulla voidaan ennaltaehkäistä pitkävaikutteisia haittoja (Kauhanen 2006, 55). Rauhallisen työtilan merkitys korostuu silloin, kun työ vaatii keskittymistä monimutkaiisiin asiakokonaisuuksiin. Avotila on sopiva ratkaisu sellaiseen työhön, jossa työn

kohde ja sisältö on sama. Avotilassa työntekijöiden on helppo saada tukea toisiltaan ja antaa ideoita toisilleen. (Ketola 2007, 41642.)

Työympäristössä viihtyvyydellä on vaikutusta työilmapiiriin. Valoisuus, siisteys, värit ja järjestyksen aste vaikuttavat työnteon ja oleskelun tunnelmaan. Ulkoalueiden siisteys ja huolenpito vaikuttavat työntekijän ylpeyden tunteeseen omaa työnantajaa ja omaa organisaatiota kohtaan. Johdon teot ja huomiot ympäristön suhteen vaikuttavat mielialaan. Ympäristön siisteys ja muut seikat vaikuttavat myös muiden sidosryhmien ajatuksiin yrityksestä. (Pessi 1999, 1016103.) Toimiva työympäristö on tarkoituksenmukainen, terveellinen, viihtyisä ja turvallinen (Kauhanen 2006, 55).

Organisaation henkilöstön turvallisuustekijöitä

Turvallisuuden tunteen kokeminen luo henkilöstölle ilmapiiriin työkyvyn säilymisestä, antaa rohkeutta muutosten vastaanottamiseen ja luovaan työskentelyyn. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa se, että organisaatiossa kiinnitetään huomiota yksilöön, pyritään huolehtimaan hänen työsuhteensa säilymisestä sekä hänen työkykynsä ja taitojensa ylläpidosta ja kehittämisestä. Pitkällä aikavälillä ajateltuna organisaation tämä osa-alue tulisi olla vahva painopistealue johtamisessa ja organisaation kehittämisessä. (Pessi 1999, 36637, 44.)

Vaarojen arviointia käytetään ehkäisemään työstä aiheutuvia vaaratilanteita ja sillä pyritään kehittämään toimintatapoja turvallisemman työympäristön ja terveellisten työolojen ylläpitämiseksi (Rauramo 2004, 85). Työolojen parantamisessa voidaan kääntyä sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden puoleen. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstölle tämä on keskeinen tehtävä. (Juuti & Vuorela 2002, 141.) Tutkimuslaitoksilta voi saada apua terveellisyyden ja turvallisuuden kehittämiseen. Työilmapiirimittauksia ja kehityskeskustelua voidaan käyttää työyhteisöön liittyvän turvallisuuden kehittämisen apuna. (Rauramo 2004, 81, 127.) Turvallinen ilmapiiri auttaa ihmisiä kestämaan kritiikkiä ja näkemään sen oppimismahdollisuutena (Piili 2006, 56).

Yksilön työhyvinvoinnin merkitys työyhteisössä

Jokaisen yksilön hyvinvoinnilla ja omasta itsestään huolehtimisella on vaikutusta työilmapiiriin (Pessi 1999, 1136114). Henkinen hyvinvointi muodostuu yksilön edel-

lytysten, persoonallisuuden, koko elämäntilanteen, työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena (Piili 2006, 160). Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on selkeä yhteys yksilön terveyteen ja hyvinvointiin (Hakonen ym. 2005, 233). Hyvään työkokonaisuuteen vaikuttaa se, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan työnsä kehittämiseen (Kauhanen 2006, 55). Heikkojen vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän sairauspoissaoloja ja kuormittuneisuutta (Hakonen ym. 2005, 233).

Ikääntymistä koskevan tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys oli voimakkain pitkäikäisyyttä selittävä tekijä. Elät pidempään, jos tunnet työssäsi iloa. (Reddin 2000, 2606261.) Ilon tunne voidaan kokea mielihyvänä jonkin tavoitteen saavuttamisesta. Alakulo tai suru ovat vastaavasti epäonnistumisten tai menetysten aikaansaamia tunteita. Uupumisen tunne iskee helposti, jos ponnistelun kohdetta ei voi kokea mielekkääksi eikä omaksi ja jos ei ole mahdollisuutta tulla kuulluksi työyhteisössä. (Väliveronen 2002, 47).

Lomien järjestäminen vaikuttaa myönteisesti henkilön työhyvinvointiin. Harrastus- ja virkistysmahdollisuuksien tukeminen vaikuttaa fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Pessi 1999, 1136114.) TYKY- ja TYHY-päivät tuovat hyvää vaihtelua työrutiineihin (Laine 2009, 131). Liikunta antaa energiaa ja onnistumisen tunteita sekä parantaa itseluottamusta ja siksi se on hyvä työkyvyn kehittämisen keino. Liikunnalla on vaikutuksia fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2002, 74.)

Avoin keskustelu työyhteisössä ja yhdessä miettiminen työssä jaksamisen edellytyksistä ovat erittäin tärkeitä asioita jaksamisessa. Toimivassa työyhteisössä uskalletaan ottaa ongelmat esille ajoissa ja havainnoidaan ihmisten jaksamista. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri vähentää uupumisriskejä sekä auttaa esimiestä ja työkavereita tunnistamaan oireita. (Rauramo 2004, 67, 81, 138.) Työn tekeminen ja laatu paranevat tietoisella työyhteisön kehittämisellä (Koivisto 2001, 160).

Työntekijä saattaa aiheuttaa itselleen pitkäaikaista liiallista työkuormitusta omien henkilökohtaisten tarpeiden kieltämisellä ja liian suurten vaatimusten asettamisella. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä kehityskeskustelu on hyvä apuväline. Henkinen

hyvinvointi näkyy ja tuntuu hyvänä, turvallisena ilmapiirinä, toiminnan ja yhteistyön sujumisena, me-henkenä. (Rauramo 2004, 67, 79, 81, 138.)

4 TYÖILMAPIIRITUTKIMUKSEN TULOKSET

Työilmapiiriä voidaan mitata erilaisilla ilmapiirimittauksilla, jolloin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille omat mielipiteet (Koivisto 2001, 160). Ilmapiirikyselyn avulla selvitetään koko organisaation henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeistä asioista (Kauranen ym. 2011, 16).

Työilmapiiritutkimusten tulokset ovat organisaation henkilöstön kokemuksiin perustuvia mielipiteitä organisaation ja sen henkilöstön toiminnasta. Ilman työntekijöiden mielipiteitä, ideoita ja osallistumista oman työyhteisön kehittämiseen, on työyhteisöä vaikea kehittää hyvinvoivaksi ja tehokkaaksi. Kysely ei ole päämäärä vaan sen avulla voidaan kohdentaa kehittämistoimenpiteitä. Työilmapiirikysely on hyvä ja paljon käytetty menetelmä työyhteisön ja organisaation kehittämisessä. (Kauranen ym. 2011, 11, 16, 44.)

4.1 Työilmapiiritutkimuksen kulku

Työilmapiiritutkimusprosessi alkoi tutustumalla toimeksiantajaorganisaatioon ja organisaation yhdyshenkilöihin; mikä on organisaation toimiala, henkilöstön lukumäärä jne. Seuraavaksi kartoitettiin, mitä toimeksiantajat haluavat saada selville työilmapiiritutkimuksessa ja kenelle se tehdään. Toimeksiantajaorganisaatiossa oli jo aiemmin tehty työilmapiiritutkimus. Sovittiin, että aiemman työilmapiiritutkimuksen kysymyslomaketta tiivistetään ja muokataan tutkimuskohteena olevan organisaation koko henkilöstölle sopivaksi. Tavoitteena oli pystyä säilyttämään osittain vertailtavuutta vanhan ja uuden, muokatun kysymyssarjan välillä.

Työilmapiiritutkimus suoritettiin sähköisellä Zef-kyselytyökalulla, jota oli käytetty pari vuotta sitten tehdyssä ilmapiiritutkimuksessa. Zef-tiedonkeruujärjestelmän toimivuus testattiin testilähetyksellä ennen varsinaista työilmapiirikyselyn lähettämistä.

Kyselyn vastaamiseen laadittiin ohjeistus (Liite 3). Vastaajille korostettiin kyselyn luottamuksellisuutta, jossa kenenkään henkilöllisyys ei yksilöidy (Liitteet 1 ja 2). Työilmapiiritutkimus toteutettiin siten, että kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei voinut paljastua missään tutkimuksen vaiheessa. Tätä asiaa korostettiin lisäksi kyselyn lähettämisen yhteydessä (Liite 2), jotta henkilöt uskalsivat vastata kyselyyn aidosti pelkäämättä henkilöllisyytensä paljastumista.

Työilmapiiritutkimuksen kysymyslomaketta suunniteltaessa ja tutkimuksen aikana oli pohdittavana monia erilaisia haasteita:

- Miten henkilöstö ottaa vastaan nykyisen muokatun työilmapiirikyselyn?
- Millaiseksi tutkimuksen vastausprosentti muodostuu?
- Tarvitaanko kyselyn uusintalähetyksiä tai muistutuksia?
- Toimiiko sähköinen työkalu, jotta tutkimusprosessi saadaan etenemään sovitun aikataulun mukaisesti?

Näitä edellä mainittuja haasteita pyrittiin minimoimaan hyvällä henkilöstön etukäteistiedottamisella ja kysymyslomakkeen huolellisella suunnittelulla.

Muita haasteita tutkimuksen tekemisessä olivat:

- Tutkimustulokset, löytyykö kehittämisasioita lainkaan?
- Kuinka avoimet vastaukset pystytään purkamaan?
- Miten tutkimustulokset esitellään?
- Millaisille ryhmille tulokset esitellään?
- Onko sähköpostiosoitteet luotu oikein, jotta kysely saavuttaa kaikki kohdehenkilöt?

Kysely (liite 4) lähetettiin sähköpostilinkkinä 63 henkilölle. Tutkimuksen lopullinen vastausprosentti oli 76,2 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä; muutama muistutusviesti lähetettiin niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet työilmapiiritutkimukseen kyselyn vastausajan päättymisen lähetessä. Muistutusviestien avulla vastausprosenttia saatiin nousemaan. Kyselyn oli aloittanut vastaamaan 52 henkilöä ja sen suoritti kokonaan loppuun asti 48 henkilöä. Jos kaikki vastaajat olisivat suorittaneet kyselyn kokonaan loppuun saakka, olisi vastausprosentti ollut jopa 82,5 %. Tut-

kimustulosta voidaan pitää hyvin luotettavana, koska vastausprosentti oli korkea. Vastausprosentin tulee olla vähintään 60, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana kuvana kokemuksista (Kauranen ym. 2011, 36).

Tutkimustulokset saatiin esitettyä melko pian vastausajan mentyä umpeen, mikä antoi heti mahdollisuuden ryhtyä miettimään kehittämistoimenpiteitä ja ylläpitämään nykyisiä hyviä tuloksia. Tämä lisää työilmapiiritutkimuksen vaikuttavuutta ja saa työntekijät jatkossa vastaamaan työilmapiiritutkimukseen.

4.2 Työilmapiiritutkimuksen tuloksien analysointi

Toimeksiantajaorganisaation työilmapiiritutkimuksen tulosten analysointi perustui sähköisestä ohjelmasta tulostettuun raporttiin. Analysoinnissa käytetyt työilmapiiritutkimuksen tulokset raportoitiin absoluuttisin ja suhteellisin luvuin Zef-järjestelmästä. Absoluuttiset luvut muodostuvat vastausten keskiarvon mukaisesti. Suhteelliset luvut kertovat kuinka laaja vastausten hajonta on ollut. (Zef-arviointikoneen www-sivut 2010.) Koko ilmapiirikyselyn tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 5).

Tutkimustulokset analysoitiin kysymyslomakkeen (Liite 4) pääaihealueiden mukaisesti. Joissakin tutkimustulosten analysointikohdissa otettiin tueksi edellisen työilmapiiritutkimuksen sekä yksikkökohtaisten raporttien tuloksia. Tulosten analysoinnissa nostettiin aihealueittain esiin niitä asioita, jotka tulosten perusteella olivat erityisen hyviä tai kriittisiä, kehittämistä vaativia asioita. Asiakohdat on korostettu tulosraportissa värein (Liite 5); vihreä väri kuvastaa hyvää tulosta, punainen kriittistä tulosta ja oranssi kehittämistä vaativaa tulosta. Vapaat palautteet on luettavissa tulosraportista.

Kyselystä saatujen tulosten lisäksi analysoinnissa käytettiin seuraavia aineistoja:

- havainnot ilmapiirikyselyn tutkimustulosten esittelytilaisuuksista
- sähköpostikeskustelut eri vaiheissa tutkimustyötä (opinnäytetyötä)
- haastattelut kehittämissuunnitelmaa laadittaessa
- toimeksiantajaorganisaation aiempi työilmapiiritutkimus

Tutkimustuloksista pidettiin esittelytilaisuus 23.11.2010. Ilmapiirikyselyn esittelytilaisuudessa suhteellista tulosraportointia käytettiin absoluuttisten tulosten rinnalla havainnollistamassa työilmapiiritutkimuksen tuloksia.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajaorganisaatio sai työilmapiiristään yleisesti hyvän tuloksen. Tutkimus osoitti, että henkilöstö oli hyvin tyytyväinen moniin kyselyssä kartoitettuihin asioihin. Suurin osa kaikkien kysymyskohtien vastauksista ylitti kolmosen eli hyvän raja-arvon asteikolla 165. Tutkimustulokset ovat luettavissa liitteestä 5.

Tässä opinnäytetyössä varsinainen analysointi perustuu tutkimuksessa havaittuun kriittisimpään tulokseen, joka valittiin toimeksiantajaorganisaation kehityskohteeksi. Muista tuloksista on tehty kehittämissuhteita toimeksiantajaorganisaatiolle osastoittain ja ne ovat opinnäytetyön liitteenä 6. Tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa on tärkeä muistaa, että ne kuvastavat vastaajien näkemyksiä ja yhteistä mielipidettä kysytyistä asioista. Kokemusten taustalla vaikuttavat organisaatiossa sen toiminnan olosuhteet, tilanteet, menneet tapahtumat ja kokemukset. On huomattava, että vastaajien joukossa voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia. (Kauranen ym. 2011, 38.)

Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus ei ollut raportoida koko työilmapiiritutkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten raportoinnissa tuodaankin esille tässä yhteydessä vain ne kysymyskohdat, jotka liittyvät kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut tulivat esille ensisijaisesti esimiestyötä koskevissa kysymyskohdissa 11 ja 12 (Liite 5, osio 3.4 Henkilöjohtaminen). Tästä osiosta valittiin työilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella kehittämiskohteeksi kehityskeskustelut.

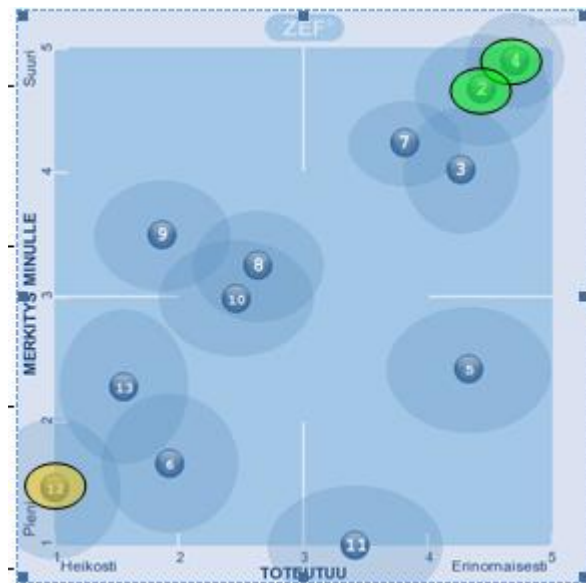
Tutkimuksessa arvioitiin työilmapiirin osalta seuraavia asioita:

1. Arvioitavana lähiesimiehenä
2. Voin luottaa esimieheeni
3. Esimieheeni on kannustava
4. Esimieheeni toiminta on oikeudenmukaista

5. Esimieheni on helposti tavoitettavissa
6. Saan työhöni tarvittaessa ohjausta
7. Koen, että esimieheni arvostaa tekemääni työtä
8. Esimieheni osaa antaa positiivista palautetta
9. Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta
10. Esimieheni löytää ratkaisuja ongelmatilanteisiin
11. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti
12. Koen esimieheni kanssa käydyn kehityskeskustelun minulle hyödylliseksi
13. Kehittymistoiveeni huomioidaan



Kuvio 3 Työntekijöiden kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä (absoluuttinen).



Kuvio 4 Työntekijöiden kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä (suhteellinen).

Kysymys 11: Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, absoluuttisessa taulukossa (kuvio 3), sai hyvän tuloksen eli kehityskeskustelujen toteutuminen oli yli 4. Merkitys vastaajalle kehityskeskustelujen toteutumisesta oli lähes 3,5 eli hyvä.

Kysymys 12: Koen esimieheni kanssa käydyn kehityskeskustelun minulle hyödylliseksi, absoluuttisessa taulukossa (kuvio 3), sai hyvän tuloksen toteutumisen hyödyllisyydestä eli lähes 3,5. Esimiesten kanssa käydyt kehityskeskustelujen hyödyllisyyden koettiin merkitsevän vastaajalle melko paljon eli tulos lähes 3,5.

Kysymys 11: Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, suhteellisessa taulukossa (kuvio 4), sai hyvän tuloksen eli kehityskeskustelujen toteutumisen tulos on yli 3,5. Vastaajat kokivat kehityskeskustelujen toteutumisen merkityksettömäksi arvolla 1.

Kysymys 12: Koen esimieheni kanssa käydyn kehityskeskustelun minulle hyödylliseksi suhteellisessa taulukossa (kuvio 4), sai arvoksi 1. Esimiesten kanssa käydyt kehityskeskustelujen hyödyllisyyden koettiin merkitsevän vastaajalle vähän ja se sai arvon 1,5.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin seuraavia asioita:

- Idea/vinkki yrityksen johdolle?
- Idea fyysisen työhyvinvoinnin lisäämiseen?
- Idea henkisen työhyvinvoinnin lisäämiseen?

Avointen kysymysten palautteissa ei varsinaisesti ollut kehityskeskustelujen pitämi- seen tai niiden merkitykseen liittyviä asioita. Palautteet sisälsivät sellaisia asioita, joita esimiehet voivat hyödyntää kehityskeskusteluita käydessään. Palautteiden pe- rusteella kehityskeskusteluissa voisi ottaa esiin seuraavia kysymyksiä: Miten haluai- sit seurattavan työskentelyä, tuloksia ja strategian toteutumista? Ovatko nykyiset työskentelyolosuhteet välineiden puolesta kunnossa? Olisitko valmis ottamaan lisä- vastuuta tai haluaisitko jakaa nykyisiä työtehtäviäsi toisille? Millaiset tehtävät kiin- nostavat? Keskustelussa tulisi ottaa huomioon myös työsuhteen jatkuvuuteen liittyvät seikat.

4.3 Kehityskohteen valinta

Työilmapiiritutkimuksen tuloksista ilmeni, että kehityskeskustelut koettiin haasteelli- siksi useissa toimeksiantajaorganisaation osastoissa. Kauranen ym. (2011, 39) mu- kaan on hyvä ottaa arvioinnin ja tulkinnan tueksi osastokohtaisia tuloksia, koska osaston tulos voi poiketa koko organisaation tuloksesta. Osastokohtaisten tulosten mukaan eri osastojen välillä oli todella paljon eroavaisuuksia. Tuloksista ilmeni, että osassa toimeksiantajaorganisaation osastoja kehityskeskustelut eivät olleet toteutu- neet hyvin. Toimeksiantajaorganisaation tutkimustulosten esittelytilaisuudessa 23.11.2010 osallistujilla oli erilaisia mielipiteitä kehityskeskustelujen pitämisen tär- keydestä. Näistä syistä kehityskeskustelut valittiin lähempään tarkasteluun ja kehit- tämiskohteeksi.

5 KEHITYSKESKUSTELUT KEHITTÄMISEN KOHTEENA

Kehityskeskustelu määritellään usein seuraavasti: Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa säännöllisyys ja järjestelmällisyys toteutuksessa (Autio, Juuti & Wink 2010, 29; Hätönen 2007, 43; Viitala 2002, 23). Kehityskeskustelu luo edellytykset kuunnella molempia osapuolia tuoden siten oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten tarkoituksenmukaisuuden kokemista ja jaksamista. (Schraeder ym. 2007, 21; Valpola 2000, 8.)

5.1 Yleistä tietoa kehityskeskusteluista

Aloite kehityskeskustelujen käymiseen tulee lähteä toimitusjohtajalta, jotta keskustelua voidaan pitää osana yrityskulttuuria ja jotta se kuuluisi yrityksen imagoon (Rontty-Östberg & Rosendahl 2004, 154). Esimiehen ainoa mahdollisuus ohjata isoa alaismäärää ovat säännöllisesti pidetyt kehityskeskustelut (Valpola 2002, 101).

Kehityskeskustelujen onnistumisesta ovat yhtäläisessä vastuussa sekä esimies että alainen. Kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että työasioita käydään läpi keskitetysti ja sovitaan tarvittavista asioista. (Valpola 2002, 43, 125.) Kehityskeskusteluun valmistautumista helpottaa etukäteen jaettu esityslista, josta selviää käsiteltävät aiheet (Kaivola 2003, 154).

Sekä esimiehen että alaisen tulisi ennen kehityskeskusteluun osallistumista keskittyä miettimään kehityskeskustelun tarkoitus. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii sitä, että siihen valmistaudutaan ja että sovituista jälkitoimenpiteistä huolehditaan. (Sydänmaanlakka 2000, 93; Valpola 2002, 47648.) Kehityskeskusteluihin haetaan monipuolisesti tietoa, jotta ne olisivat tehokkaita ja antoisia. Keskustelujen pohjaksi

voidaan hakea tietoa mm. osaamiskartoitusten, kehittymistarvekartoitusten, johtamisen ja työskentelytapojen 360-palautteen, alaisen tekemän työtoveri-asiakashaastattelun ja kyselytuntien avulla. (Valpola 2002, 17.) Esimiehen tehtävänä on ennen kehityskeskustelua perehtyä alaisensa tavoitteisiin sekä edellisessä keskustelussa tehtyihin muistiinpanoihin ja pohtia, mitä kenellekin haluaa sanoa (Hakonen ym. 2005, 250).

Keskustelujen suunnitteluvaiheessa on yksilönäkökulman huomioiminen tärkeää. Yksilöillä on erilaisia tarpeita kehityskeskustelujen sisältöön. Tarpeisiin vaikuttavat mm. työtehtävät, työn itsenäisyysaste sekä yksilön persoona. Erot kehityskeskustelujen yksilönäkökulmaa ja -tarpeita ajatellen voivat olla isoja eri henkilöiden välillä. Jotkut henkilöt voivat kokea tarpeelliseksi käydä kehityskeskusteluja esim. kaksi kertaa vuodessa ja toisille riittää kerran kahdessa vuodessa. (Kaivola 2003, 153.) Esimiehen on hyvä huomioida alaisten erilaisuus kehityskeskustelutilanteessa. Ihmisten erilaisuus tulee nähdä voimavarana, joka auttaa hakemaan erilaisia, tavallisesta poikkeavia ratkaisuja. (Valpola 2002, 143.)

Esimiehen ja alaisen ihmissuhteet vaikuttavat alaista motivoivaan kehityskeskusteluun. Jos keskustelun tarkoitus tuntuu puhuttelevan ja vastaa henkilön omia arvoja, hänen motivaationsa kasvaa. Tästä syystä on tärkeää, että kehityskeskustelun tarkoitus ilmaistaan avoimesti ja selvästi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 1166117; Scott-Lennon 59661; Sydänmaanlakka 2000, 93.) Keskusteluun kuuluu palautteen antaminen ja suoritusten arviointi molemmin puolin. Esimies voi tarvittaessa kehittää johtamiskäyttäytymistään saatuaan palautetta alaiseltaan (Järvinen 2005, 89, 97.) Säännöllisesti käydyt kehityskeskustelut ovat eduksi antaen jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Ajanoloon se on myös luomassa keskustelutaitoa ja keskustelun pohjaksi tarvittavaa luottamusta. (Autio ym. 2010, 40.)

Kehityskeskustelujen käyminen voi olla yksi osa esimiesten tulospalkkiokriteereistä. Monissa organisaatioissa kehityskeskusteluista on tullut vakiintunut toimintatapa eli ne eivät ole enää vapaaehtoisia tai esimiesten ehtimisen varassa. (Hakonen ym. 2005, 141, 248.) Kehityskeskusteluja pidetään usein johtamisen välineenä, mutta toimiesaan hyvin ne palvelevat myös yksilön tarpeita ja ovat siten tukemassa koko organi-

saation päämääriä (Hakonen ym. 2005, 141, 248; Kaivola 2003, 153; Rauramo 2004, 141).

Tavanomaisimmat kehityskeskustelujen ongelmat ovat (Helsilä 2002, 65):

- huono kehityskeskusteluihin valmistautuminen
- keskustelu käydään vain velvoitteen vuoksi
- kokemattomuus keskustella hankalista asioista
- tottumattomuus erityisesti kriittisen palautteen antamiseen ja saamiseen
- aiemmista kehityskeskusteluista saadut huonot kokemukset
- häiriötekijät tai liian tiukka aikataulu
- keskustelussa ei kuunnella toista osapuolta.

Kehityskeskusteluihin kohdistuva luottamus syntyy sillä perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli mitä vaikutuksia keskustelulla on esim. tehtäväkuvaan, yhteistyöhön, työmäärään, kehittymiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. Mikäli mitään muutosta ei tapahdu, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan joko kielteisesti tai välipitämättömästi. (Valpola 2002, 47, 126.)

5.2 Kehityskeskustelujen tavoite

Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin (2004, 99) mukaan kehityskeskustelun perimmäisenä tarkoituksena on organisaation kehittäminen. Koko organisaatio kehittyy samalla, kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).

Kehityskeskustelujen neljä tehtävää ovat (Hakonen ym. 2005, 249):

- 1) varmistaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutus
- 2) virittää organisaatiota kehittyvään ilmapiiriin
- 3) antaa alaiselle varma yhteys esimiehen luokse
- 4) työtehtävien priorisointi.

Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa vedetään yhteen kaikki tärkeät kehittämiseen liittyvät osatekijät. Keskustelussa arvioidaan, miten ylivuotiset tavoitteet ovat edistyneet ja sovitaan uusista tavoitteista. Yhtenä päätarkoituksena kehityskeskustelussa on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä toimenpiteistä ja tavoitteista. (Kansanen 2004, 1386139; Scott-Lennon 1999, 46649.) Kehityskeskustelussa luodaan osaamisen kehittämistavoitteet ja yhdistetään tavoitteet ja käytössä olevat osaamisen kehittämisvälineet työntekijän henkilökohtaiseksi kehittämissuunnitelmaksi (Jalava & Matilainen 2010, 171; Scott-Lennon 1999, 29630).

Kehityskeskustelut ovat tärkeä asia niin yksikön vetäjille kuin yksittäisille työntekijöille. Kehityskeskusteluissa voidaan saada tärkeitä asioita esiin ja eteenpäin kehitettäväksi, jos ne on suunniteltu riittävän hyvin. Kehityskeskusteluista saatavaa tietoa voidaan käyttää mm. tiimien muodostamisessa, eri projektien vetäjien valinnoissa ja koulutustarpeiden kartoituksessa. Kehityskeskustelua voidaan pitää apukeinona organisaation strategian toteuttamisessa, jolla ankkuroidaan sekä liikeideat, visiot ja päämäärät (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154; Valpola 2002, 43.)

Kehityskeskustelujen tavoite ei ole (Autio ym. 2010, 43):

- tehdä esimiehestä amatööripsykologia
- muuttaa alaisen tai työntekijän persoonallisuutta
- olla korvike jokapäiväiselle neuvonpidolle ó vaan olla perusta sille
- olla tilaisuus kurinpidollisiin uhkauksiin tai toimenpiteisiin
- olla lääke kaikkiin alaisen ja esimiehen välisiin ongelmiin
- olla pelkkä lomakkeen täyttöharjoitus
- olla itsetarkoitus, vaan väline johtamisessa
- olla kerralla opittava asia.

5.3 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluihin liittyvässä kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia kehityskeskusteluprosesseja, jotka eivät ole aivan yhteneväisiä. Tähän on seuraavaksi koottu eri lähteistä tärkeimmiksi koetut kehityskeskusteluprosessin vaiheet.

Kehityskeskustelun prosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: 1) valmistautuminen, 2) keskustelu ja 3) seuranta (Valpola 2002, 1496152).

Kehityskeskustelun prosessi

1. vaihe valmistautuminen

1. Esimies ilmoittaa noin kaksi viikkoa ennen kehityskeskustelua kyseisestä tapaamisesta, molemmat osapuolet voivat valmistautua keskusteluihin (Autio ym. 2010, 40641).
2. Esimies antaa työntekijälle valmistautumisohjeet kehityskeskustelua varten (S-ryhmän ohjeistus).
3. Kehityskeskustelut alkavat ennakkosuunnittelulla, johon liittyy käsiteltävien aiheiden pohtiminen, ajasta sopiminen ja paikan valinta (Autio ym. 2010, 756 76; Kansanen 2004, 141). Kehityskeskustelussa on oltava aikaa riittävästi, aika tulee olla kuitenkin rajattu ja on varmistettava, ettei mikään keskeytä keskustelua. Neutraali huone on psykologisista syistä paras tila kehityskeskustelulle. Ennakkovalmistautumisella osoitetaan, että kehityskeskusteluun suhtaudutaan vakavasti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125, 129.)
4. Kehityskeskustelun onnistumiseen auttaa se, että heti aluksi selvitetään kummankin osapuolen odotukset keskustelusta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115).
5. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan erilaisten kysymysten avulla sekä keräämällä tietoa työntekijän suorituksista ja tarkistamalla mitä edellisessä kehityskeskustelussa sovittiin (Kansanen 2004, 1416142).

2. vaihe keskustelu

1. Kehityskeskustelussa suljetaan puhelimet, asetetaan paperit järjestykseen ja rauhoitetaan tila (Valpola 2002, 131).

2. Kehityskeskustelu aloitetaan lyhyellä verryttelykeskustelulla aiheesta, josta keskustelun aloitteentekijä tietää toisen henkilön olevan kiinnostunut, esim. TV-ohjelmat (Autio ym. 2010, 75676; Juuti & Vuorela 2002, 110). Tavoite on saattaa keskustelijat samalle tasolle niin henkisesti kuin sosiaalisesti (Autio ym. 2010, 75676). Onnistuneessa kehityskeskustelussa olisi lyhyen viritteilyajan jälkeen päästävä toimintaan ja tunteisiin (Valpola 2002, 133).
3. Verryttelykeskustelun jälkeen edetään aihe aiheelta eteenpäin siten, että avattu aihe käsitellään loppuun yhteenvedon avulla. (Autio ym. 2010, 75676). Keskustelussa arvioidaan työntekijän suorituksia, tuloksia, pyydetään palautetta esimiestyöstä ja määritellään työntekijän kehitymis- ja uratarpeet sekä seuraavan kauden tavoitteet. (Valpola 2000, 142).
4. Aiheluettelon läpikäymisen jälkeen kysytään toiselta osapuolelta vielä, onko hänellä jotain muita keskusteluaiheita mielessä (Autio ym. 2010, 75676).
5. Kehityssuunnitelmalla tai yhteenvedolla kiteytetään lopuksi kehityskeskustelu (Kansanen 2004, 147; Valpola 2002, 24). Yhteenvedossa ilmenee, mitä keskustelussa sovittiin ja kuinka sovittujen asioiden etenemistä seurataan. Kehityskeskustelulomakkeen yhteenvedon allekirjoittavat sekä esimies että alainen. Esimies hyödyntää yhteenvedoa seuraavan kehityskeskustelun pohjana. Esimies antaa kopion yhteenvedosta alaiselle muistilistaksi. Kehityskeskustelussa arviointiosaan on hyvä pyytää esimiehen allekirjoitus eli niin sanottu öfarfarsprincipeö, jotta seuraavan kokonaisuuden esimies pystyy seuraamaan henkilöiden kehittymistä. Allekirjoitus takaa tarvittaessa myös arviointien etiikan ja oikeudenmukaisuuden. (Valpola 2000, 45, 140.)
6. Kehityskeskustelun loppupuolella olisi erittäin hedelmällistä varata aika keskustelulle siitä, mitä kumpikin osapuoli sai keskustelusta. Tähän loppukeskusteluun voisi aikaa varata esim. 10 minuuttia. (Kehityskeskustelun voi esim. aikatauluttaa seuraavasti: Johdanto 5 min., varsinainen keskustelu 45 min. ja lopetus 10 min.). (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)
7. Aivan kehityskeskustelun lopuksi on hyvä sanoa muutama sana seuraavasta tapaamisesta ja siten jo pohjustaa seuraavaa kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun seuranta osoittaa, että keskustelukumppanista välitetään ja keskustelu otetaan todesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115, 157.)
8. Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää, jotta esim. henkilöstöhallinto saa kirjalliset dokumentit työntekijän koulutuksia tai työnkiertoa koskevista

toiveista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134). Muut asiat ovat esimiehen ja alaisen välisiä luottamuksellisia asioita, jotka ovat vain heidän käytettävissä muistiinpanoissa.

3. vaihe seuranta

1. Seurannalla varmistetaan, että alaiselle tehty kehittämissuunnitelma auttaa häntä kehittymään ja kehittämään sekä ammattitaitoa että työotetta.
2. Esimies seuraa ja arvioi työntekijän suoriutumista
3. Esimies antaa palautetta, palkitsee ja kannustaa työntekijää kohti tavoitteita
4. Esimies varmistaa omalta osaltaan sopimistaan toimenpiteiden toteuttamisista ja palaa sovittuihin asioihin ennen seuraavaa kehityskeskustelua. (Valpola 2002, 43.)

Hyödylliseen ja onnistuvaan kehityskeskusteluun tarvitaan kolme kehityskeskustelua.

1. Tavoitekeskustelu: Esimies **sopii tavoitteet** ja työtehtävät alaisen kanssa. Lisäksi keskustellaan siitä **miten seuranta ja arviointi toteutetaan**. Alaisen kanssa kirjataan tavoitteet lomakkeelle; muistilista jää molemmille osapuolille.
2. Tulokeskustelu: Seuraavassa kehityskeskustelussa, esimerkiksi muutaman kuukauden kuluttua, tavoitteiden toteutuminen eli tulokset käydään läpi. **Tulokset arvioidaan** ja esimies keskustelee alaisen kanssa mitä hän on saanut aikaan ja vastaako suoritus sovittua. Keskustelu sisältää myös työskentelytyyliin, työotteeseen ja yrityksen arvojen toteuttamiseen liittyvistä asioista. **Tavoitteet seuraavalle kaudelle sovitaan alaisen kanssa**.
3. Kehittymiskeskustelu: Kolmas kehityskeskustelu voi olla myös edellisen keskustelun osana. Tässä keskustelussa **arvioidaan** ja jäsennetään alaisen **kehittymistarpeet** ja urasuunnitelmat.

Kehityskeskustelun kolme perusosaa on tehtävä säännöllisesti, jotta alainen saa tarvitsemansa ohjauksen. (Hakonen ym. 2005, 249; Sydänmaanlakka 2000, 87; Valpola 2002, 41642.)

Hakosen (2005, 249) mukaan kehityskeskustelujen neljäntenä osana voitaisiin nähdä palkkakeskustelu, mutta siitä on eriäviä mielipiteitä: joidenkin mielestä keskustelu palkasta esim. voi muuttaa keskustelun muotoa (Hakonen ym. 2005, 249). Valpolan

(2002, 122) mukaan kehityskeskustelussa ei nimenomaan kuulu neuvotella palkankorotuksesta eikä puhua palkkauksesta. Kehityskeskusteluilla on vaikutusta työntekijöiden toimeentuloon, henkilökohtaisten tavoitteiden bonuksiin jne. (Valpola 2002, 122.)

Kehityskeskustelujen kehittäminen on tärkeää, jotta ne pysyvät antoisina. Silloin vältetään turhanoloisilta rutiininomaisilta ja edellisten keskustelujen toistoilta. (Valpola 2002, 47.) Kehityskeskusteluja on kehitetty siten, että joissakin organisaatioissa vastuut ja tilanteet on käännetty eli työntekijä on prosessissa aktiivinen. Alainen päättää itse, milloin tarvitsee kehityskeskustelun, varaa ajan esimieheltä ja valmistautuu siihen sovittujen sääntöjen mukaisesti. Työntekijöillä on erilainen tarve kehityskeskusteluihin, uudessa kehityskeskusteluprosessissa tarpeet on huomioitu työntekijän oman tarpeen pohjalta. (Valpola 2000, 53654.)

Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää uudentyyppistä kehityskeskusteluprosessia, josta käytetään nimeä Q1 kehityskeskusteluprosessi. Se koostuu neljästä osasta:

1. Työtoverien haastatteluista, joissa he kertovat työntekijälle näkemyksensä hänen suorituksestaan (arvio 20 min. / haastattelu).
2. Haastattelu esimiehelle (arvio 1 h)
3. Kehityssuunnitelman tekeminen
4. Suorituksen arviointi (käytetään myös palkan ja palkkion määrittämisen perusteena). (Valpola 2000, 55.)

Sekä esimiehet että alaiset ovat kokeneet tällaisen kehityskeskusteluprosessin positiiviseksi kokemukseksi (Valpola 2000, 57).

5.4 Kehityskeskustelujen hyödyt

Sekä esimies että alainen saavat kehityskeskustelulta seuraavia hyötyjä:

- Keskustelut säästävät aikaa työn epäselvyyksiltä ja väärinkäsityksiltä ja motivoivat henkilöstöä kehittymään työssään (S-ryhmän kehityskeskusteluohjeistus)

- Keskustelut antavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttaneiden haittaavien tai edistävien tekijöiden analysointiin.
- Keskustelut antavat mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssakäymiseen, yhteisymmärryksen ja ilmapiirin kehittämiseen sekä motivaation ylläpitämiseen.
- Lisäksi organisaatio saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, toiminnan suunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 1186119; Autio ym. 2000, 9-10, 42; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90; Laaksonen, Niskanen, Ollila, & Risku 2005, 1086109; Valpola 2000, 13.)

Esimiehelle kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä (Autio ym. 2010, 42):

- Esimies oppii tuntemaan alaisiaan, mitä he haluavat, osaavat, uskaltavat ja miten he näkevät työnsä
- esimies saa mahdollisuuden oman johtamistapansa kehittämiseen ja tarkasteluun
- esimies saa luovia, uusia ideoita alaiseltaan
- esimies saa tilaisuuden kiittää alaistaan hyvistä työsuorituksista sekä tarvittaessa puuttua alaisen epätoivottuun kehitykseen.

5.5 Kehityskeskusteluohjeistukset toimeksiantajaorganisaatiolle

Toimeksiantajaorganisaation kehityskeskustelujen kehittäminen jaettiin seuraavaan neljään kokonaisuuteen:

1. Kehityskeskustelujen valmistautumisohjeiden laatiminen esimiehelle ja työntekijälle.
2. Kehityskeskustelujen kysymyslomakepohjan, arviointilomakkeen ja yhteenvetolomakkeen uusiminen.
3. Sähköisen tiedonkeruujärjestelmän kehittäminen sekä sähköisen tiedonkeruujärjestelmän hyödyntämisen kehittäminen.
4. Kehityskeskusteluprosessin hyödyntäminen kokonaisuudessaan (ks. kehityskeskusteluprosessi).

5.5.1 Kehityskeskustelun valmistautumisohjeistus esimiehelle

Kehityskeskustelujen valmistautumisohjeistuksiin on joka kerta hyvä tutustua. Esimies analysoi tilanteen etukäteen ja miettii valmiiksi tärkeitä asioita. Esimiehen tulee muistaa, että hän toimii kehityskeskustelussa työnantajan edustajana, hän on lenkki yrityksen tavoitteiden ja työntekijöiden tehtäväjaon välillä. Kehityskeskustelussa ei käydä palkkakeskustelua, sillä se voi luoda turhia jännitteitä ja edellytyksiä konfliktien syntymiselle ja siten pilata keskustelun tarkoituksen. (Valpola 2002, 43, 1406-141.)

Esimies voi miettiä seuraavia asioita valmistautuessaan kehityskeskusteluun (Ukko-nen 1991, 47648):

- kehityskeskustelun pituus
- miten eri asiaryhmien välillä voisi käytettävissä olevan ajan jakaa
- missä paikassa kehityskeskustelu olisi hyvä pitää
- kuinka paljon kehityskeskustelussa alaisen tulisi vaikuttaa esiin otettaviin asioihin
- miten keskustelusta saadaan rakentava, positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautuva
- millä tavalla tulisi hoitaa mahdollisesti syntyvät erimielisyydet alaisen kanssa
- millaisia kysymystyyppejä kehityskeskustelussa tulisi käyttää
- kuinka paljon keskusteluajasta saisi esimies itse olla äänessä
- miten keskustelun jälkihoito varmistettaisiin.

Keskustelu itsessään

- menneen tarkastelu
- tulevan suunnittelu
- kehityssuunnitelma
- keskustelun johtavat periaatteet

Seuranta ja jälkihoito

- jatkotoimenpiteet ja sitoutuminen keskustelun tuloksiin.

Valmistautumisessa voi käyttää apuna lisäksi seuraavaa muistilistaa (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 1256126):

- Mistä aiheesta keskustellaan?
- Mikä on meidän toimintaideamme organisaatiossa? Millaisena sinä näet toimintaideamme?
- Millaisena näet työnkuvasi ja tehtäväsi?
- Miten yritystämme voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?
- Miten sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- Millaisena koet yhteistyön toimivuuden?
- Mitkä ovat sinun vahvat ja heikot ominaisuutesi?
- Mitä tämä kehityskeskustelu antoi meille?
- Miten jatkamme tästä eteenpäin?
- Pitäisikö jotain kehityskeskustelussa esiin tulleita kysymyksiä pohtia myös työryhmissä?

Lisäksi työntekijälle voidaan tehdä seuraavia kysymyksiä, joiden avulla on hyvä muodostaa kokonaiskuva omasta toiminnasta (Valpola 2002, 140):

- Mitä haluat minun tekevän esimiehenä enemmän?
- Minkä tekemisen haluat minun lopettavan esimiehenä?
- Mitä tekemistä haluat minun jatkavan esimiehenä?

Esimiehen on hyvä joskus kertoa myös omasta työkuvastaan ja päätösprosessista sillä alaisilla voi olla vääristynyt kuva esimiehen vastuusta ja valtuuksista (Valpola 2002, 140).

Esimiehen taito tehdä avoimia kysymyksiä on vuorovaikutuksen paras apu. Tällöin alainen joutuu vastaamaan omin sanoin (Valpola 2002, 135). Valpola jakaa avoimet kysymykset neljään ryhmään. (Valpola 2002, 1366137):

1. Selventävät kysymykset:

- Miten työt ovat sinusta sujuneet?
- Mitä se tarkalleen ottaen sinulle merkitsee?
- Olenko käsittänyt oikein, että...
- Jos käsitin oikein, tarkoittit, ettäi

- Aikaisemmasta muistan, että halusití

2. Avaavat kysymykset

- Mitä vaihtoehtoja sinulla on ollut ajatuksissa?
- Miten olet nähnyt toisten toimivan vastaavissa tilanteissa?
- Haluaisin kuulla sinun ajatuksiasi
- Haluaisitko sinä puhua siitä enemmän?
- Kuulisin asiasta mielelläni lisää.
- Miten sinä ratkaisisit tämän, jos sinulla ei olisi mitään rajoituksia?

3. Prosessikysymykset

- Mitä haluaisit saada tästä tapaamisesta irti?
- Mitä minun pitäisi sinulle kertoa, jottaí ?
- Mitä tarvitset, jotta sinä voisit hoitaa tämän asian?
- Millaista apua sinä tarvitset minulta?
- Millaisia päätöksiä sinä tarvitset, jottaí ?

4. Testaavat kysymykset

- Mitä voit itse tehdä tälleí ?
- Millä tavoin tämä lisäisií ?
- Mitä muita asioita tulisi ottaa huomioon tässäí ?
- Keitä muita tarvittaisiin tähän mukaan?
- Mitä tekisit, että saisimme toisetkin sitoutumaan tähän?
- Mikä tässä mahdollisesti tulee olemaan vaikeaa?
- Mitä sinä tekisit ensimmäiseksi, jos tehtäisiin tällainen päätös?

Seuraavat ohjeet auttavat kehityskeskustelun sujumisessa

- Älä keskeytä (keskeyttämällä puhujan, osoitat, että sinun sanomasi on tärkeämpi kuin puhujan).
- Puheenaihetta ei pidä vaihtaa.
- Tarkentavien kysymysten teko on tärkeää.
- Reportteriasenteen hyödyntäminen keskustelutilanteessa auttaa, ole sitkeä ottamaan selvää, hyödynnä pienimmätkin vihjeet, ole avoimen utelias ja kuuntele huolella vastaukset.
- Väilyhteenvetojen tekeminen keskustelun aikana on tärkeää, jotta tiedät että olette ymmärtäneet toinen toisianne, jonka jälkeen voi siirtyä seuraavaan aiheeseen.

- Vastauksia pitää jaksaa odottaa. Toisen osapuolen on annettava harkita, miettiä ja hakea vastauksia. Muista, hiljaisuus voi myös painostaa esim. avautumaan aroista asioista.

Kehityskeskustelussa voi luottamuksen saamiseksi hyödyntää seuraavia ohjeita:

- Keskustelun aluksi ja jo tiedottaessa kehityskeskustelukierroksesta on hyvä todeta, että keskustelu on luottamuksellinen (Autio ym. 2000, 5; S-ryhmän kehityskeskusteluaineisto; Valpola 2000, 169).
- Kiinnostuksen osoittaminen
- Olemalla empaattinen
- Äänenkäyttöön on hyvä kiinnittää huomiota eli pyri puhumaan samalla vahvuudella, yhtä kovaa tai hiljaa ja samalla rytmillä keskustelun alussa
- Oma hiljainen rauhoittava hiljainen ääni herättää tunnekuohuisen puhumaan entistä kovemalla äänellä tullakseen kuulluksi. Kova, tarmokas ääni puolestaan karkottaa hiljaisen ja aran puhujan.
- Liikkeisiin ja eleisiin on myös syytä kiinnittää huomiota. Kiireisyyttä on helppo näyttää vilkuilemalla kelloon tai sormeilemalla koko ajan työpapereita. Etäisyyttä osoitat istumalla tehokkaasti kaukana alaisestasi tehokkaasti kirjoituspöydän takana.
- Yhteinen vuorovaikutus tulee syntyä luonnostaan, luottamuksen saavutettuaan esimies keskittyy itse keskusteluun
- Keskusteluissa on hyvä muistaa, että meillä kaikilla on oma käsitteistö ja kieli, jota käytämme. Ihmisistä löytyy kieleltään visuaalisia, auditiivisia ja kineesteettisiä. (Valpola 2002, 1276128.)

Kehityskeskustelutilanteessa on myös hyvä tunnistaa erilaiset ongelmatyypit, jotta kehityskeskustelu onnistuisi (Valpola 2002, 1456147):

1. Vihamielinen

Kehityskeskustelussa on tärkeä antaa toisen suoraan kertoa mielipiteensä ja odottaa, kunnes toinen on valmis jäsentämään ja arvioimaan tilannetta. Keskustelussa on hyvä käydä läpi, millainen käytös työyhteisössä on sopivaa ja miten vihamielisyys vaikuttaa työyhteisössä.

2. Valittaja

Kehityskeskusteluissa valituksia kannattaa kuunnella vain yhden tapaamisen verran ja kysellä huonojen asioiden lisäksi myös myönteisiä asioita. Valittajaa voi auttaa ja pakottaa näkemään tilanne tasapuolisemmin ja ehdottaa toimenpiteitä, joita työpisteessä voidaan tehdä asioiden parantamiseksi.

3. Kaikkítietävä

Kehityskeskustelussa on tärkeää, ettei kaikkítietävä puhu jostain toisesta ja hänen puutteistaan, tärkeätä on että keskitytään puhumaan henkilöstä itsestään. Oleellista tilanteessa onkin suhtautua toisen ihmisen kokemukseen ja osaamiseen ja auttaa toista miettimään, mitä vaikutuksia omalla käyttäytymisellä on muiden mahdollisuuksiin oppia uusia asioita, hoitaa tehtävänsä ja iloita saavutuksistaan. (Valpola 2002, 1456147.)

5.5.2 Kehityskeskustelun valmistautumisoheistus työntekijälle

- Kehityskeskustelujen onnistumisesta ovat yhtäläisessä vastuussa sekä esimies että työntekijä (Valpola 2002, 125).
- Pyydä esimieheltäsi kehityskeskustelu aika, jos sitä ei ole sovittu (S-ryhmän kehityskeskusteluohjeistus).
- Kehityskeskustelujen valmistautumisneuvoihin on joka kerta hyvä tutustua (S-ryhmän kehityskeskusteluohjeistus).
- Kehityskeskusteluun on varattu tietty aika eli on varmistauduttava kuinka paljon aikaa on käytettävissä, jotta pystyy kertomaan kaikki tärkeät asiat. (Valpola 2002, 24.)
- Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan sekä varmistaa, mitä häneltä odotetaan (Valpola 2002, 24).
- Kehityskeskusteluun valmistaudutaan kysymysten avulla. (voi olla valmis lomake pohja) (Valpola 2002, 45).
- Työntekijän toiveiden ja tarpeiden pohjalta luodaan yhteinen kartta, joka auttaa työntekijää suunnistamaan kohti tarpeellisia ja kiinnostavia tehtäviä (Valpola 2002, 25).
- Kehityskeskustelulomakkeen yhteenveto jää työntekijälle muistilistaksi, jonka avulla on helppo huolehtia töistä (Valpola 2002, 45).

- Seurantakeskustelussa työntekijä saa palautteen työsuorituksestaan, joka auttaa kehittämään työotetta (Valpola 2002, 43).

Työntekijä voi miettiä ennakkoon seuraavia asioita (Ukkonen 1991, 48):

- omat työsuoritukset
- tavoitteista selviytyminen
- yhteistyön toimivuus eri tahojen kanssa
- ongelmat
- tietotaito
- odotukset työltä ym.
- suunnitelmat tulevaisuuden suhteen
- oma ajankäyttö ó mielekkyys
- työnjako ja vastuut
- tiedon saanti yleensä
- lisäksi tulee miettiä kehittymispyrkimyksiä, suunnitelmia, parannusehdotuksia ja ongelmanratkaisutapoja. Työntekijällä on hyvä olla ehdotuksia, jotta voi yhdessä esimiehen kanssa tehdä päätöksiä tulevaisuutta varten.

Työntekijän hyödyt kehityskeskustelusta (Autio ym. 2010, 42):

- saa tilaisuuden keskustella kokonaisvaltaisesti esimiehensä kanssa työkentästään
- saa koko organisaation tilasta tiedon
- saa mahdollisuuden vaikuttaa sekä organisaation että omaan tulevaisuuteen
- saa esimieheltään palautetta omasta työsuorituksesta
- saa esimieheltään työlleen rohkaisua
- oppii tuntemaan esimiestään paremmin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli kohdeorganisaatiossa suoritetun työilmapiiritutkimuksen pohjalta kartoittaa kehittämiskohteita ja laatia organisaation valitsemalle kohteelle kehittämissuunnitelma. Tutkimustehtävä piti sisällään henkilöstön piirissä tehtävän työilmapiirikyselyn toteutuksen, tulosten analysoinnin sekä kehittämisalueiden kartoituksen.

Työilmapiiritutkimuksen suorittamisessa onnistuttiin kokonaisuudessaan hyvin, koska sen tekemisen suunnitteluun ja kysymyslomakkeen työstämiseen kohdeorganisaatiolle sopivaksi oli tehty riittävästi ennakkotoimenpiteitä. Kyselylomake uudistettiin koko kohdeorganisaatiolle sopivaksi. Sähköinen Zef-kyselytyökalu muokattiin tätä ilmapiirikyselyä varten. Sekä uudistettu kyselylomake että Zef-kyselytyökalu muokattiin sellaiseksi, että niitä voidaan hyödyntää myöhemmin toteutettavissa työilmapiiritutkimuksissa. Tällä tavoin voidaan varmistaa tutkimuksien vertailtavuus aiemmin suoritettuun tutkimukseen.

Zef-kyselytyökalua testattiin ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista. Tutkimuksesta ja vastaamisen luottamuksellisuudesta informoitiin kohdeorganisaation henkilöstöä ennen kyselyn lähettämistä. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstö oli tietoinen tutkimuksesta ja siitä, että jokaisen mielipide on tutkimuksessa tärkeä.

Kokonaisuudessaan koko toimeksiantajaorganisaatiolle suoritettu työilmapiiritutkimus sai yleisesti työilmapiirin osalta hyvän tuloksen ja sen suorittaminen onnistui aikataulullisesti ja teknisesti erittäin hyvin. Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä 63 henkilölle. Tutkimuksen vastausprosentti oli 76,2 %.

Suurin osa vastauksista ylitti kolmosen eli hyvän raja-arvon asteikolla 165. Voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaatiossa oltiin tyytyväisiä tutkimushetkellä olleeseen työilmapiiriin.

Tutkimusprosessi oli aikataulutettu niin, että valmiit tulokset voitiin esitellä mahdollisimman pian kyselyn suorittamisen jälkeen. Tämä varmistasi sen, että kyselyyn osallistunut henkilöstö koki, että heidän mielipiteitään hyödynnetään aidosti. Kehittämis-kohteet valittiin tulosten perusteella, joten jokainen kohdeorganisaation henkilöstöön kuuluva on ollut vaikuttamassa kyselystä saatuihin kehittämisasioihin.

Tutkimustuloksista nousivat kehityskohteeksi kehityskeskustelut. Työilmapiiritutkimuksen tulosten ja toimeksiantajaorganisaatiossa tehtyjen havaintojen perusteella kehittämiskohteeksi valittiin yhdyshenkilöiden kanssa kehityskeskustelut.

Toimeksiantajaorganisaation kolmen yhdyshenkilön kanssa keskusteltiin keväällä 2011 kehityskeskusteluiden kehittämisestä. Heidän toiveidensa mukaan laadittiin kehityskeskustelujen pitämistä varten kehityskeskustelujen työkalupakki. Työkalupakissa on valmistautumisohjeet kehityskeskusteluihin sekä esimiehille että työntekijöille, koska organisaatiossa ei ollut käytössä valmistautumisohjeita. Yhdyshenkilöt olivat samaa mieltä siitä, että valmistautumisohjeet ovat perusta onnistuneille kehityskeskusteluille. Kehityskeskustelujen työkalupakki on liitteessä nro 7.

Kehittämisasioiden tuotokset ja merkitys toimeksiantajaorganisaatiolle

Työilmapiiritutkimuksen avulla kohdeorganisaation tiiminvetäjät, esimiehet ja toimitusjohtaja voivat kehittää myös omaa työskentelyään. Työilmapiiritutkimusten tulosten myötä tarpeelliseksi tulevat kehittämishankkeet vaikuttavat osaltaan organisaation suunnitelmiin rahoitusten osalta, etenkin jos kyse on suurista hankkeista isossa organisaatiossa. Tästä syystä kysely kannattaa ajoittaa sellaiseen aikaan vuodesta, että asiat pystytään huomioimaan seuraavan vuoden budjetissa ja mahdollisesti strategia-asioissa. Näin kehittämishankkeiden eteenpäin vieminen saadaan paremmin varmistettua myös rahoituksen ja aikataulujen kanssa.

Työilmapiiritutkimuksen teettämisestä on tarkoitus saada organisaatioissa säännöllisesti tapahtuva prosessi 1-2 vuoden välein, jotta saatuja tuloksia voidaan verrata ai-

emmin tehtyihin tutkimuksiin. Säännöllisesti toteutetulla työilmapiiritutkimuksella saadaan selville, missä asioissa organisaatiossa on jo menty eteenpäin ja missä on kehitettävää. Valmiiksi muokattu kyselytyökalu ja kyselylomakepohja jäävät organisaatiolle myöhempää käyttöä varten.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oltiin erittäin tyytyväisiä muokattuun työilmapiiritutkimuksessa käytettyyn Zef-kyselytyökaluun. Heidän mielestään kysely oli selkeä ja siihen oli kaikkien työntekijöiden helppo vastata. Yhdyshenkilöiden mukaan muokattulla kyselytyökalulla tulee olemaan jatkossakin käyttöä. Toimeksiantajaorganisaatiossa oltiin myös tyytyväisiä siihen, että tutkimustulokset päästiin esittämään organisaatiossa lähes heti kyselyn vastausajan päätyttyä.

Tutkimustuloksien perusteella tehtiin eri osastoille kehittämisehdotuksia. Kohdeorganisaation yhdyshenkilöt olivat erittäin tyytyväisiä näihin kehittämissasioihin. Joitakin näistä ehdotuksista on jo viety eteenpäin kohdeorganisaatiossa.

Zef-ohjelmassa on tiettyjä puutteita, joiden kehittämiseen voi tulevaisuudessa panostaa. Tutkimustulosten raportointiin sekä erilaisten vastaajaryhmien muodostamiseen tulisi ohjelmassa kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi tulisi miettiä onko esim. nelikenttä joidenkin kysymysten kohdalla soveltuvin vastausvaihtoehto. Zef-ohjelmassa olisi hyvä, jos heti raporttien tulostusvaiheessa ohjelma pystyisi väripallukoin merkkamaan kriittiset tai kehittämistä vaativat ja positiiviset asiat. Entä miten Zef-ohjelmassa saataisiin seuraavan tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulokset vertailtaviksi? Onko tähän olemassa raportointimahdollisuutta? Myös muita raportointimahdollisuuksia olisi jatkossa hyvä kehittää, jotkut asiat olisi hyvä esittää erilaisina grafiikkoina tai taulukkoina. Myös vertailtavuutta esim. osastokohtaisten tai kysymyskohtaisten tulosten raportoinnissa voisi ohjelmassa kehittää.

Kehityskeskusteluja voidaan pitää tärkeänä asiana niin yksikön vetäjille kuin yksittäisille työntekijöille. Riittävän hyvin suunnitelluilla kehityskeskusteluilla voidaan saada esiin ja kehitettäväksi erittäin merkityksellisiä asioita. Kehityskeskusteluista saatavaa tietoa voidaan käyttää tiimien muodostamisessa, eri projektien vetäjien valinnoissa, koulutustarpeiden kartoituksessa jne. Kehityskeskusteluissa voidaan ottaa esille työilmapiiritutkimuksessa esille nousseita asioita ja niissä voidaan kysyä mieli-

piteitä tuloksien perusteella kriittisiksi todettuihin tuloksiin. Kehityskeskustelujen ohjeistukset esimiehille ja työntekijöille sekä teoriataustaa kehityskeskusteluista on kehityskeskustelujen työkalupakissa liitteessä 7. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole ollut käytössä valmistautumisohjeita kehityskeskusteluihin. Kuten aiemmin teoriaosuudesta ilmenee s. 33639, hyvällä kehityskeskusteluihin valmistautumisella on erittäin suuri merkitys, jotta niistä saatu hyöty koetaan merkitykselliseksi. Kehityskeskusteluiden työkalupakkiin (Liite 7) on tehty näiden tarpeiden pohjalta koko organisaation käyttöön kehityskeskustelujen valmistautumisohjeet sekä esimiehille että työntekijöille.

Kehityskeskustelujen työkalupakissa on informoitu kehityskeskustelujen tallentamisesta ja myös muiden tietojen päivittämisen tärkeydestä toimeksiantajan omaan sähköiseen tiedonkeruujärjestelmään. Sähköisen tiedonkeruujärjestelmän esille nostaminen oli toimeksiantajaorganisaation toive, koska sen käyttö on ollut vähäistä. Kehityskeskustelupakissa on esitetty monenlaisia hyötyjä sähköisen tiedonkeruujärjestelmän aktiivisesta käytöstä. Kehityskeskustelujen työkalupakissa on linkki sähköiseen järjestelmään, jotta tietojen päivittäminen ei unohtuisi.

Sähköinen työkalupakki tullaan tallettamaan kohdeorganisaation sähköiseen viestintäjärjestelmään eli se on koko organisaation henkilöstön käytettävissä. Työkalupakki on rakennettu siten, että sitä voi tarvittaessa täydentää sähköisen viestintäjärjestelmän pääkäyttäjän toimesta.

Tehtyjen havaintojen perusteella toimeksiantajaorganisaatiossa voidaan jatkossa kehittää kehityskeskusteluita. Organisaatio voisi kehittää kehityskeskusteluitaan vielä seuraavilta osin:

1. Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen; lomakepohjan tulisi olla samanlainen eri osastoilla. Uudistettu lomakepohja talletetaan kehityskeskustelujen työkalupakkiin.
2. Sähköisen tiedonkeruujärjestelmän hyödyntäminen kokonaisuudessaan:
Kohdeorganisaatiossa on ollut käytössä sähköinen järjestelmä, johon on voitu tallentaa kehityskeskusteluiden yhteenvedot sekä henkilöiden koulutus ja aiemmat työhistoriat yms. asiat. Järjestelmään on myös mahdollisuus kirjata

ura- ja kehittymistoiveet sekä asiantuntijuustietoja. Sähköistä järjestelmää ei kuitenkaan ole riittävästi hyödynnetty. Järjestelmään on syötetty yhteenvetoja kehityskeskusteluista ja koulutuksista jne. Näitä tietoja ei ole hyödynnetty rekrytointilanteissa tai tilanteissa, joissa talon sisällä olevien osastojen kesken voitaisiin löytää asiantuntijuutta erilaisiin projekteihin.

Nämä ehdotukset voisivat toimia jatkona tälle opinnäytetyölle.

7 OMA POHDINTA

Olen toimiessani ulkopuolisena tutkijana saanut erittäin paljon kokemusta ja uutta näkemystä niin työilmapiiritutkimuksen tekemiseen kuin kehityskeskusteluiden tekemisestä ja pitämisestä. Olen saanut tutustua uusiin ihmisiin ja toimeksiantajaorganisaation toimintaan.

Yhteistyö sujui hyvin sekä toimeksiantajaorganisaation yhdyshenkilöiden että opinnäytetyöohjaajani kanssa. Tässä yhteydessä haluan kiittää toimeksiantajaorganisaatiosta seuraavia henkilöitä erittäin hyvästä ja mielenkiintoisesta yhteistyöstä; erittäin suuret kiitokset Arjalle, Tarjalle, Marikalle, Markolle, Minnalle ja toimitusjohtajalle sekä opinnäytetyöohjaajilleni Sirpalle ja Marille. Saimme yhteispalaverit sovitettua joustavasti jokaisen aikatauluihin. Sähköpostin kautta keskusteltiin paljon mm. tutkimukseen ja tulosten esittämiseen liittyvistä asioista. Sain rakentavaa ja positiivista palautetta tekemistäni asioista ja ne antoivat aina uutta intoa jatkaa työtä eteenpäin.

Tutkimustulosten esittelytilaisuudet ja niihin valmistautuminen olivat minulle uusia kokemuksia. En ole aiemmin esittänyt asioita aivan vieraille henkilöille, joten nämä tilaisuudet toivat uutta sisältöä omaan oppimisprosessiini. Sain tulosten esittämistilaisuuksista ja palavereista varmuutta omaan esiintymiseen.

Työilmapiiritutkimuksen tekeminen oli kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoista. Mietittävänä oli monia eri asioita:

- kysymyslomakkeen muotoilu, jotta se olisi koko kohdeorganisaatiolle sopiva
- miten työilmapiiritutkimuksesta tiedotetaan henkilöstölle
- millaisia vastaajaryhmiä käytetään
- mikä olisi sopivin vastausaika tutkimukseen ja milloin tutkimuksen suorittaminen olisi hyvä aloittaa (ei esim. kesälomien aikaan)
- miten sähköistä kyselytyökalua tulisi muokata, jotta sen käytöstä saataisiin paras mahdollinen hyöty

- miten tulokset raportoidaan ja milloin ne esitetään toimeksiantajaorganisaatiolle
- miten valitaan tutkimuksen kehityskohde, jos tuloksista ei löydy selkeää poikkeamaa

Työilmapiiritutkimuksen tekeminen sujui mielestäni hyvin ja toimeksiantajaorganisaatio sai tulosraportit nopeasti tutkimuksen jälkeen käyttöönsä. Työilmapiiritutkimuksen tulosten pohjalta löydettiin heti toimeksiantajaorganisaation yhdyshenkilöiden kanssa kehittämiskohde. Työilmapiiritutkimuksen kyselylomake ja opinnäytetyön taustatieto työilmapiiriin ja tutkimukseen liittyvistä asioista ovat kaikkien organisaatioiden hyödynnettävissä. Sähköisessä muodossa oleva kehityskeskustelujen työkalupakki (Liite 7) tulee olemaan kaikkien kohdeorganisaation työntekijöiden käytössä. Olen varma, että seuraavan työilmapiiritutkimuksen tuloksissa on selkeä parannus kehityskeskustelujen kohdalla, kun henkilöstö huomaa, että kriittiseen tutkimustuloskohtaan on kiinnitetty huomiota ja siihen liittyviä kehittämistoimenpiteitä on hoidettu eteenpäin.

Toivoisin, että Zef-kyselytyökalujärjestelmään saisi nykyistä paremmat raportointimahdollisuudet. Zef-työkalu oli muuten hyvin helppo käyttää ja muokata, mutta raportoinnissa joutui tekemään itse paljon töitä, jotta tulosten raportit saatiin ymmärrettäviksi.

Kehittämiskohteen valintana kehityskeskustelut ovat tuttu aihealue monissa organisaatioissa. Usein kehityskeskustelut ja niihin liittyvät prosessit on kuitenkin koettu haasteellisiksi. Uskoisin, että tämän opinnäytetyön ohjeistuksista, kehityskeskustelujen työkalupakista sekä kehityskeskusteluiden teoriaosuudesta on hyötyä myös muiden organisaatioiden kehityskeskusteluiden pitämiseen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot ó menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy
- Aika- ja suorituspalkat. 2010. Tulosta ja palkkaa. Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Autio, V.M. & Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan Hyvä henki ja kuinka se tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen ó kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Helsinki: Ammatinedistämislaitos
- Juuti, P. (toim.). 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer- Paino Oy
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy
- Kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOY
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Kauranen, T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011. Ilmapiirikysely 6 tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos
- Kehityskeskustelut S-ryhmässä päätetty HR-ohjausryhmässä 5.5.2010.
<http://sintra.sok.fi/>
- Ketola, R. Toim. 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kukkola, M. 2005. Henkilöstötutkimus on johdon työväline toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseksi. 2005. Casetti 2005. Viitattu 14.3.2011. <https://innolinkresearch.fi>
- Kulovesi, A. 2002. Unelma älykkäästä työyhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Laaksonen, H. & Niskanen, J. & Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media
- Laitinen, K. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: Kopijyvä Oy (Liiketaloustiede: Johtaminen ja organisointi. Lisensiaatintutkimus, Turun kauppakorkeakoulu).

- Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista ó hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Moisio, E. & Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla.
- Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre ó oikease työlämääsi. Pieksämäki: RT-Print Oy
- Moisio, P. Karvonen, S. Simpura, J. Heikkilä, M. (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2008. Stakes, M253. Helsinki, 2008.
- Mäkelä, B. 2010. Työhyvinvoinnin edistäminen yrityksessä. Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus ó työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Pajunen, T. 2003. Hyvän työilmapiirin luominen. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Peltola, A. (suom.). 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy
- Perttula, J. 2007. Henkilöstön ja johdon palkitseminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Porter, L. & Steers, R. & Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet ó hallinta ja ratkaisut. Tampere: Inforviestintä
- Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy
- Reddin, W.J. 2000. Selvät työroolit ó tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari Oyj
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy

- Schraeder, M. & Becton, J.B. & Portis, R. 2007. A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe? *The journal for quality & participation*
- Scott-Lennon, F. 1999. *Kehityskeskustelu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. *Onnistu alaisena ó näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. *Kehity alaisena ó onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. EU
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Alykäs organisaatio ó tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum
- Orgaisaatio Oy:n työilmapiiritutkimuksen kysymyssarja.
- Työyhteisötutkimus 12 / 2009. Satakunnan Osuuskauppa. Tns Gallup.
- Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta. 2011. *Kauppalehti* 20.4.2011. Viitattu 1.5.2011. <https://www.kauppalehti.fi>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 28.10.2011. <https://www.ttl.fi>
- Ukkonen, O.1991. *Esimies-alaiskeskustelu*. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Valpola, A. 2000. *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö
- Valpola, A. 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WS Bookwell Oy
- Varila, J. (toim.) 1994a. *Henkilöstöstrategia työsi tukijaksi. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio*. Helsinki: Valtionhallinnon painatuskeskus
- Vepsäläinen, A. 2011. *Työhyvinvoinnin tulevaisuus*. Jollas Instituutin 50-vuotisjuhlavuoden avoin seminaari. 22.3.2011.
- Viitala, R. 2006. *Johda osaamista*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Vilkka, H. 2011. *Seksuaalinen häirintä*. Juva: Bookwell Oy
- Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Väliverronen, E. 2002. Kirjoittaminen prosessina. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino, 47, 122-123.

Yin, R.K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications

Zef-arviointikoneen www-sivut. Viitattu 20.10.2010. <http://www.zef.fi>

LIITE 1

Hei!

Kuten maanantaipalaverissa oli puhetta, yrityksessämme tehdään työilmapiirikartoitus syyskuun aikana. Tuttuun tapaan se toteutetaan ZEF-kyselynä, johon jokaiselle vastaajalle tulee kutsu piakkoin.

Kyselyn toteuttaa Sari Kylväjä, joka suorittaa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaajuden ylempää AMK-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa (Liiketoiminta ja kulttuuri, Pori). Hän toteuttaa kyselyn raportteineen opinnäytetyönään.

Toivomme sinulta rehellistä vastausta jokaiseen kysymykseen, jotta tutkimuksesta saaduista tuloksista olisi todellista hyötyä työpaikallamme!

Muistutamme vielä, että vastaaminen on luottamuksellista. Vastaukset käsitellään laajempiin ryhmiin koottuina, jolloin yksittäisen vastaajan tiedot eivät käy ilmi.

LIITE 2

Työilmapiiritutkimukseen vastaaminen on luottamuksellista.

Zef-ohjelmisto, jota käytetään työilmapiiritutkimuksen suorittamisessa, on rakennettu siten, että kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Työilmapiiritutkimuksen tulokset käsitellään laajempiin ryhmiin koottuina, jolloin yksittäisen vastaajan tiedot eivät käy ilmi.

Opinnäytetöitä ei tehdä luottamuksellisina (OPM 28.1.2004/Dnro 3/500/2004 Opinnäytetöiden julkisuus), vaan opinnäytetyöt ovat tutkintojen osia, joiden tulee olla avoimesti arvioitavina. SAMK:n ohjeiden mukaan opinnäytetyöstä tulee julkinen sen jälkeen, kun ohjaaja on hyväksynyt sen.

Opinnäytetyöhön ei saa sisällyttää liike- tai ammattisalaisuuksia, vaan ne on jätettävä työn tausta-aineistoon. Silloin kun opinnäytetyön toimeksiantaja kieltää ehdottomasti joidenkin tietojen esittämisen opinnäytetyön raportissa, voidaan joko 1) laatia opinnäytetyöraportin lisäksi erillinen luottamuksellinen toimeksiantajaportti, johon sijoitetaan ne osat, joita toimeksiantaja ei halua julkisuuteen tai 2) laatia vain yksi raportti ja esittää luottamukselliset tiedot liitteessä, joka lisätään vain toimeksiantajan raporttiin.

LIITE 3

Tervehdys,

Kutsun Sinut antamaan palautteesi työilmapiiritutkimukseen.

Toivon Sinulta rehellistä vastausta jokaiseen kysymykseen, jotta tutkimuksesta saaduista tuloksista olisi todellista hyötyä työpaikallanne!

Muistutan vielä, että vastaaminen on luottamuksellista. Vastaukset käsitellään laajempiin ryhmiin koottuina, jolloin yksittäisen vastaajan tiedot eivät käy ilmi.

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla linkin Internet-selaimesi osoiteriville. Toivon, että voit käyttää tutkimuksen vastaamiseen aikaasi 15 minuuttia.

.
#WWW_CLIENT

Vastaathan tutkimukseen viimeistään 30.9. mennessä.
Lämmin kiitos vastauksestasi!

Iloisin terveisin
Sari Kylväjä, opiskelija
Yrittäjyyden ja Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma SAMK, Pori

VASTAUSOHJE - LUE HUOLELLA!

Lue ohjeet huolella ennen kyselyyn vastaamista!

Ohessa linkin takana on kyselylomakkeet.
Jokainen kappale sisältää joukon kysymyksiä tai väittämiä.
Näiden kysymys- tai väittäjäjoukkojen vieressä on kysymystyyppin mukainen vastausalue, esim. jana tai nelikenttä.

Janalle ja nelikenttään vastaus merkitään hiiren vasenta painiketta näpsäyttämällä. Vastatessasi väärin sinulla on mahdollisuus korjata vastausta ennen kyselyn palauttamista.

Lue kysymykset huolella.

Vastausvinkki nelikenttäkysymyksiin/väittämiin: Etsi ensin sopiva kohta vaakasuunnassa ja vasta tämän jälkeen pystysuunnassa.

Janakysymyksissä huomioi, että arvoasteikossa 1=heikko ja 5=erinomainen.

Monivalintakysymyksessä valitaan sopivimmat vaihtoehdot.

Vapaan tekstipalautteen voit kirjoittaa tyhjään ruutuun.

Vastausohjeistus ja kysymyslomake

Työilmapiiritutkimus 2010

1.0 Vastaaminen

Lue ohjeet huolella ennen kyselyyn vastaamista!

Ohessa on kyselylomakkeet. Jokainen kappale sisältää joukon kysymyksiä tai väittämiä. Näiden kysymys- tai väittämäjoukkojen vieressä on kysymystyyppin mukainen vastausalue, esim. jana tai nelikenttä.

Janalle ja nelikenttään vastaus merkitään hiiren vasenta painiketta näpsäyttämällä. Vastatessasi väärin sinulla on mahdollisuus korjata vastaksia ennen kyselyn palauttamista.

Lue kysymykset huolella.

Vastausvinkki nelikenttäkysymyksiin/väittämiin: Etsi ensin sopiva kohta vaakasuunnassa ja vasta tämän jälkeen pystysuunnassa.

Janakysymyksissä ole huolellinen kuinka arvoasteikko menee: yleisesti 1 heikko ja 5 erinomainen.

Monivalintakysymyksessä valitaan sopivimmat vaihtoehdot.

Vapaan tekstipalautteen voit kirjoittaa tyhjään ruutuun.

Muista, että vastauksista ei selviä vastaajan henkilöllisyys; Toivomme sinulta rehellistä vastausta jokaiseen kysymykseen, jotta tutkimuksesta saaduista tuloksista olisi todellista hyötyä työpaikalla!

2.0 Vastauslomakkeet

3.1 Tausta

<p>1. Sukupuoli? (Vaihtoehtokysymys) Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1. Nainen- 2. Mies <p>2. Ikäryhmä? (Vaihtoehtokysymys) Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1. 18 - 25 vuotta- 2. 26 - 35 vuotta- 3. 36 - 45 vuotta- 4. 46 - 55 vuotta- 5. 55 - 60 vuotta- 6. 61 - vuotta <p>3. Työsuhteen luonne? (Vaihtoehtokysymys) Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1. Toistaiseksi voimassaoleva- 2. Määräaikainen <p>4. Olen työskennellyt toimipaikassani? (Vaihtoehtokysymys) Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1. alle 1 vuotta- 2. 1- 3 vuotta- 3. 3 - 5 vuotta- 4. yli 5 vuotta <p>5. Työskentelen esimiehenä? (Vaihtoehtokysymys) Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1. Kyllä- 2. Ei	<p>Vastausalueet:</p>
--	------------------------------

3.2 Oma työni

Arvioidaan mennyttä aikaa esim. kulunutta vuotta oman työn osalta.

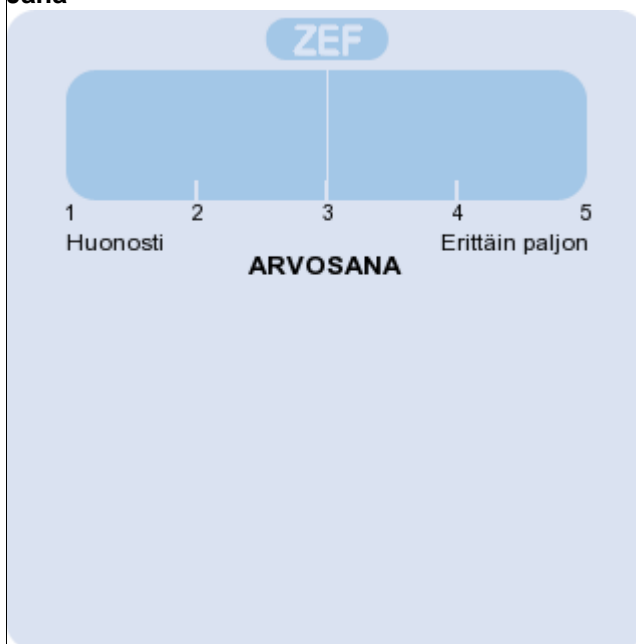
1. Koen työn iloa (Jana)
2. Koen työni mielenkiintoiseksi (Jana)
3. Koen, että työtäni arvostetaan (Jana)
4. Koen omien resurssieni olevan tehokkaassa käytössä (Jana)
5. Olen sitoutunut työhöni (Jana)
6. Saan työni kannalta oleellisen tiedon käyttöni helposti (Jana)
7. Saan apua tarvittaessa (Jana)
8. Toimenkuvani on minulle selkeä (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

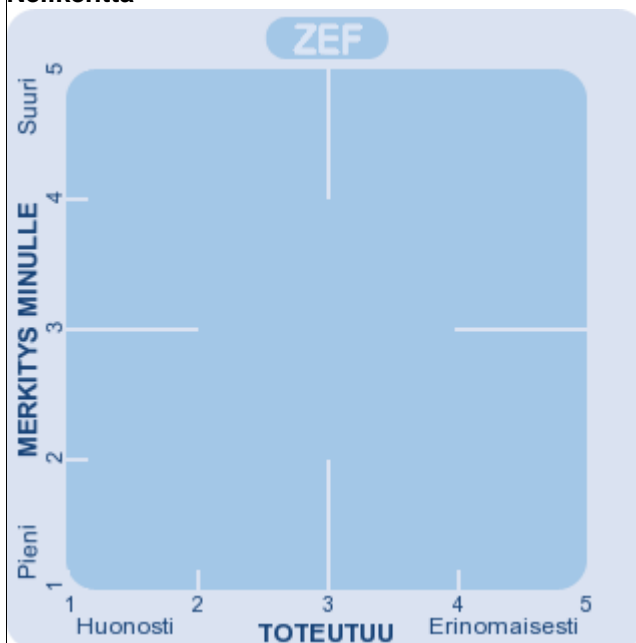
 - 1. Kyllä
 - 2. Ei
 - 3. Tarvitsen selvyyttä toimenkuvaani
9. Tiedän ja tunnen yrityksen strategian ja arvot (Nelikenttä)
10. Yrityksen strategia ja arvot ohjaavat työtäni (Nelikenttä)
11. Minulla on selkeä kuva siitä, keitä asiakkaamme ovat (Nelikenttä)
12. Minulla on riittävästi tietoa asiakkaidemme toiminnasta (Nelikenttä)
13. Voin toteuttaa työssäni vahvuuksiani (Nelikenttä)
14. Työnantaja tarjoaa riittävät mahdollisuudet kehittää ammattitaitoani (Nelikenttä)

Vastausalueet:

Jana



Nelikenttä



3.3 Tiimityö

Arvioidaan mennyttä aikaa esim. kulunutta vuotta tiimityön osalta.

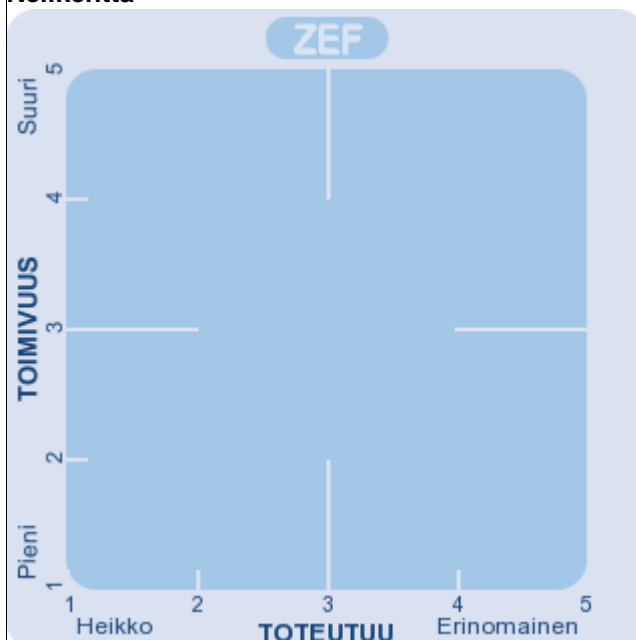
1. Tiimini toiminta on sujuvaa (Jana)
 2. Tiimimme toiminta on tehokasta (Jana)
 3. Kaikki tiimimme jäsenet ottavat vastuun tekemisistään (Nelikenttä)
 4. Tiimimme tarkoitus on kaikille selkeä (Nelikenttä)
 5. Roolit ja vastuu ovat tiimissämme selkeästi määriteltyjä (Jana)
 6. Tiimiä johdetaan ammattitaitoisesti (Jana)
 7. Pidän tiimityöskentelystä yleisesti (Jana)
 8. Tiimimme jäsenet tukevat toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Nelikenttä)
 9. Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri (Jana)
 10. Tiimimme työn tulosten laatuvaatimukset ovat korkealla (Jana)
 11. Otamme kaikki tiimissä vastuuta varmistaaksemme asiakkaidemme tyytyväisyyden (Jana)
 12. Yhteistyömme toisten tiimien kanssa sujuu hyvin (Monivalintakysymys)
- Vaihtoehdot:**
- 1. Tiimityö sujuu hyvin toisten tiimien kanssa
 - 2. Vain joidenkin tiimien kanssa
 - 3. Näkemuserot eri tiimien välillä vaikeuttavat yhteistyötä
 - 4. Meillä ei ole mahdollisuuksia eri tiimien väliseen yhteistyöhön
13. Meillä on tarpeeksi tiimin yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia (Jana)
 14. Olen tyytyväinen tiimissäni vallitsevaan sisäiseen tiedottamiseen (Jana)

Vastausalueet:

Jana



Nelikenttä



3.4 Henkilöjohtaminen

Arvioidaan mennyttä aikaa esim. kulunutta vuotta henkilöjohtamisen osalta. Arvioitavana oma lähiesimies.

1. Arvioitavana lähiesimiehenä (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Toimitusjohtaja
- 2. Ylin johto (johtoryhmä tai vastaava)
- 3. Tiiminvetäjä

2. Voin luottaa esimieheeni (Nelikenttä)

3. Esimieheeni on kannustava (Nelikenttä)

4. Esimieheeni toiminta on oikeudenmukaista (Nelikenttä)

5. Esimieheeni on helposti tavoitettavissa (Nelikenttä)

6. Saan työhöni tarvittaessa ohjausta (Nelikenttä)

7. Koen, että esimieheeni arvostaa tekemääni työtä (Nelikenttä)

8. Esimieheeni osaa antaa positiivista palautetta (Nelikenttä)

9. Esimieheeni osaa antaa rakentavaa palautetta (Nelikenttä)

10. Esimieheeni löytää ratkaisuja ongelmatilanteisiin (Nelikenttä)

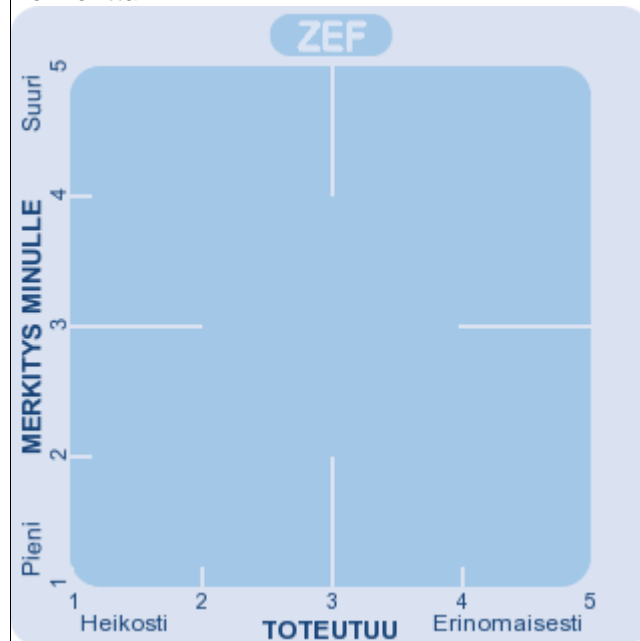
11. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti (Nelikenttä)

12. Koen esimieheeni kanssa käydyn kehityskeskustelun minulle hyödylliseksi (Nelikenttä)

13. Kehittymistoiveeni huomioidaan (Nelikenttä)

Vastausalueet:

Nelikenttä



3.5 Yrityksen johtaminen

Arvioidaan mennyttä aikaa esim. kulunutta vuotta yrityksen johtamisen osalta.

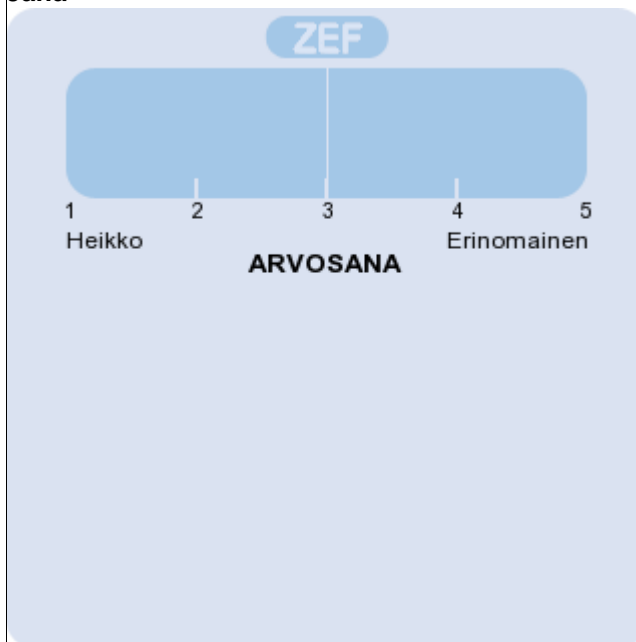
1. Yrityksen toimintatapa vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia (Nelikenttä)
2. Yrityksen toimintatapa on oikeudenmukainen (Nelikenttä)
3. Yrityksessämme ongelmatilanteet hoidetaan loppuun asti (Nelikenttä)
4. Yrityskuvamme on mielestäni (Jana)
5. Yrityksenä meitä voidaan pitää edelläkävijänä (Jana)
6. Yrityksessämme yhteishenki on mielestäni (Jana)
7. Tiedän liiketoimintamme tilanteen (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

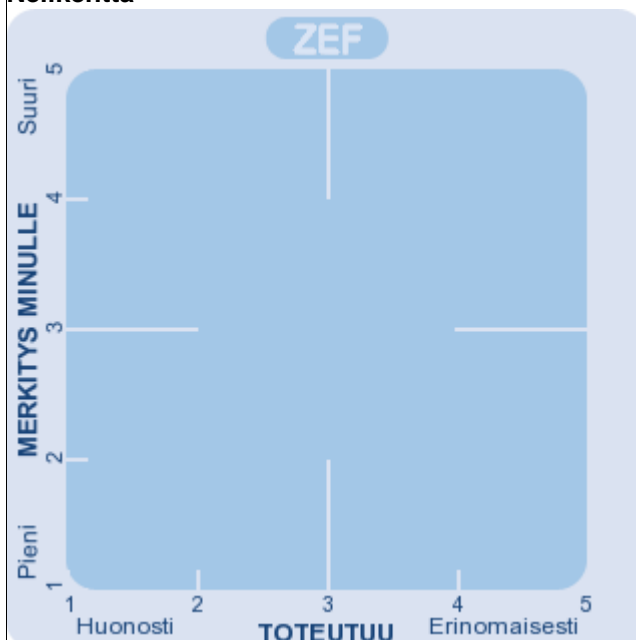
 - 1. Tunnen täysin
 - 2. Tiedän riittävästi
 - 3. En tiedä, mutta haluaisin enemmän tietoa
 - 4. En tiedä
8. Yrityksemme tuntee riittävän hyvin eri asiakasryhmiemme tarpeet? (Jana)
9. Tiedon saanti sisäisen viestinnän kautta on (Jana)
10. Idea/vinkki yrityksen johdolle (Vapaapalaute)

Vastausalueet:

Jana



Nelikenttä



3.6 Palkitseminen

1. Tiedän yrityksen palkitsemisperusteet (Jana)
2. Aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen kannustetaan (Jana)
3. Työn tuloksista palkitaan (Jana)
4. Aloitteellisuudesta ja aktiivisuudesta palkitaan (Jana)
5. Palkkataso vastaa osaamistani ja työpanostani (Jana)
6. Yrityksen palkkataso on kilpailukykyinen (Jana)
7. Tunnen yrityksen työsuhde-etuudet (Jana)

Vastausalueet:

Jana



3.7 Fyysinen työhyvinvointi

<p>1. Työpisteeni ja sen kalusteet ovat toimivia (Nelikenttä)</p> <p>2. Työpisteeni ja sen kalusteet ovat ergonomisia (Nelikenttä)</p> <p>3. Voin itse vaikuttaa työympäristöni ja työpisteeseeni (Nelikenttä)</p> <p>4. Toimipaikkani työympäristö on toimiva (Nelikenttä)</p> <p>5. Kaikki huolehtivat omalta osaltaan yhteisten tilojemme siisteydestä (Nelikenttä)</p> <p>6. Olen kokenut työpaikallani fyysistä häirintää (Vaihtoehtokysymys)</p> <p>Vaihtoehdot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. Kyllä - 2. Ei <p>7. Idea fyysisen työhyvinvoinnin lisäämiseen (Vapaapalaute)</p>	<p>Vastausalueet:</p> <p>Nelikenttä</p> 
---	--

3.8 Henkinen työhyvinvointi

1. Koen työpaikkamme ilmapiirin hyvänä (Jana)
2. Saan tarpeeksi palautetta työsuorituksistani (Nelikenttä)
3. Yrityksen nimityspolitiikka on oikeudenmukaista (Nelikenttä)
4. Yrityksen palkkauspolitiikka on oikeudenmukaista (Nelikenttä)
5. Meillä on tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä vapaa-uoitoisia tilaisuuksia (Nelikenttä)
6. Tunnen, että voimavarani riittävät selviytyäkseen hyvin työtehtävistä (Nelikenttä)
7. Olen kokenut työpaikallani henkistä häirintää (Jana)
8. Toimipaikkamme toimintatapoihin perehdyttäminen on toteutettu hyvin (Jana)
9. Työpaikallamme ei ole työntekijöiden välistä kilpailua paremmuudesta (Jana)
10. Tunnen jatkuvasti työni aiheuttamaa uupumusta ja stressiä (Jana)
11. Työ ei häiritse vapaa-aikaani (Nelikenttä)
12. Yleisesti ottaen minusta on mukava tulla töihin (Nelikenttä)
13. Työpaikkamme pelisäännöt (Monivalintakysymys)

Vaihtoehdot:

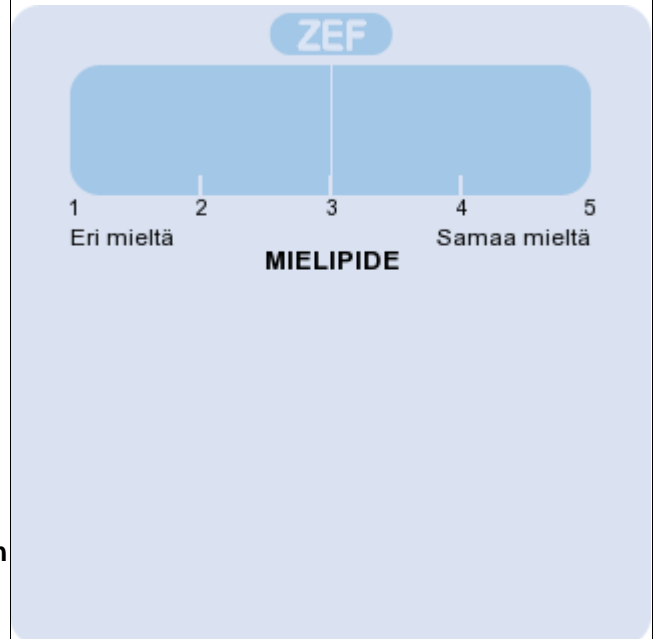
 - 1. Pelisääntöjä noudatetaan
 - 2. Pelisääntöjä ei noudateta tarpeeksi
 - 3. En tiedä kaikkia pelisääntöjä
 - 4. Yrityksen pelisäännöt tarvitsevat päivitystä
14. Pidän töiden jatkumisen varmuutta (Monivalintakysymys)

Vaihtoehdot:

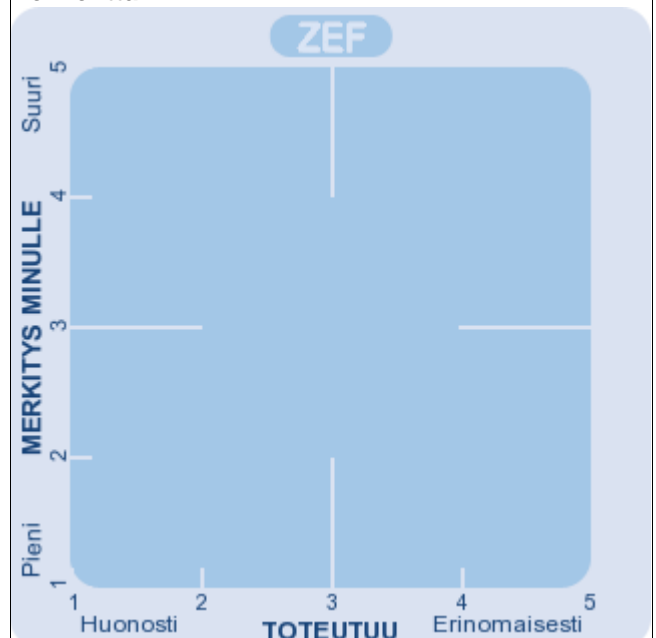
 - 1. Tärkeänä
 - 2. Ei ole merkitystä minulle
 - 3. En ole miettinyt asiaa
 - 4. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa
15. Idea henkisen työhyvinvoinnin lisäämiseen (Vapaapalaute)

Vastausalueet:

Jana



Nelikenttä

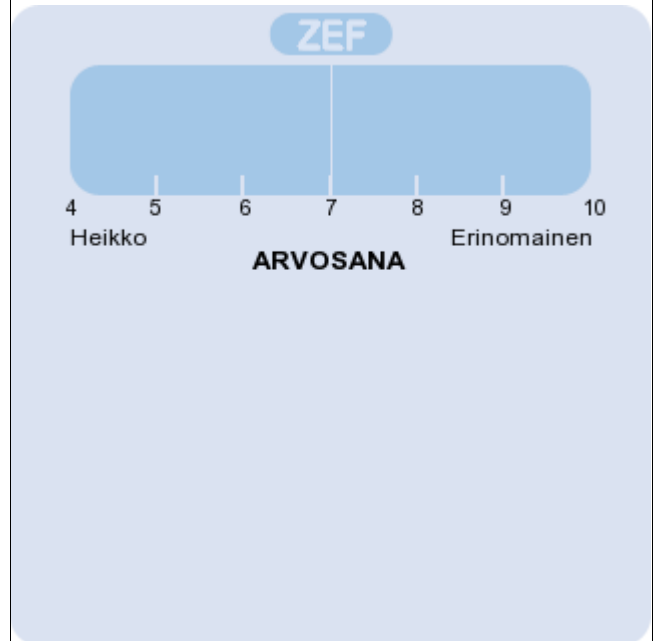


3.9 Yrityksen arviointi

1. Anna kouluarvosana yritykselle 4 - 10 (Jana)

Vastausalueet:

Jana



LIITE 5

Toimeksiantajaorganisaation työilmapiiritkimuksen tulokset organisaatiotasolla.

Ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi Organisaatio Oy:lle osastoittain työilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella

Osasto A

Oma työni:

- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit) -> työn mielekkyyds
- miten voitaisiin vahvuuksia hyödyntää paremmin -> vahvuuksien kartoitus
- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen esim. kehityskeskustelun yhteydessä

Tiimityö:

- miten sisäinen tiedottaminen on hoidettu? hyvät arvosanat tästä -> muille yksiköille esimerkkejä (sisäisen tiedottamisen kuvaus -> ideoiden/toimintatapojen kopioiminen toisiin yksiköihin).
- roolijako/toimenkuvien selkeyttäminen auttaisi varmasti vastuunottamisessa sekä tiimin johtamisessa (myös osasto xx hyvä tässä)

Henkilöjohtaminen:

- palautteen antaminen tärkeää; myös rakentavan
- miten saada kehityskeskustelusta kaikkia osapuolia hyödyttävä tilaisuus

Yrityksen johtaminen:

- auttaisiko roolijako ja työnkuvien selkeyttäminen myös ongelmatilanteiden loppuun saattamisessa sekä työilmapiirin nostattamisessa? Ongelmatilanteiden ratkaisemiseen pelisäännöt -> vastuuttaminen, kontrollointi, raportointi
- miten sisäinen viestintä hoidettu; tiedottamisen kuvaus -> ideoiden/toimintatapojen kopioiminen

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista

Fyysinen hyvinvointi:

- siisteys -> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäisten pelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto B**Oma työni:**

- resurssien hyödyntäminen vähäistä -> voiko hyödyntää osaksi jossain toisessa tiimissä/yksikössä, jos omassa yksikössä ei tarvetta (osaamiskartoitus - > vahvistamaan toista yksikköä, jos heillä ko. asioissa osaamattomuutta)
- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit) -> työn mielekkyys

Osasto C**Oma työni:**

- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen -> arvostus kasvaa
- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit) -> työn mielekkyys

Tiimityö:

- toimenkuvien selkeyttäminen -> tiimin tehokkuus

Henkilöjohtaminen:

- miten saada kehityskeskustelusta kaikkia osapuolia hyödyttävä tilaisuus, palautteen antaminen

Yrityksen johtaminen:

- auttaisiko roolijako ja työnkuvien selkeyttäminen myös ongelmatilanteiden loppuun saattamisessa? Ongelmatilanteiden ratkaisemiseen pelisäännöt -> vastuuttaminen, kontrollointi, raportointi

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista

Fyysinen työhyvinvointi:

- työympäristön toimivuuden lisäämiseen ideointikisa tms./ulkopuolinen suunnittelija tekemään ratkaisut
- siisteys -> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäisten pelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto D

Oma työni:

- mitä koetaan olevan sen oleellisen tiedon minkä hankkiminen ongelmallista? selvitys -> esim. palaverissa
- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit)
- strategiat/arvot kerrata esim. palaverissa

Tiimityö:

- kaikki hyviä; miten voisi hyödyntää toisiin tiimeihin/yksiköihin tämän pisteen tiimityöskentelyn taitoja
- miten määritelty roolijaot, vastuut
- miten sisäinen tiedottaminen hoidettu? hyvät arvosanat tästä -> muille yksiköille esimerkkejä (sisäisen tiedottamisen kuvaus -> ideoiden/toimintatapojen kopioiminen toisiin yksiköihin)

Henkilöjohtaminen:

- löytyisikö ideoita palautteen antamiseen (miten muut voisivat oppia palautteen antamista tältä yksiköltä?).

Yrityksen johtaminen:

- ongelmatilanteiden ratkaisemiseen pelisäännöt -> vastuuttaminen, kontrollointi, raportointi

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista

Fyysinen työhyvinvointi:

- työpiste ja kalusteet uusittava, jotta ergonomia saadaan kuntoon ja jokaisen tarvetta vastaavaksi

Henkinen työhyvinvointi:

- perehdytystä pitää parantaa; organisaatioon on laadittava yhtenäiset perusohjeet perehdytystä varten
- nimitys- ja palkkausperusteet käytävä läpi vähintään kerran vuodessa: mitkä tekijät esim. vaikuttavat
- miten pelisäännöt tehty -> voiko kopioida jotain tästä toisille tiimeille?
- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäistenpelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto E

Oma työni:

- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen -> arvostus kasvaa

Tiimityö:

- tältä yksiköltä ideoita muille tiimeille/yksiköihin miten mitä keinoja käytetty roolien ja vastuun jakoon

Henkilöjohtaminen:

- löytyisikö ideoita palautteen antamiseen (miten muut voisivat oppia palautteen antamista tältä yksiköltä?)

Yrityksen johtaminen:

- miten sisäinen viestintä hoidettu; tiedottamisen kuvaus -> ideoiden/toimintatapojen kopioiminen tässä asiassa hyvältä yksiköltä

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jontekin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista

Fyysinen työhyvinvointi:

- ergonomiakartoitus
- siisteys-> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäisten pelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto F

Oma työni:

- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen

Tiimityö:

- sisäiseen tiedottamiseen ideointia hyvin pärjänneiltä yksiköiltä

Henkilöjohtaminen:

- kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, mutta niistä saatava hyöty paremmaksi, miten voisi kehittää, ideointia
- kehityskeskustelujen yhteydessä pitäisi puhua myös ammattitaidon sekä nykyiseen kehittymiseen liittyvistä asioista
- on keskusteltava jos organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia tarjota koulutusta henkilöstön kehittämiseen ja perustelua miksi ei -> arvostus

Yrityksen johtaminen:

- esim. palaverissa/kehityskeskustelussa käytävä läpi mitä tarkoitetaan yrityksen toimintatavalla ja miksi koetaan että se ei ole oikeudenmukainen

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jontekin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista
- voi antaa muille tiimeille/yksiköille ideoita kuinka saadaan kannustettua aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen

Fyysinen työhyvinvointi:

- työpiste ja kalusteet uusittava, jotta ergonomia saadaan kuntoon ja jokaisen tarvetta vastaavaksi
- ääniverhoratkaisu

Henkinen työhyvinvointi:

- nimitys- ja palkkausperusteet käytävä läpi; mitkä tekijät esim. vaikuttavat

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäistenpeli-sääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto G

Oma työni:

- mitä koetaan olevan sen oleellisen tiedon minkä hankkiminen ongelmallista?
- resurssien hyödyntäminen vähäistä -> voiko hyödyntää osaksi jossain toisessa tiimissä/yksikössä, jos omassa yksikössä ei tarvetta (osaamiskartoitus esim. kehityskeskustelun yhteydessä ó> yksilöitä vahvistamaan toista yksikköä, jos heillä ko. asioissa osaamattomuutta)
- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit)
- miten voitaisiin vahvuuksia hyödyntää paremmin -> vahvuuksien kartoitus esim. kehityskeskustelujen yhteydessä

Tiimityö:

- sisäiseen tiedottamiseen ideointia hyvin pärjänneiltä yksiköiltä

Henkilöjohtaminen:

- kehityskeskusteluun panostettava, pidetään kyllä hyvinkin säännöllisesti, mutta keskusteluista saatava hyöty vähäistä -> luottamus, arvostus
- esim. tiimissä voidaan miettiä, miten saada kehityskeskustelusta kaikkia osapuolia hyödyttävä tilaisuus.

Yrityksen johtaminen:

- ongelmatilanteiden ratkaisemiseen pelisäännöt -> vastuuttaminen, kontrollointi, raportointi
- asiakastarpeiden kartoitusta, asiakastyytyväisyystutkimus

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista

Fyysinen työhyvinvointi:

- siisteys -> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

- työympäristön toimivuuden lisäämiseen ideointikisa tms./ulkopuolinen suunnittelija tekemään ratkaisut

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäisten pelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin
- perehdytystä pitää parantaa
- palautteen antaminen sekä positiivinen että negatiivinen on tärkeää

Osasto H

Oma työni:

- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen -> arvostus
- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit)
- miten voitaisiin vahvuuksia hyödyntää paremmin -> vahvuuksien kartoitus -> arvostus

Tiimityö:

- miten vastuunjako/tehtäväjako sekä sisäinen tiedottaminen hoidettu; löytyisikö vinkkejä näistä toisille tiimeille.

Henkilöjohtaminen:

- miten saada kehityskeskustelusta kaikkia osapuolia hyödyttävä tilaisuus, palautteen antaminen

Yrityksen johtaminen:

- miten sisäinen viestintä hoidettu; tiedottamisen kuvaus -> ideoiden/toimintatapojen kopioiminen tässä asiassa hyvältä yksiköltä

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista
- työsuhte-etuudet käytävä läpi esim. palaverissa tai kehityskeskustelussa
- löytyisikö esim. meriklusterilta ideoita miten saadaan kannustettua aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen

Fyysinen työhyvinvointi:

- työympäristön toimivuuden lisäämiseen ideointikisa tms./ulkopuolinen suunnittelija tekemään ratkaisut

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäisten pelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin
- palkkausperusteet käydä läpi mitkä tekijät esim. vaikuttavat

Osasto I**Oma työni:**

- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit)

Tiimityö:

- sisäiseen tiedottamiseen ideointia hyvin pärjänneiltä yksiköiltä

Henkilöjohtaminen:

- miten kehityskeskusteluista saatu hyötyä? onko tietynlainen rakenne, millaisessa ympäristössä keskustelut on pidetty, valmistautuminen keskusteluun, miten aikataulutettu ja kuinka paljon etukäteen sovittu kehityskeskustelu pidettäväksi. Saisiko tästä ideoita niille yksiköille/tiimeille, joilla ongelmia kehityskeskustelusta saadun hyödyn kanssa?
- kehityskeskusteluista tehtävä säännöllisiä, esim. kalenteroitava jo valmiiksi seuraavalle vuodelle.
- esim. kehityskeskustelujen yhteydessä pitäisi puhua myös kehittymiseen liittyvistä asioista ja myös siitä jos ei ole mahdollisuuksia tarjota kehittämistä niin perusteluja miksi ei -> arvostus

Yrityksen johtaminen:

- voiko yksikössä pohtia, miten koetaan toiminnan oikeudenmukaisuus ja mitkä tekijät tulokseen ovat vaikuttamassa tiedot/ideat välitettäväksi muille tiimeille/yksiköille

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jontekin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista
- työsuhte-etuudet käytävä läpi esim. palaverissa tai kehityskeskustelussa
- miten on kannustettu aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen (todella hyvä arvostana)
- ideoita/tapoja voisi jakaa toisiin yksiköihin/tiimeihin, jos tämän asian kanssa parantamista

Fyysinen työhyvinvointi:

- työpisteiden ergonomisuuden kartoitus ja lisääminen
- siisteys -> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

Henkinen työhyvinvointi:

- miten ehkäistä, jotta työ ei häiritse vapaa-aikaa, kannattaa keskustella asiaa auki palavereissa ja miettiä ratkaisuja eri vaihtoehtoja, kuormittuuko jotkut henkilöt töiden suhteen, voiko töitä jakaa eri tavoin?
- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäistenpeli-sääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin

Osasto J

Oma työni:

- toimenkuvien selkeyttäminen (työkortit, tehtäväkortit) -> arvostus -> työn ilo
- ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien selvittäminen -> arvostus -> työn ilo

Tiimityö:

- sisäiseen tiedottamiseen ideointia hyvin pärjänneiltä yksiköiltä
- roolijako/toimenkuvien selkeyttäminen auttaisi varmasti vastuun ottamisessa sekä tiimin johtamisessa

Henkilöjohtaminen:

- esimiehen tuki ongelmatilanteissa tai erilaisten ratkaisumahdollisuuksien miettiminen myös ottamalla tiimi mukaan voisi auttaa luottamuksen ja arvostuksen nousuun
- esimiehen antama palaute tärkeää ja muistettava jakaa

Yrityksen johtaminen:

- sisäiseen tiedottamiseen ideointia hyvin pärjänneiltä yksiköiltä, tämäkin arvona voi olla vaikuttamassa luottamukseen/arvostukseen esimiestä kohtaan

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista
- ideoita esim. osastot: x tai y aloitteellisuuden/aktiivisuuden kannustamiseen

Fyysinen työhyvinvointi:

- ergonomisuus ja työympäristön laittaminen kuntoon, ideoiden hyödyntäminen tiimiltä
- siisteys -> esim. viikkovastuu auttaisiko asiaan

Henkinen työhyvinvointi:

- miten ehkäistä, jotta työ ei häiritse vapaa-aikaa, kannattaa keskustella asiaa auki palaverissa ja miettiä ratkaisuja eri vaihtoehtoja, kuormittuuko jotkut henkilöt töiden suhteen, voiko töitä jakaa eri tavoin? Vaikuttaa varmasti miltä tuntuu tulla työpaikalle
- palautteen antaminen tärkeää -> arvostus -> työn ilo
- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäistenpeli-sääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin
- perehdytykseen mietittävä toimenpiteitä; perehdytysuunnitelma

Organisaatio Oy kokonaisuudessaan

Oma työni:

- tutkimusyksiköiden työn kehittäminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- asiantuntijatyön kehittäminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)

- toimenkuvien selkeyttämisessä voisi apuna käyttää työkortteja ja tehtäväkortteja -> arvostus -> työn ilo
- ammattitaidon ja asiantuntijatyön kehittämismahdollisuuksien selvittäminen, selvittäminen esim. kehityskeskusteluissa osaamiskartoitusten ja koulutushalukkuuden avulla -> arvostus -> työn ilo

Tiimityö:

- tutkimusyksiköiden työn kehittäminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- yhteistyön lisääminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- yksiköt/tiimit, joissa arvosanat parhaat sisäisessä tiedottamisessa voisivat perustaa työryhmän asian tiimoilta; tekisivät omista pisteistään sisäisen tiedottamisen kuvauksen ja toisivat parannellun, ideoidun mallin koko konsernin tietoisuuteen ja käyttöön sovellettavaksi. Työryhmä voisi tietyn väliajoin koontua pohtimaan mahdollisia puutteita ja kehitellä ideoita, jotta saataisiin tiedottamisesta onnistunutta ja miten viesti välittyisi tehokkaasti ja oikeille henkilöille. Myös päällekkäisviestintä pitää hahmottaa, ettei tule tietotulvaa (pelisäännöt ja vastuuttaminen).

Henkilöjohtaminen:

- kehityskeskustelut henkilöjohtamisen välineenä (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- miten kehityskeskusteluista saatu hyötyä? onko tietynlainen rakenne, millaisessa ympäristössä keskustelut on pidetty, valmistautuminen keskusteluun, miten aikataulutettu ja kuinka paljon etukäteen sovittu kehityskeskustelu pidettäväksi. Saisiko tästä ideoita niille yksiköille/tiimeille, joilla ongelmia kehityskeskusteluista saadun hyödyn kanssa?
- kehityskeskusteluista tehtävä säännöllisiä, esim. kalenteroitava jo valmiiksi seuraavalle vuodelle.
- esim. kehityskeskustelujen yhteydessä pitäisi puhua myös kehittymiseen liittyvistä asioista ja myös siitä jos ei ole mahdollisuuksia tarjota kehittämistä niin perusteluja miksi ei -> arvostus
- työilmapiiritutkimusta voi hyödyntää myös esim. osastotasolla omassa kehityskeskustelussa ja kysyä esim. mielipiteitä/ideoita joihinkin kohtiin.

Kehittämiskohde - kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulomakkeen uudistusprosessi

- Lomakkeen uudistusprosessissa voisi keskustella kehityskeskusteluaihe-alueesta esim. tiiminvetäjien kanssa tai laittaa heille sähköpostilla kyselyä siitä miten eri yksiköissä kehityskeskustelua on pidetty, kirjattu, seurattu, säännöllisyydestä jne. -> yhteenveto kirjauksista -> kehityskeskustelujen yhtenäisen linjauksen tekeminen eri yksiköiden välille -> kirjaus yhteisiin pelisääntöihin linjauksesta mihin jokainen osasto sitoutuu
- Uudistusprosessissa tehtäisiin selvitystä alaisten keskuudessa esim. haastattelun avulla miksi kehityskeskustelut eivät ole esim. vastanneet odotuksia -> yhteenveto tuloksista -> hyödyntäminen kehityskeskustelupohjaan tai kehityskeskustelutilanteeseen
- Kehityskeskusteluiden uudistusprosessissa voitaisiin työntekijöiden ja myös esimiesten haastattelussa käyttää mukana työilmapiiritutkimuksen kysymyksiä. Näistä voisi löytyä aihealueita kehityskeskustelulomakepohjaan.
- Yhdellä osastolla kehityskeskustelut saivat hyvää palautetta eli heiltä varmaan saisi hyviä vinkkejä kehityskeskustelulomakkeeseen eli hyödynnettään olemassa olevaa tietoa.
- Kehityskeskustelujen uudistusprosessissa tehdään yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa luonnos uudesta kehityskeskustelulomakepohjasta.
- Luonnos tehdään esimiesten ja henkilökunnan tarpeiden pohjalta.
- Keskustelulomakepohjan tulee sisältää erinäisiä kysymyksiä tärkeistä asioista jotka voidaan sähköisessä järjestelmässä rastita läpikäydyiksi (luottamuksellisuus). Vain kehittämis- ja koulutustoiveet ovat asioita jotka voidaan sanallisesti kirjata myös esim. muiden esimiesten tai ainakin henkilöstöpäällikön katsottavaksi.

Sähköisen tiedonkeruujärjestelmän SYMPAN hyödyntäminen kokonaisuudessaan:

1. nykytilanne -> järjestelmää ei ole hyödynnetty juuri lainkaan
 2. tulevaisuus-> sähköisen järjestelmän hyödyntäminen
- Kehityskeskustelujen kalenteroiminen vuosikelloon ja seuranta sähköisessä järjestelmässä onko keskustelu pidetty

- Kehityskeskustelussa tarkistetaan ja päivitetään koulutus-, kurssi-, työhistoria- ja yhteystiedot, osaamiskartoitus ja viranomaisten myöntämät pätevyudet päivitetään ajan tasalle sähköiseen järjestelmään. Nämä tiedot on ainakin henkilöstöpäällikön mahdollisuus tarkistaa.

Hyötyjä sähköisestä tiedonkeruujärjestelmästä:

- osaamispääoman kartoitus (koulutustiedot, työsuhtetiedot, kielitaito, muita taitoja)
- tiimimuodostus myös eri osastojen välillä
- koulutustarpeet
- merkkipäivät
- projektinvetäjien valinnat myös eri osastojen väliltä
- rekrytoinnit esim. määräaikaista vakituisia tai eri tehtäviin osaamisen mukaan
- työilmapiiritutkimuksessa nousi esille yksittäisten henkilöiden ammattitaidon suurempi hyödyntäminen (sähköisen järjestelmän aktiivinen käyttö mahdollistaa)
- jotkut vastaajista kokivat, että he olivat alityöstettyjä ja toiset taas ylityöstettyjä -> tähänkin voisi löytyä apuja sähköistä järjestelmää hyödyntämällä

Yrityksen johtaminen:

- Organisaatio Oy:n oman toiminnan suunnitelmallisuus (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- organisaation joustavuus ja tasapuolisuus(kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- YT-toiminnan kehittäminen ja suunnitelmallinen johtaminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- onko liiketoimintatilannetta käyty palaverissa läpi
- yksiköt/tiimit, joissa arvosanat parhaat sisäisessä tiedottamisessa voisivat perustaa työryhmän asian tiimoilta; tekisivät omista pisteistään sisäisen tiedottamisen kuvauksen ja toisivat parannellun, ideoidun mallin koko konsernin tietoisuuteen ja käyttöön sovellettavaksi.
- työryhmät voisivat tietyn väliajoin kokoontua pohtimaan mahdollisia puutteita ja kehittää ideoita, jotta saataisiin tiedottamisesta onnistunutta ja viesti välittyisi tehokkaasti oikeille henkilöille

- asiakastarpeiden kartoitusta, asiakastyytyväisyystutkimuksen tekeminen
 - Asiakastarpeiden ymmärtäminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)
- työilmapiiritutkimuksen avoimien palautteiden hyödyntäminen

Idea/vinkki yrityksen johdolle (työilmapiiritutkimuksen avoimet palautteet):

- Tämän kyselyn jälkihoito loppuun asti ja tarpeeksi resursseja siihen!
- Asioita tulee toistaa riittävästi, jotta viimeinenkin takanurkka sisäistää muutokset ja merkitykset
- Hallintoasiat ja sisäinen tiedottaminen Intran kautta
- Keskustellaan taas
- Koen antaneeni rakentavaa palautetta yritysjohdolle, mutta toimenpiteitä ei ole tehty tai ne on jätetty hoitamatta loppuun. Toivoisin jatkossa tiukempaa otetta asioihin ja niiden loppuun saattamiseen.
- Myös muualla työskennelleenä näen Organisaatio Oy:n työyhteisön vahvuuden selkeästi: Meillä on mahtava työpaikka ja mieletön työporukka!
- Strategiat, suunnitelmat, ideat ok - seurantaan panostusta

Palkitseminen:

- vaikka ei varsinaista palkitsemista olekaan, voisi palkitsemisasiat käydä jotenkin läpi tiimin/henkilökunnan kanssa ja perustelut sille miksi ei ole palkitsemista
- ideoita esim. osasto a tai b:ltä aloitteellisuuden/aktiivisuuden kannustamiseen
- työsuhte-etuuksien läpikäyminen silloin tällöin palavereissa ja päivittäminen

Fyysinen työhyvinvointi:

- siisteys-> esim. viikkovastuu yksiköissä/tiimeissä auttaisiko asiaan
- avoimien palautteiden hyödyntäminen

Idea fyysisen työhyvinvoinnin lisäämiseen (työilmapiiritutkimuksen avoimet palautteet):

- Avokonttorien ääniverhoratkaisu: Martela ACU
- Enemmän tukea liikuntaharrastuksiin (liikuntaseteleitä tms.), salivuoroja, yhteisiä peli-iltoja tms.
- Ergonomiakartoitus voitaisiin taas päivittää toimiston muutostöiden jälkeen

- Ergonomian huomioiminen, hierontamahdollisuus
- Jalkakyykky
- Käyttämättömät kalusteet pois käytäviltä
- Leikkimielinen painonpudotuskilpailu eri yksiköiden välillä
- Pakollinen ulkoilu
- Työfysioterapeutti tarkistamaan työasennot (pöydän korkeus ja tuolin ergonomisuus)
- Työrauhaa kaivataan kipeästi. Vähät huoneet voisi jakaa niille, jotka työskentelevät toimistolla, eikä niille, jotka ovat aina poissa. Ja itse kullekin peiliin vilkaisu sekä omien toimintatapojen muutos: ei huudeta huoneesta toiseen eikä käytävillä.
- Työtila voitaisiin jakaa väliseinillä työrauhan parantamiseksi
- Yhteiset tapahtumat, virkistäytyminen
- liikuntaseteli

Henkinen työhyvinvointi:

- pelisäännöt; mitä pelisäännöillä ymmärretään, organisaation yhtenäistenpelisääntöjen laadinta, kertaus ja päivitys aika ajoin
- avoimien palautteiden hyödyntäminen

Idea henkisen työhyvinvoinnin lisäämiseen (työilmapiiritutkimuksen avoimet palautteet):

- 1) Yhteisten asioiden hoitamista pitäisi jakaa, niin etteivät yhdet ja samat henkilöt vuodesta toiseen joutuisi aina venymään oman työnsä ohella. 2) Projektibyrokraatia on lisääntynyt niin merkittävästi, että olisi jo aika palata taloon hankesihteereitä, kuten muuallakin tehdään. Ei siis taloushallintoon vaan yksiköihin!
- Asiantuntijaorganisaation johtamiskoulutusta esimiesasemassa oleville
- Esimies- ja alaiskoulutus
- Fyysinen kunto kohdalleen eli hyväksi!
- Hyvät harrastukset
- Kolme tärkeää asiaa, joilla parantaa työhyvinvointia: Työrauha, työrauha ja t... tai ainakin lisää liksaa.
- Paremmiin sisäinen viestintä. Mitäpä jos alettaisiin ihan oikeasti keskittymään työntekijöiden motivointiin ja välitettäisiin siitä, ovatko työkaverit

motivoituneita. Tällä hetkellä keskitytään rahaan ja talouslukuihin ja jos ollaan plussalla, oletetaan, että se riittää työntekijöiden motivointiin. Ei riitä.

- Pelisäännöt!
- Tiimiesimiehet ihmistenjohtamiskoulutukseen
- Työsuhteen jatkuminen voisi olla varmempaa, nyt toistuvia määräaikaista työsuhteita peräkkäin
- kulttuuriseteli
- Käynnistetään pitkäjänteinen ammattimainen kehittäminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen).
- Teemoja: Asiakastarpeiden ymmärtäminen, asiantuntijatyön kehittäminen, yhteistyön lisääminen, organisaation joustavuus ja tasapuolisuus, YT-toiminnan kehittäminen ja suunnitelmallinen johtaminen (kalvot Organisaatio Oy; työn kehittäminen)

Työkalupakki kehityskeskusteluihin