



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄ- MINEN KASVUYRITYK- SESSÄ

CASE: Yritys X

TEKIJÄ/T:

Jimi Kapela

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Jimi Kapela	
Työn nimi Työilmapiirin kehittäminen kasvuyrityksessä Case: Yritys X	
Päiväys 08.05.2021	Sivumäärä/Liitteet 65/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tutki työilmapiirin tasoa Case-yrityksessä ja antoi yritykseen eväät ilmapiirin kehittämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle informaatiota työilmapiirin tasosta ja luoda sen myötä pohja kehittämistoimille. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusta, mutta se sisälsi myös piirteitä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Yritys X toimii puunjalostuksen ja rakentamisen parissa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työilmapiiriä, työhyvinvointia, kasvuyritystä, muutosta ja esimiestyöskentelyä. Teorian lähteinä käytettiin tieteellisiä kirjallisia julkaisuja ja tutkimuksia. Tutkimuksen kysymykset suunniteltiin tukemaan teoreettista viitekehystä. Tutkimus toteutettiin anonymisti Microsoft Forms-kyselytyökalulla. Siihen vastasi kaikki yrityksen työntekijät lukuun ottamatta toimitusjohtajaa ja kehitysjohtajaa. Kyselylomake sisälsi kvantitatiivisia kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot ja lisäksi avoimia kysymyksiä, joihin yrityksen työntekijät vastasivat omin sanoin.</p> <p>Tutkimustulokset tukivat pääosin teoriaa. Yrityksen selkeä kehittämisen kohde on sisäinen viestintä ja muutosviestintä, mikä on hyvin yleinen asia muissakin yrityksissä. Yrityksen selkeitä vahvuuksia oli mm. työmotivaatio, kehittymishaluisuus, esimiehen kanssa toimeen tuleminen ja muutoksen kokeminen hyväksi asiaksi. Johtopäätöksissä toin esiin, miten Yritys X voi kehittää ilmapiiriään.</p>	
Avainsanat työilmapiiri, työhyvinvointi, esimiestyö, kasvuyritys, muutos, kyselytutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Jimi Kapela	
Title of Thesis Developing a Work Atmosphere in a Growth Company Case: Company X	
Date May 8, 2021	Pages/Appendices 65/1
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this thesis project was to research and improve the quality of the work atmosphere in Company X. The research was conducted to gain and provide detailed information on their current work atmosphere and simultaneously to establish a solid foundation for future growth. The study was conducted as a survey utilizing quantitative as well as qualitative methods. More specifically, the researched company works in the field of construction and lumber production.</p> <p>The theoretical frame of reference examined in detail the work atmosphere, well-being at work, the concept of a growth company, company change and supervisory work. The sources used in the theory section were peer-reviewed scientific publications and articles. Moreover, the survey questions were created to support the theoretical frame of reference. The empirical study was carried out through the Microsoft-Forms survey application tool. The participants included every employee in the company excluding the Chief Executive officer and Director of Development. To reach the research objective, the survey form was created in multiple-choice format and also included a number of open questions.</p> <p>In summary, the findings of the research strongly supported the theoretical frame. The main aspect of improvement for the company is their internal communication. Despite the issues observed in internal communication, the company stands strong in the special areas of work motivation as well as effective management. More importantly, a great number of the employees also reported being satisfied with the current changes in the structures of the company. In the conclusion section, the thesis introduced a new alternative path for the future growth of the company's work atmosphere.</p>	
<p>Keywords</p> <p>work atmosphere, well-being at work, growth company, company change, survey</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantaja	7
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	7
2	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖILMAPIIRI	8
2.1	Työhyvinvointi	8
2.2	Työhyvinvoinnin malleja	10
2.2.1	Maslowin tarvehierarkia	11
2.2.2	Työkykytalo	12
2.3	Työhyvinvointi trendinä	13
2.4	Vastuu työhyvinvoinnista	15
2.4.1	Esimiehen vastuu	16
2.4.2	Yksilön vastuu.....	17
2.4.3	Työstä irtaantuminen	18
2.5	Työilmapiiri.....	18
2.5.1	Tutkimuksia työilmapiiristä.....	20
2.5.2	Työilmapiirin kehittäminen	21
3	KASVUYRITYS JA TYÖHYVINVOINTI	22
3.1	Kasvuyritys määritelmä	22
3.2	Yritysvastuu ja työhyvinvointi	22
3.3	Työilmapiirin merkitys kasvuyrityksessä	23
3.4	Nykyaikainen kasvuyritys.....	24
4	MUUTOSJOHTAMINEN	25
4.1	Kotterin muutosjohtamisen malli	25
4.1.1	Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	25
4.1.2	Ohjaavan tiimin perustaminen.....	25
4.1.3	Vision ja strategian laatiminen	26
4.1.4	Muutoksesta viestiminen.....	26
4.1.5	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.....	26
4.1.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	27
4.1.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	27
4.1.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	27

4.2	Kotterin mallin kritiikki.....	27
4.3	Muutos ja työhyvinvointi.....	28
5	TYÖN TOTEUTUS JA SEN KUVAUS.....	29
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	29
5.2	Aineiston keräys	30
5.3	Aineiston analyysi	31
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	31
5.4.1	Validiteetti	31
5.4.2	Reliabiliteetti.....	31
5.4.3	Tutkimuksen luotettavuuden kriittinen tarkastelu.....	32
5.5	Tutkimuksen eettisyys.....	32
5.5.1	Kyselyn etiikka	32
5.5.2	Raportoinnin etiikka	32
6	TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1	Työnkuva ja motivaatio	34
6.2	Itsensä johtaminen	36
6.3	Esimiestyö.....	37
6.4	Viestintä.....	38
6.5	Apu ja tuki.....	39
6.6	Ilmapiiri.....	40
6.7	Muutos.....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7.1	Tulosten vertaus teoriaan.....	44
7.2	Kehitysideat ja kehityssuunnitelma.....	46
8	POHDINNAT.....	49
8.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	49
8.2	Prosessin kulku	49
8.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	50
8.4	Jatkotutkimusaiheet	50
	LÄHTEET	51
	LIITE 1: ILMAPIIRIKYSELY	53

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työkykytalo.	12
Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	16
Kuvio 3. Hyvä esimiestyö tukee työpaikan ilmapiirin kannustavuutta	21
Kuvio 4. Ilmapiirin taso vaikuttaa yrityksen tulokseen. (n=30)	23
Kuvio 5. Pk-yritysten tulevaisuuden menestystekijät yritysten ja sidosryhmien näkökulmasta	24
Kuvio 6. Työnkuva ja motivaatio. n=10	34
Kuvio 7. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. n=10	35
Kuvio 8. Itsensä johtaminen. n=10	36
Kuvio 9. Esimiestyö. n=10	37
Kuvio 10. Viestintä. n=10	38
Kuvio 11. Apu ja tuki. n=10	39
Kuvio 12. Ilmapiiri. n=10	40
Kuvio 13. Muutos. n=10	42

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin määritelmiä.	10
Taulukko 2. Työilmapiirin määritelmiä.....	19
Taulukko 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskäsitteitä.	30
Taulukko 4. Kehityssuunnitelma.	48

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työilmapiirin kehittämiseen case-yrityksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia, työilmapiiriä, kasvuyritystä ja muutosta. Halusin ottaa kasvu-yrityksen ja muutoksen määrittelyn viitekehykseen, koska ne ovat ajankohtaisia Yritys X:n kannalta. Työssä tuodaan myös esiin, minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla on muutoksessa ja kasvuyrityksessä, sekä myös näiden elementtien vaikutusta työhyvinvointiin.

Työn tutkimusosio koostuu henkilöstölle järjestettävästä ilmapiirikyselystä. Vaikka kysely on ilmapiirikysely nimellä, niin se mittaa työhyvinvoinnin tasoa melko laajasti. Halusin tehdä kyselystä laajan, jotta sieltä selviäisi ensisijaiset kehittämisen kohteet mahdollisimman selkeästi. Yritys X on uusi ja siellä ei ole tehty vielä työhyvinvointitoimia juuri lainkaan. Opinnäytetyössä on tarkoitus löytää keskeisimmät kehityskohteet, jotta itse kehittämistyö kohdistuu oikeisiin ja tulosta tuoviin asioihin.

Työilmapiirillä on useita vaikutuksia eri tekijöihin. Sillä on iso merkitys työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja myös yrityksen talouteen. Työssään hyvinvoiva ihminen on mm. aikaansaava, työhönsä sitoutunut, luova ja oppiva. Näillä asioilla on taas merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. Työilmapiiri on keskeinen osa työhyvinvointia ja siksi otin sen myös tässä työssä aiheeksi. Työilmapiirillä on myös vaikutusta työntekijöiden kotiasioihin ja myös päinvastoin.

1.1 Toimeksiantaja

Yritys X valmistaa jalostettua puumateriaalia. Yritys on ollut tähän asti startup, mutta tutkimuksen aikana se täytti kasvuyrityksen kriteerit. Tuotanto oli alkuun verstaapaja tyylistä käsityötä. Yrityksessä oli tutkimuksen aikaan muutos käynnissä, sillä heillä oli valmistumassa uudet tuotantotilat, jotka mahdollistavat tehokkaamman tuotannon. Työntekijöitä yrityksessä oli 10.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Kysymykset ovat: *"Mikä on ilmapiirin taso Yritys X:ssä? Miten Yritys X voi kehittää ilmapiiriä?"*. Tutkimuksen avulla pyrittiin määrittämään ilmapiirin taso ja löytämään kehityskohteita. Tutkimuksen avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajille kehitysideoiden esiin tuomisen jo tutkimusvaiheessa. Tavoite oli myös, että tutkimukseni mittaa oikeita asioita työilmapiirin ja työhyvinvoinnin osalta. Tutkimuksessa oli keskeistä löytää selkeät kehittämisen kohteet ja myös vahvuudet.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖILMAPIIRI

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi syntyy pitkäaikaisena ja päivittäisenä toimintana eikä niinkään yksittäisenä terveystempauksena. Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdistuu esim. henkilöstöön, työympäristöön, työhyteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointipanostukset tulisi nähdä yrityksissä investointina. Työhyvinvointi panostuksilla on tutkimusten mukaan ollut positiivisia vaikutuksia mm. tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos a.)

Työhyvinvointi syntyy, kun ulkoiset ympäristekijät ja yksilön sisäiset ominaisuudet ovat tasapainossa. Työhyvinvointi liitetään melko yksipuolisesti fyysiseen hyvinvointiin, vaikka tyky-toiminta ymmärretäänkin. Työturvallisuuslaissa on annettu velvoita vaalia työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Laista huolimatta työsuojeluhenkilöstö on koulutettu lähinnä fyysisten työolojen tarkkailuun. Pk-yrittäjiin kohdistuvan haastattelututkimuksen mukaan työhyvinvointiin liitettiin ensisijaisesti fyysiset työolot, tilat, laitteet ja ergonomia. Melko yleistä oli myös maininnat flunssista, ammatitaudeista ja tapaturmista sekä työ- että vapaa-ajalla. Työhyvinvointi nähtiin melko sairauspainotteisena. Muutama toimitusjohtaja tiedosti kuitenkin työhyvinvoinnin vaikutuksen tuloksellisuuteen ja työvoimapulasta selviämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen henkisellä puolella koettiin selvästi haastavammaksi kuin fyysisten työolojen. Fyysinen työympäristö on tärkeää ottaa myös huomioon, sillä ihmisen tarpeet ovat hierarkkisia. Ensiksi kannattaa korjata työympäristön toimintaan liittyvät ongelmat. Tämän jälkeen pystytään kehittämään muita aiheita esim. vuorovaikutuksen toimivuutta. (Manka 2007, 50-54.) Taulukossa 1 on eriteltynä työhyvinvoinnin käsitteitä.

Kirjoittaja	Määritelmä	Avainsanat
Työterveyslaitos (Työterveyslaitos a.)	Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, joka on turvallista, tuotavaa ja terveellistä. Organisaatiota johdetaan hyvin ja työyhteisöt sekä työntekijät ovat ammattitaitoisia. Työ on tekijälleen mielekästä, palkitsevaa sekä elämänhallintaa tukevaa.	turvallisuus, terveellisyys, tuotavuus, ammattitaito, johtaminen, mielekkyys, palkitsevuus, elämänhallinta
Marja-Liisa Manka (Manka 2007.)	Työhyvinvointi syntyy ulkoisten ympäristekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien tasapainosta.	ympäristekijät, ominaisuudet, tasapaino
Guy Ahonen, Ossi Aura, Juhani Ilmarinen (Aura 2015.)	”Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet.”	strateginen hyvinvointi, tuloksellisuus, strategisen hyvinvoinnin johtaminen, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto, henkilöstöetuudet
Timo Vänttinen (Ellun Kanat 2017.)	Työhyvinvointi syntyy pääosin itse työssä, motivoitumisen ja merkityksellisyyden kautta. Vapaa-ajalla palautuminen on myös tärkeää. Ihmisten omat teot vaikuttavat ympäristön motivaation tasoon. Itsensä johtaminen on keskeistä. Esi miehen tehtävä on luoda ympäristö, jossa työhyvinvoinnin on mahdollista toteutua.	työ, motivoituminen, merkityksellisyys, palautuminen omat teot, ympäristön motivaatio, itsensä johtaminen, esimiestyö

Sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö.)	Työhyvinvointi muodostaa kokonaisuuden, kun työ sisältää seuraavat elementit: turvallisuus, mielekkyys, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointi voidaan edistää esimerkiksi hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työntekijöiden ammattitaidolla ja työyhteisön ilmapiirillä. Työhyvinvoinnilla on yhteys esimerkiksi työssä jaksamiseen.	kokonaisuus, työ, mielekkyys, terveys, turvallisuus, hyvinvointi, johtaminen, työyhteisö, ilmapiiri, ammattitaito, työssä jaksaminen
---	--	--

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin määritelmiä.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus tulee hyvin ilmi kaikista määritelmistä. Halusin tuoda määritelmien joukkoon myös strategisen hyvinvoinnin määritelmän, koska siinä selviää vielä paremmin, miten työhyvinvointiin vaikutetaan strategisella tasolla ja miten se vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen paremman tuottavuuden myötä.

Työhyvinvoinnin määritelmissä toistuvia teemoja ovat: ammattitaito, mielekkyys, motivaatio, itsensä johtaminen ja esimiestyö. Asiat ovat pitkälti sellaisia, mihin jokainen yksilö voi itse vaikuttaa. Toki hyvällä johtamisella luodaan puitteet ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin toteutumiseen. Manka (2007) tuo määritelmässään esille tasapainon ulkoisten ympäristekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välillä. Tämä on mielestäni hyvä pohja työhyvinvoinnin ajattelulle, sillä tätä mallia voidaan soveltaa monen eri työhyvinvointiin liittyvän elementin tarkastelussa. On tärkeää, että työntekijän osaaminen on tasapainossa työtehtävän vaativuuden kanssa. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on myös tärkeää, jotta ihminen palautuu työn tuomasta kuormituksesta. Nämä siis havainnollistavina esimerkkeinä.

Tässä työssä työhyvinvointi tarkoittaa: Päivittäisen työskentelyn synnyttämä ilmiö, johon henkilöstön jäsenet voivat itse vaikuttaa heidän teoillaan ja asenteillaan. Se on mitattavissa olevaa ja sen vaikutus pystytään yhdistämään taloudellisiin lukuihin. Pääpainotus on itse työssä, mutta työn ulkopuoliset asiat ovat myös otettu huomioon. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitys ja kehittäminen tulee huomioida myös työhyvinvoinnin kehittämisessä.

2.2 Työhyvinvoinnin malleja

Työhyvinvoinnin rakentumista on kuvattu erilaisilla malleilla. Alla on esiteltynä Maslowin tarvehierarkia ja Työterveyslaitoksen Työkykytalo. Molemmissa malleissa on yhtenäistä elementtien hierarkia eli kun alemman tason tarve täyttyy, niin on mahdollista täyttää seuraava tarve.

2.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on yleinen malli ihmisen hyvinvoinnin muodostumisesta. Tätä mallia käytetään usein myös työhyvinvoinnin määrittelyssä. Ideana mallissa on viisiportainen asteikko, jossa on erilaisia tarpeita. Aina kun alemman tason tarve on täytetty, niin ihmisellä on mahdollisuus toteuttaa seuraavaa tarveaan.

1. Psykofysiologiset perustarpeet

Pohjan hyvinvoinnille luo fyysisten ja psyykkisten perustarpeiden täytyminen. Perustarpeet liittyvät yleiseen terveyden tilaan, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen. Näitä tarpeita täytetään fyysisellä aktiivisuudella, riittävällä ravinnolla ja levolla. Nämä tekijät mahdollistavat ihmisen toimintakyvyn ja ylipäätensä hengissä pysymisen. Työn ja vapaa-ajan välisessä tasapaino ja työterveyshuolto ovat työssä asioita, jotka ovat merkittäviä tekijöitä tämän tarpeen täyttymisessä. Työssä on tärkeää, että se vastaa tekijän voimavaroja ja ammattitaitoa. (Rauramo 2008, 30, 35.)

2. Turvallisuuden tarpeet

Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu henkinen ja fyysinen turvallisuus työpaikalla, kotona ja muissa ympäristöissä. Näitä tarpeita täytetään mm. vakaalla taloudella, laeilla, normeilla ja työturvallisuuden noudattamisella. Työturvallisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita ovat riittävä palkka, työsuhteen oikeudenmukaisuus ja pysyvyys sekä työyhteisön tasa-arvo. Tämän tarpeen täyttymistä tukevat järjestelmällisesti toteutettu riskienhallinta, työsuojelutoiminta ja osallistava suunnittelukäytäntö. Jos turvallisuuden tarpeissa on ongelmaa, se voi lisätä ongelmia myös fysiologisissa tarpeissa. (Rauramo 2008, 31, 35.)

3. Liittymisen tarpeet

Liittymisen tarpeilla tarkoitetaan, että ihmisellä on tarve olla osa jotakin yhteisöä. Tätä tarvetta täytetään huolehtimalla ihmissuhteista. Työpaikalla merkittävää tämän tarpeen täyttymisessä on pitää yll hyvää yhteishenkeä ja huolehtia tuloksesta sekä henkilöstöstä. Työyhteisössä vallitseva luottamus ja avoimuus auttavat tyydyttämään tätä tarvetta. Yksilön vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan edistävät myös tätä tarvetta. Huomioitavia asioita ovat myös kokouskäytännöt, työn kehittäminen ja esimies-alaisuudet. Työilmapiiri mittausta on yksi väline mitata tämän tarpeen täyttymistä. (Rauramo 2008, 31, 35, 122.)

4. Arvostuksen tarpeet

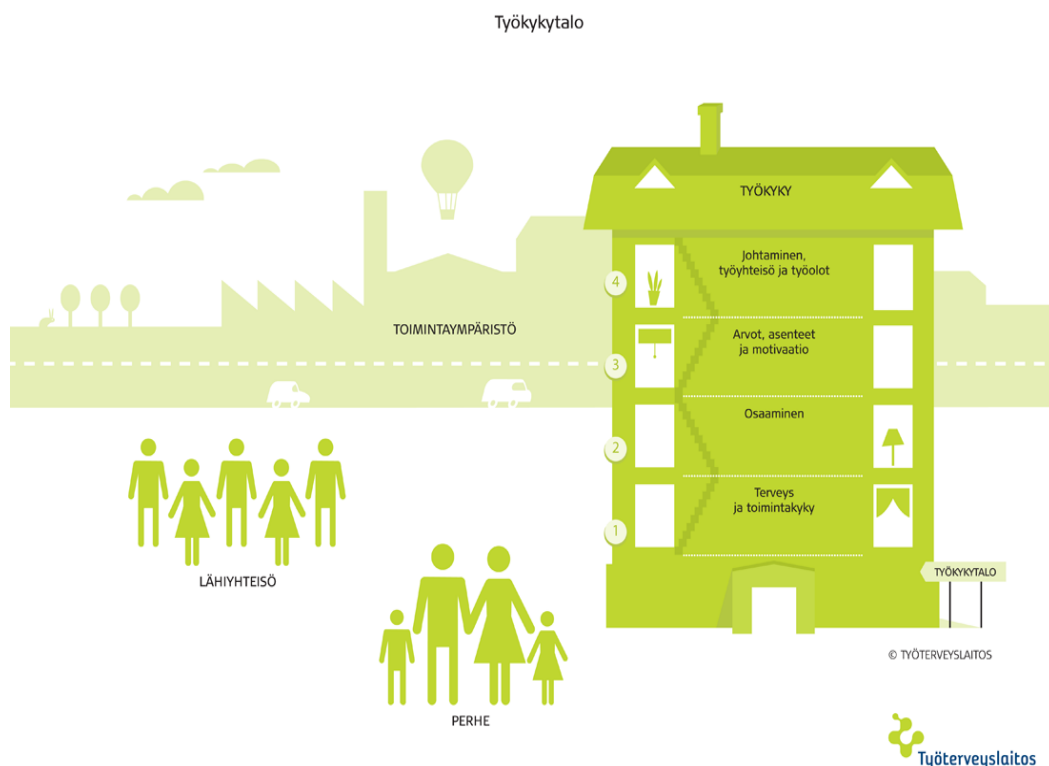
Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi tarve tarkoittaa sosiaalista arvostusta, kuten statusta, kunnioitusta, kuulumista, huomiota ja mainetta. Ylempi tarve tarkoittaa taas itsearvostusta ja sen täyttymiseen liittyy itseluottamus, saavutukset, johtajuus, kompetenssi, riippumattomuus ja vapaus. Työpaikoilla tämän tarpeen kannalta on luoda hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä visio, missio, strategia ja arvot. Keskeistä on, että nämä asiat näkyvät käytännön toiminnassa. Päivittäisellä tasolla on tärkeää huolehtia palautteesta, palkitsemisesta, palkasta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. (Rauramo 2008, 35, 143.)

5. Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet

Alemman tason tarpeiden täytyttyä ihminen haluaa päästä käyttämään koko potentiaaliaansa saavuttaakseen suuria unelmiensa ja kehittyäkseen ihmisenä. Työpaikoilla tämän tarpeen täyttymistä voidaan edistää tukemalla oppimista ja osaamista. Tämän tarpeen toteutuminen näkyy työssä, kun henkilöstö kehittää jatkuvasti itseään ja tiedostavat jatkuvan oppimisen merkityksen. Työ tarjoaa tekijälleen oppimiskokemuksia, oivalluksia ja mahdollisuuden hyödyntää kokonaisvaltaisesti omaa potentiaaliaan. Tällä tasolla työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen on kiinnitetty huomiota. (Rauramo 2008, 32, 35.)

2.2.2 Työkykytalo

Työterveyslaitoksen työkykytalo malli havainnollistaa, kuinka moni asia vaikuttaa työkykyyn. Kuviossa 1 on otettu huomioon myös työn ulkopuolisia asioita, joilla on myös merkitystä työkykyyn ja työkyvyllä on taas merkitystä työn ulkopuolisiin asioihin. Useissa tutkimuksissa on havaittu yksityiselämän vaikutuksen olevan työuupumuksen syntymiseen varsin pieni, mutta huonot työolot ja paine työssä ovat taas vaikuttaneet haitallisesti yksityiselämään. (Manka, 2007, 54)



Kuvio 1. Työkykytalo. (Työterveyslaitos b.) (Työterveyslaitos on antanut julkisen käyttöoikeuden kuvalle kotisivuillaan.)

1. Terveys ja toimintakyky

Yleinen terveys ja toimintakyky muodostavat talon ensimmäisen kerroksen. Toimintakyvyllä tarkoitetaan tässä tapauksessa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. (Työterveyslaitos b.)

2. Osaaminen

Osaamisen kerroksessa korostetaan elinikäistä oppimista. Oppiminen lähtee peruskoulutuksesta ja sen jälkeen ammatillisen tiedon ja taidon kehittamisestä. Uusien työkykyvaatimusten ja osaamisaluiden myötä tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen on merkittävässä roolissa. (Työterveyslaitos b.)

3. Arvot, asenteet ja motivaatio

Tässä kerroksessa korostuu ihmisen suhtautuminen työhönsä sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Ihmisen työkykyä vahvistaa, kun hän kokee työnsä mielekkäänä. Työkykyä taas heikentää, jos ihminen ei koe työstä tyydytyksen tunnetta ja hän näkee työn vain pakollisena asiana. (Työterveyslaitos b.)

4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Tämä kerros kuvaa itse työpaikkaa ja sen sisäisiä asioita, kun aiemmat kolme kerrosta ovat enemmän yksilöä itseään kuvaavia. Tässä kerroksessa konkretisoituu työolojen taso, työyhteisötaidot, johtaminen ja organisaation toimintatavat. Esimiehillä on työkyvyn johtamisessa keskeinen vastuu. (Työterveyslaitos b.)

5. Työkyky

Työkykytalo pysyy pystyssä, kun jokaista neljää kerrosta kehitetään. Alemmat kolme kerrosta ovat pääsääntöisesti yksilön vastuulla. Yksilö on siis päävastuussa voimavaroistaan. Neljännessä kerroksessa päävastuu siirtyy enemmän työnantajalle ja esimiehille. He kantavat päävastuun työstä ja työoloista. Työkykyä edistävässä toiminnassa on tärkeää toimia kuitenkin yhteistyössä, sillä se tuottaa parhaiten tulosta. Työnantaja voi edistää työntekijöiden voimavarojen kehittymistä ja työntekijät voivat taas kehittää työtä ja työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi yhteistyö tukiorganisaatioihin esim. työterveyshuoltoon ja työsuojelutoimikuntaan tuottaa tulosta. (Työterveyslaitos b.)

6. Yksilöön vaikuttavat verkostot

Työkykytalo-mallissa on otettu huomioon myös työn ympärillä olevat asiat. Ympäriälle kuuluvat perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Lisäksi on otettu huomioon yhteiskunnalliset rakenteet ja säännöt. Näin ollen vastuu työkyvystä jakautuu kolmeen tekijään eli yhteiskuntaan, yritykseen ja yksilöön. (Työterveyslaitos b.)

2.3 Työhyvinvointi trendinä

Hyvinvointi on ollut jo useamman vuoden havaittavissa oleva kasvutrendi. Ihmiset ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomioita elintapoihinsa ja terveyteensä. Sitran julkaisemassa artikkelissa kerrotaan ihmisten lisääntyneestä kiinnostuksesta hyvinvointiansa kohtaan. Moni ihminen on alkanut myös mittaamaan hyvinvointiaan erilaisten älyllisten sovellusten ja laitteiden avulla. (Sitra 2015.)

Sitra esittää hyvinvoinnin lisääntymisen myös työpaikoilla. Nykyään työhyvinvointi on alettu nähdä kokonaisvaltaisena ja voimavaroja korostavana käsitteenä. Sitra kiteyttää kokonaisvaltaisuuden hyvin seuraavasti: ”Työssä suoriutumista ja siihen sitoutumista tulee tarkastella ennen kaikkea kokonaisuutena, josta henkinen hyvinvointi muodostaa olennaisen osan. Työ ja vapaa-aika, ammatillinen ja henkilökohtainen kietoutuvat yhä enemmän yhteen.” Työhyvinnoista tunnustusta tulevat saamaan yritykset, jotka korostavat joustavuutta ja yksilöllisyyttä. (Sitra 2015.)

Sitran (2015) julkaisun pohjalta on hyvä peilata vuonna 2015 esitettyjä tulevaisuuden näkymiä nyky-aikaan eli vuoteen 2020. Pitkälti on ennustukset tulkinneet oikeita asioita ja trendit ovat jatkaneet kehittymistä. Omaa kokemustani peilaten vuonna 2015 oli vielä vahva fitnessbuumi menossa ja fyysisen kunnon merkitystä pidettiin tärkeänä. Nykyään korostetaan enemmän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joustavuutta ja palautumisen merkitystä. Tämä sama ilmiö on nyt havaittavissa työelämässä. Työhyvinvointi nähdään nykyään enemmän kokonaisvaltaisena, kuin pelkkänä fyysistä terveyttä painottavana.

Turun Sanomat (2017) esittää, että Edenredin tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnissa on havaittavissa kahdeksan trendiä. Trendit ovat seuraavat:

1. Työntekijän oma aktiivisuus

Työnantajan tulee luoda työntekijöille motivoiva ja viihtyisä ympäristö, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja vastuun oton omasta työstään. (Turun Sanomat 2017)

2. Työhyvinvointi on kokonaisuus

Työ tulee nähdä osana elämän laajaa kokonaisuutta, johon kuuluu myös arki, vapaa-aika ja uni. Työhyvinvointia tulee myös nähdä osana kokonaisvaltaista hyvinvointia, josta pääasiassa jokainen yksilö vastaa itse. (Turun Sanomat 2017.)

3. Työn merkityksellisyys ja arvokkuus

Ihmisillä on halu tehdä työtä, jolla on tarkoitus ja heillä on voimistuva tarve kokea olevansa osa isompaa kokonaiskuvaa. Esimiehillä on tärkeä rooli viestiä työyhteisölle, kuinka merkityksellistä yrityksen toiminta on ja mitä arvoa se tuo ympäröivälle maailmalle. (Turun Sanomat 2017.)

4. Itseohjautuvuus

Työviihtyvyyden kannalta ovat luottamus ja autonomian tunne keskeisessä asemassa. Työnantaja luo ja antaa puitteet sekä päämäärän. Loppu on työntekijän omalla vastuulla. Itsensä johtamisen taidot korostuvat ja toisaalta esimiehen kontrolloinnin tarve vähenee. (Turun Sanomat 2017.)

5. Liikunta, uni ja terveellinen ruoka

Ravinnon merkitys työpäivän aikana ymmärretään ja mahdollistetaan ravitsemuksen toteutuminen taukojen avulla. Taukoliikunnan merkitys on alettu myös ymmärtämään ja nähdään sen pitkäaikais-hyödyt, kun sitä toteutetaan päivittäin. Tauot on hyvää viettää sosiaalisesti. (Turun Sanomat 2017.)

6. Jatkuva kehittyminen

Työhyvinvointia ja -motivaatiota lisää ympäristö, jossa on mahdollista oppia. Esimiehen tulee nykyään ymmärtää teknologiaa, liiketoimintaa, ihmisten käyttäytymistä, lakipykälää jne. Näin ollen oppiminenkin on usein vuorovaikutteista eli myös työntekijä opettaa esimiestä, eikä pelkästään esimies työntekijää. (Turun Sanomat 2017.)

7. Datan analysointi

Datan käyttö työhyvinvoinnin seuraamisessa kasvaa ja yrityksien HR-yksikköihin tullaan palkkamaan data-analyytikkoja. Datan avulla pystytään tulevaisuudessa tulkitsemaan korrelaatio- ja syyseuraussuhteita. Data tulee kuitenkin nähdä vain välineenä ja tuloksiin reagointi tehdään kasvokkain ja ihmisläheisesti. (Turun Sanomat 2017.)

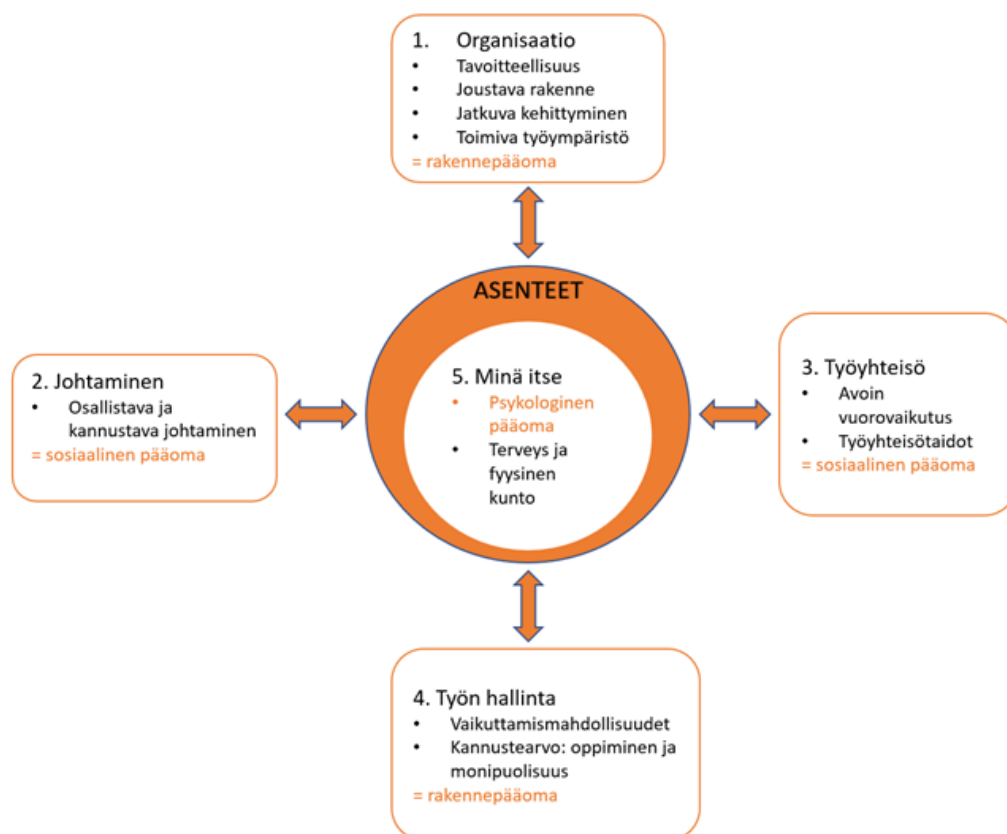
8. Kokonaisvaltainen HR-työ

Työhyvinvointi nähdään osana organisaation kokonaisvaltaista toimintaa ja sen merkitys tiedostetaan myös liiketoimintaa tukevana toimintana. Nykyajan HR-johtamiseen kuuluu organisaation kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Turun Sanomat 2017.)

2.4 Vastuu työhyvinvoinnista

Suomalaisen Työn Liiton (2017) tekemän Made by Finland-tutkimuksen mukaan 96% on sitä mieltä, että oman työyhteisön hyvinvoinnin kantamisesta on vastuu jokaisella. Saman tutkimuksen mukaan 93% vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatioiden tulee huolehtia työhyvinvoinnista myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Hyppäsen (2013, 182) mukaan vastuu työhyvinvoinnista kuuluu koko työyhteisölle. Työnantajan tehtävänä on mahdollistaa ympäristö, missä työntekijöiden tulee tehdä kokonaishyvinvointia tukevia arkisia valintoja.

Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli. Mallissa on ajatuksena, että työhyvinvointi muodostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat rakennepääoma, sosiaalinen pääoma, psykologinen pääoma ja lisäksi terveys ja fyysinen kunto. Rakennepääoma muodostuu itse työhön kuuluvista asioista eli työn sisällöstä ja vaikutusmahdollisuuksista. Työhyvinvointia tukevassa rakennepääomassa työntekijällä on monipuolinen työn sisältö, mahdollisuus oppia uutta sekä mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan ja pelisääntöihin. Sosiaalisen pääomaan kuuluu johtaminen ja työilmapiiri. Psykologinen pääoma muodostuu yksilön asenteista, joiden läpi hän tulkitsee työyhteisöään. Huonosti voiva ihminen saattaa kokea olonsa huonoksi, vaikka kaikki ulkoiset tekijät olisivatkin hyvin. Fyysinen kunto ja terveys vaikuttaa myös koettuun työhyvinvointiin. (Manka ja Manka, 2016, 75-76.) Tässä opinnäytetyössä keskityn enemmän sosiaaliseen pääomaan ja sen kehittämiseen.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka ja Manka, 2016, 76)

2.4.1 Esimiehen vastuu

Esimestyöllä on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin liittyviin asioihin, kuten motivaatioon, jaksamiseen, sitoutumiseen ja halukkuuteen jatkaa työtä. Esimiehille keskeinen asia työhyvinvoinnin johtamisessa on ymmärtää työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutus liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja tuottavuuteen. Esimiesten tehtävä on luoda ympäristö ja mahdollisuudet hyvään työntekoon sekä työssä jaksamiseen. Hyvä esimies osaa johtaa asioita ja ihmisiä. Hyvään esimestyöhön kuuluu varmistaa, että jokainen työntekijä tietää roolinsa, työtehtävänsä, vastuut ja tavoitteet. Työntekijöiden täytyy tiedostaa heihin kohdistuvat odotukset ja miksi he tekevät työtään. (ILMARINEN.)

Perinteisen johtamistyylin mukaan työ nähdään pakollisena pahana, jota ihmiset tekevät vain palkan takia. Johtajan tulee johtaa, valvoa, sekä tehdä työtehtävistä toistuvia ja yksinkertaisia kokonaisuuksia. Johtajan suuri kontrolli perustuu siihen, että ihminen nähdään laiskana ja työtä välttelevänä. Suomalaisjohtajia on kritisoitu usein, koska he toimivat vielä nykyäänkin perinteisen johtamistavan mukaisesti. Tämän myötä taito johtaa ihmisiä on alhainen. Future CEO 2016-selvityksen mukaan viisi työssä inspiroivinta asiaa suomalaisjohtajien mielestä olivat: kehittäminen, onnistumiset, mahdollisuus vaikuttaa, tulokset ja vasta viimeisenä ihmiset. (Manka ja Manka 2016, 134-137.)

Johtaminen tulisi ymmärtää vuorovaikutukseksi, jossa esimiehellä ja alaisella on omat toisiinsa vaikuttavat roolit. Hyvällä johtamisella luodaan hyviä työyhteisötaitoja ja henkilöstön työyhteisötaitoilla on merkittävä rooli hyvän johtamisen mahdollistamisessa. Muutostilanteissa on erityisen tärkeää, että työntekijät tuovat tuntemuksiaan aktiivisesti esille. (Manka ja Manka 2016, 136.)

Manka ja Manka (2016, 136) tuo esille, mitä Carsportin hallituksen puheenjohtaja Juha Johansson oli todennut Työvirta-kehittämishankkeen yhteydessä. Johansson totesi seuraavaa: *"Muistan kyllä omankin aikaisemman ajatteluni, että nää työhyvinvointiasiat on niitä kukkahattutätien juttuja. Kyllä hän nää on tosimpien hommaa... Yrityksen kannalta kyse on meidän kilpailukykyyn kehittamisestä, ja uskon, että nimenomaan tätä puolta kehittämällä luodaan meidän yrityksen tulevaisuus. Turpa kiinni ja tehkää työtä, sanoin aiemmin."* Mutta tällä hetkellä hän kertoo: *"Kasvatimme viime vuonna liikevaihtoaamme yrityksemme henkilöstön ansiosta 42 prosenttia. Ilman muutosta johtamistavassa tähän ei olisi päästy."* Johanssonin toteamuksen pohjalta voidaan tulkita, että aiemmin toteutettu johtamistyyli pohjautuu perinteiseen malliin, jossa työntekijä nähdään enemmän resurssina kuin ihmisenä. Johtamistyyliä ja ajattelutapaa muuttamalla modernimpaan suuntaan liikevaihtokin kasvoi.

Yritykselle on tärkeää saada kaikkien voimavarat käyttöön. Se onnistuu vain sellaisessa työyhteisössä, jossa jokaisella jäsenellä on valtuus kehittää toimintoja. Tätä edesauttaa avoin keskustelu ja muiden kuunteleminen. Esimiehen tehtävänä on saattaa työyhteisön jäsenet yhteiseen ongelmanratkaisuun, kuunnella ratkaisuja ja uskaltaa kokeilla niitä käytännössä. (Juuti ja Vuorela 2015, 2.)

2.4.2 Yksilön vastuu

Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja roolistaan organisaatiossa. Merkittävä asia organisaation menestymisen kannalta on toimiva työyhteisö. Jokainen pystyy vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen esim. asennoitumisellaan, innostuneisuudellaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Työyhteisössä jokaisen vastuulla on vastata johdon asettamiin strategisiin tavoitteisiin ja sitoutua niihin. Sitoutumista helpottaa, kun tavoitteet on viestitty selkeästi koko työyhteisölle ja varmistettu asian perille meno. Jokaisen vastuulla on myös arvostaa omaa ja toisten työtä. Luottamuksen taso on oltava kunnossa koko työyhteisössä. Työyhteisön jäsenet voivat edistää luottamusta ottamalla esille epäselvät tavoitteet ja työn epäkohdat. Näin asioita pystytään kehittämään yhdessä. (ILMARINEN.)

Hyvä käytös on yksi työhyvinvoinnin merkittävimpiä asioita. Työhyvinvointiin vaikuttaa moni asia, mutta muiden asioiden kehittäminen ei ole oleellista ennen kuin käytöstavat ovat kunnossa. Huonosta käytöksestä aiheutuu stressiä, negatiivisia vaikutuksia mielialaan ja terveyteen niin yksilön kuin yhteisönkin näkökulmasta. Huonon käytöksen hiljaista hyväksyntää toteuttavat työyhteisöt ovat taipuvaisia vihamieliselle ilmapiirille. Huono käytös häiritsee myös merkittävästi työntekoa. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi, Rämö, 2018, 50.)

Työhyvinvoinnin kehittämistä tulee tarkastella kokonaisuutena. Täytyy ottaa huomioon psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen puoli. Ihmisen huonovointisuus jollain osa-alueella heijastuu myös muille osa-alueille. Eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Liikunnasta pitävälle ihmiselle liikunta lisää positiivista mielentilaa ja tuo myös mielenrauhaa. Ystävyyssuhteet ovat merkittävä positiivisen energian lähde sosiaalisesti aktiiviselle ihmiselle ja niiden on todettu olevan sairauksien ennaltaehkäisijä. Aktiiviselle oppijalle opiskelu antaa elämälle päämäärän ja hän voimaantuu siitä. Taiteilija voimaantuu itseilmaisusta, mikä mahdollistaa hänelle olla paras versio itsestään. Näissä kaikissa esimerkeissä on yhteys kaikkiin kolmeen hyvinvoinnin osa-alueeseen. (Juuti ja Vuorela 2015, 5.)

Ilmiöiden kasaantuminen on ihmisille tyypillistä. Jollekin kasaantuu hyvinvointia, kun taas toiselle pahoinvointia. Hyvinvointi ja pahoinvointi alkavat ruokkimaan itseään. Tärkeää on aloittaa suunnan muutos jostain, kun halutaan kehittää hyvinvointia. Kun ihminen aloittaa vain tekemään jotain, mikä tuottaa hänelle hyvinvointia niin se alkaa ruokkimaan tekemään lisää. Esim. kävelylenkki kaverin kanssa vaikuttaa ihmiseen fyysisesti, sosiaalisesti ja psyykkisesti. Ihminen saa liikunnan tuoman terveyshyödyn, sosiaalista virikettä ja tarvittaessa voi avautua huolistaan, mikä tukee psyykkistä hyvinvointia. (Juuti ja Vuorela 2015, 5.)

2.4.3 Työstä irtaantuminen

Työstä irtaantumisen keinoja ovat esim. liikunta ja perhe-elämä. Nykyaajan informaatiotulvainen työ kuormittaa ihmistä varsinkin psyykkisesti. Ihminen vaatii vastapainoksi palautumista ja erilaista kuormitusta. Liikunta on hyvä keino saada ajatuksia muualle ja kehoa aktiiviseksi. Liikunta tulee tehdä ensisijaisesti itseä varten. Liikunnassa ihmisen itsetunto myös vahvistuu, kun hän kokee konkreettisia onnistumisia. Onnistumiset taas ruokkivat tekemään lisää. Liikunta tyhjentää mieltä ja antaa vastapainoa työlle. On tärkeää kuitenkin harrastaa sellaista liikuntaa, mistä saa itse tyydytystä eikä niinkään koe liikuntaa väkinäisenä rehkimisenä. (Juuti ja Vuorela 2015, 5.)

Perhe-elämä on merkittävä vastapaino työlle. Molemmat ovat suhteessa toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Nykyään työ on tunnetasolla kuormittavaa, joten on tärkeää, että ihmisellä on mahdollisuus käsitellä tunteitaan. Perhe-elämässä ihmisen tulisi uskaltaa avautua tunteistaan, joita hän on töissään padonnut. Parhaimmillaan perheessä on mahdollisuus työstää niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Perhe-elämässä voi myös olla ongelmia, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhön esim. parisuhdeongelmat ja lasten kasvun eri vaiheet. Tällöin perhe-elämällä on enemmän kuormittavaa vaikutusta kuin palauttavaa. (Juuti ja Vuorela 2015, 5.)

2.5 Työilmapiiri

Taulukossa 2 on listattuna eri määritelmiä työilmapiiristä. Kirjoittaja kohdassa on mainittuna määritelmän alkuperäiset tekijät ja suluissa kirjoittaja, jonka teoksesta olen määritelmät ottanut. Määritelmä kohdassa olen muokannut määritelmän omin sanoin, mutta kuitenkin säilyttänyt alkuperäisen määritelmän ytimen. Avainsanat taulukossa on mainittuna käsitteeseen liittyvää sanastoa.

Kirjoittaja	Määritelmä	Avainsanat
Litwin ja Stringer, 1968 (Virolainen, 2010)	Henkilöstön raportoi kysymyslomakkeelle kokemuksiaan ja havaintojaan organisaation ominaispiirteistä.	subjektiivisuus, ainutlaatuisuus, mittaus, kysely
Stringer, 2002 (Virolainen, 2010)	Ihmiset tekevät subjektiivisia havaintoja työympäristöstään, mitkä pystytään mittaamaan objektiivisesti.	subjektiivisuus, objektiivisuus, mittaus
Halpin, 1966 (Virolainen, 2010)	Ilmapiiri on organisaatiolle kuin persoonallisuus ihmiselle.	ilmapiiri, organisaatio, persoona, ihminen
Maija-Liisa Nakari (Nakari 2003, 41)	Työyhteisön yhteiset havainnot tulkita organisaation toimintaperiaatteita, -tapoja ja -ympäristöä. Yksilöiden kokemuksilla on yhteys organisaatiotasolle.	työyhteisö, toimintaperiaate, toimintatapa, toimintaympäristö, yksilö, organisaatiotaso, yhteys
Pauli Juuti (Juuti 1992, 246-247)	Työilmapiiri syntyy yhteistuloksena yksilön työasenteista, työryhmän ilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja organisaatioilmapiiristä	yhteistulos, asenne, työryhmä, esimies, organisaatio

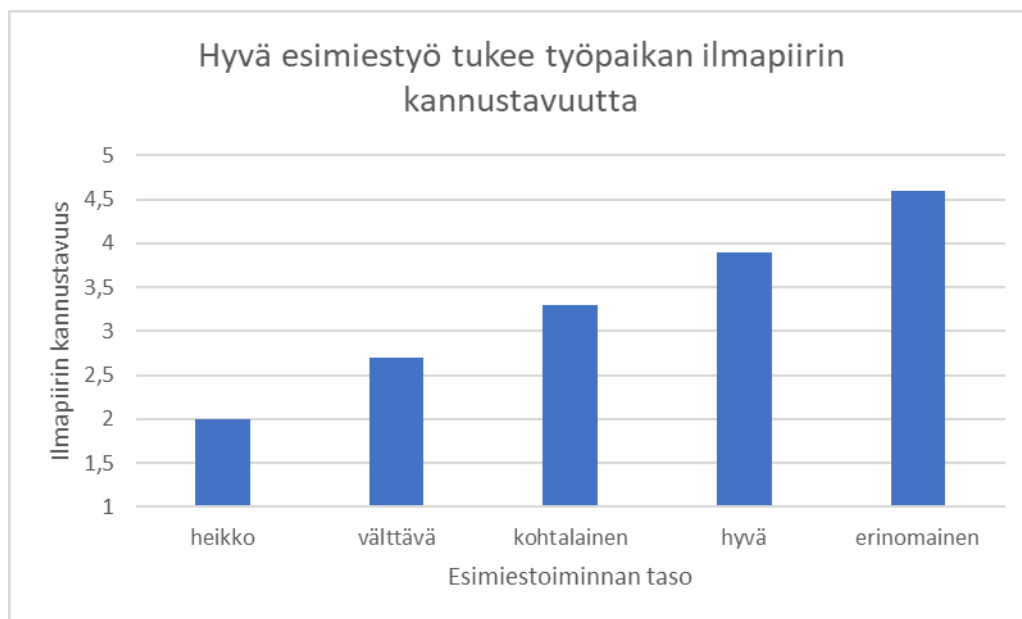
Taulukko 2. Työilmapiirin määritelmiä.

Taulukossa 2 kuvatuista määritelmistä voidaan havaita, että niissä on paljon yhteisiä piirteitä. Kaikissa edellä mainituissa määritelmissä tulee esiin, kuinka työilmapiiri syntyy ihmisten kokemusten ja havaintojen kautta. Määrittelyissä tulee esiin myös ilmapiirin organisaatiokohtaisuus. Ilmapiirikäsittelylle on haastavaa antaa tarkkoja raameja, koska jokainen henkilö kokee sen omalla laillaan ja jokaisessa yrityksessä ilmapiiri muotoutuu omanlaiseksi. Nakarin määritelmässä on otettu huomioon yhteys yksilön ja organisaation välillä, mitä myös Stringerin (2002) määritelmä tukee. Virolaisen (2010) mukaan Stringer (2002) esittää ilmapiirin olevan vertailtavissa säähän. Sää on myös yksilöllinen kokemus ja toiselle ihmiselle voi olla hyvä sää sateella ja toiselle taas auringon paisteessa. Voidaan tulkita, että organisaation yhteinen ilmapiiri voi olla tietynlainen, mutta sen sisällä on yksilöllisiä eroja.

Juutin (1992) määritelmässä on tuotu esiin työilmapiirin osatekijöitä. Erittely tuo selkeämpää kuvaa työilmapiiristä ja siihen vaikuttavista asioista. Kun on jonkinlainen pohja osatekijöistä, niin on helpompaa lähteä suunnittelemaan konkreettisia mittareita, kuten ilmapiirikyselyä. Ilmapiirikyselyssä pystytään kohdistamaan kysymyksiä näihin osatekijöihin ja sen perusteella pystytään tekemään tarkempia tulkintoja. Vastauksista pystytään tulkitsemaan asioita, mitkä ovat hyvin ja toisaalta taas asioita, joissa on kehitettävää.

2.5.1 Tutkimuksia työilmapiiristä

Suomalaisen Työn Liiton (2017) tekemästä Made by Finland-tutkimuksesta selviää, että 52% vastaajista piti työilmapiiriä yhtenä merkittävimpänä asiana liittyen työhyvinvointiin. Tutkimus osoittaa, kuinka tärkeä on ilmapiirin rooli työhyvinvoinnin osalta. Tämä tieto tukee hyvin minun tutkimusaihetani ja osoittaa, että aihe on merkityksellinen. Auran (2019) teollisuuden alalle tekemästä tutkimuksesta selviää, että 64% esimiehistä asettaa sanallisia tavoitteita ilmapiirin ja yhteishengen kehittämiseksi, numeraalisia tavoitteita antaa 3% esimiehistä ja 33% ei anna tavoitteita ollenkaan. Tutkimustuloksesta voidaan siis todeta, että teollisuuden alalla esimiestyössä riittää vielä kehitettävää ilmapiirin kehittämisen suhteen. Kuviosta 3 voidaan havaita, kuinka esimiestoiminnan taso on suoraan verrannollinen ilmapiirin kannustavuuteen. Mitä parempi on esimiestoiminnan taso, niin tällöin myös ilmapiirin kannustavuus on parempi. (Aura 2017)



Kuvio 3. Hyvä esimiestyö tukee työpaikan ilmapiirin kannustavuutta. (Aura 2017.)

2.5.2 Työilmapiirin kehittäminen

Johto on merkittävässä roolissa ilmapiirin kehittämisessä. Ilman heidän sitoutumistaan ja esimerkin näyttämistä ilmapiiri voi jäädä vain hienoiksi sanoiksi juhlallisuuksissa. Johto ei silti pysty kehittämään ilmapiiriä yksin vaan se vaatii koko työyhteisöltä osallistumista. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön nostaa yleensä heidän työmotivaatiotaan ja tuo uusia näkökulmia kehittämiseen. Ilmapiirin kehittämisessä on tärkeää, että annetaan vastausten tulla työyhteisön sisältä eikä niinkään konsultin suusta ja hänen luoman valmiin mallin pohjalta. Konsultin malleja ja tietoa toki on hyvä käyttää apuna, mutta tärkeintä on työyhteisön osallistuminen. Konsultista on yleensä hyötyä, kun häntä käytetään apuna työyhteisön ongelmanratkaisussa ja prosessin vetäjänä. Itse prosessille tulee asettaa tarkat rajat. Kehittämisen kohteita ei kannata ottaa liikaa kerralla ja tavoitteet tulee asettaa realistisiksi. Prosessin kulku tulee viestiä ja perustella hyvin kaikille osallisille. Monissa yrityksissä ilmapiirin kehittämisprosessi jää kesken, kun se jää muun työn varjoon ja projektista ei pidetä kiinni. (Aro ym. 2018, 137-140.)

3 KASVUYRITYS JA TYÖHYVINVOINTI

3.1 Kasvuyritys määritelmä

OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan kasvuyritys työllistää vähintään 10 henkilöä. Seuraavana kolmena vuotena työllisyys nousee keskimäärin 20 prosenttia vuodessa. Puhekielessä kasvuyrityksen määritelmä kattaa sisälleen suuremman yritysjoukon. Kasvuyritykset ovat merkittävä työllistä etenkin uusien työpaikkojen osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Kasvuyrityksellä tarkoitetaan ensisijaisesti kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä, mutta joskus määrittely on tarkoituksenmukaisinta toteutuneen kasvun perusteella. Laukkanen esittelee innovaatiolähtöiselle yritykselle kaksi pelkistettyä kaavaa. Ensiksi voi syntyä oivallus, tuote, prosessi tai palvelu eli käytännössä uusi ratkaisu, johon voidaan alkaa etsiä potentiaalisia ongelmia. Kaava voi mennä myös käänteisesti eli ensin on havaittu ongelma, johon aletaan keksiä sopivaa ratkaisua, joka pystytään kaupallistamaan. Pk-yritysten innovaatiot perustuvat usein ihmisten arkisen elämän, elämäntyylien muutoksien, kulttuuritapojen ja arvostusten synnyttämiin tilaisuuksiin tai ongelmiin ja niiden pohjalta luotuihin ratkaisuihin. Uusien pk-yritysten lähtökohtina innovaatiot, mullistavat keksinnöt ja tuotekonseptit ovat harvinaisia eli alle 5% uusista yrityksistä (Reynolds 2005). (Laukkanen 2007, 17-18, 32-33.)

Yritys X:ää voidaan kutsua kasvuyritykseksi, koska se työllistää nyt reilut 10 työntekijää ja lähitulevaisuudessa on suunniteltu palkattavaksi lisää henkilöstöä. Yritys X:n liiketoimintamalli perustuu Laukkasen (2007, 32) esittelemään innovaatiolähtöiseen yritykseen. Yritys X:n malli on ollut se, että ensin on kehitetty tuote ja sen jälkeen pohdittu ongelmat, johon tuote on ratkaisu. Tuotekehitystä myös tapahtuu, kun keksitään tarpeita mihin tuotteella voitaisiin vastata. Yritys X:n tuote on ratkaisu mm. ekologiseen, myrkyttömään, kestävään, helppoon, terveelliseen ja kustannustehokkaaseen puurakentamiseen.

3.2 Yritysvastuu ja työhyvinvointi

Yritysvastuulla tarkoitetaan yleensä yrityksen vapaaehtoisia toimia, joilla se toteuttaa yhteiskuntavastuutaan vastaten sidosryhmien odotuksiin. Yritysvastuuta tarkastellaan yleensä kolmen toisiinsa sidoksissa olevan elementin kautta, joita käytetään myös kestävä kehityksen määrittelyssä. Nämä osa-alueet ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Yritysvastuullinen toiminta tähtää yrityksen toimintakyvyn kehittämiseen ja ylläpitoon pitkällä aikavälillä. Yrityksissä täyttyä tehdä strategisia päätöksiä siitä, että maksimoidaanko tulos lyhyellä aikavälillä vai mietitäänkö pitkäjänteisemmin ja investoidaan esim. ympäristöasioihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Härmaala ja Jallinoja 2012.)

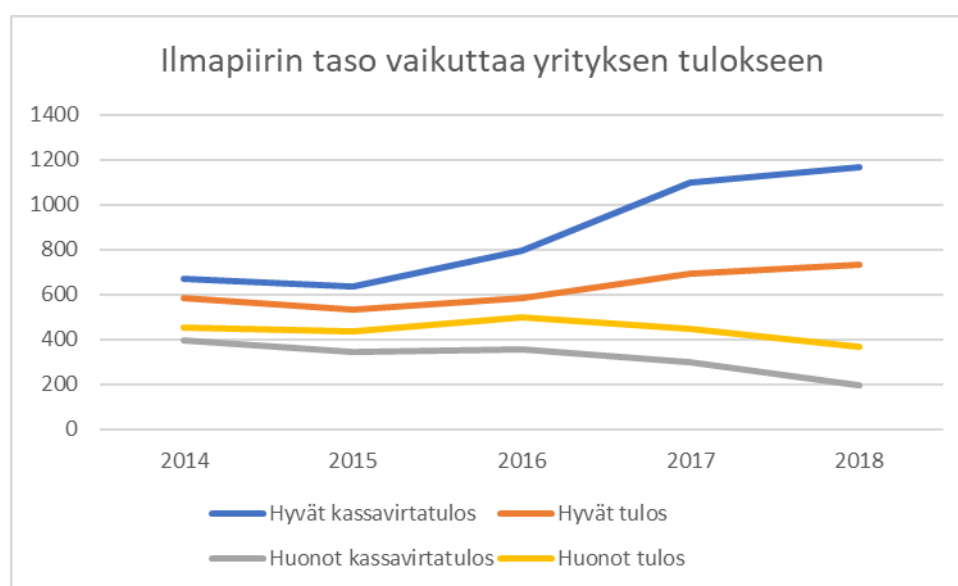
Järvisen (2012) elintarvikealalle tekemän tutkimuksen mukaan vastuullisuus koettiin merkittävänä osana yrityksen kilpailukykyä, mutta vastuullisuus pitää kohdentaa oikein yrityksen liiketoimintaa tukeväksi. Työhyvinvointi rinnastettiin yritysvastuuseen, mutta sitä ei kuitenkaan nähty välttämättä tarpeelliseksi ohjata yhteiskuntavastuujohtamisen kautta. Yhteiskuntavastuujohtamista tulisi kuitenkin tuoda lähemmäksi yrityksen ylintä johtoa ja sisällyttää se osaksi yrityksen linjauksia ja toimintaohjeita, sen sijaan että se toimisi erillisenä yksikkönä.

Yhteiskuntavastuuyksöiden tehtävä voi olla enemmän markkinointiin -ja viestintään painottuva. Yhteiskuntavastuuyksiköt voisivat edistää vastuullisuutta paremmin työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun he ottaisivat tehtäväkseen yrityksen toiminnan kokonaisuuden ohjaamisen yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Erillisen yhteiskuntavastuuyksikön merkitys voi tällöin hämärtyä, mutta sen perusteella voidaan ajatella, että tulisi koko johdon toteuttaa yhteiskuntavastuujohtamista niin sosiaalisesta, taloudellisesta kuin ympäristö näkökulmasta. (Järvinen 2012.) Yritys X:llä ei ole virallista yhteiskuntavastuujohtamisen yksikköä, mutta Järvisen (2012) työstä voisi ottaa opiksi yhteiskuntavastuujohtamisen toteutumisen kaikessa johtamisessa ja siten luoda myös työhyvinvointia tukevaa johtamista.

3.3 Työilmapiirin merkitys kasvuyrityksessä

Lehtinen (2019) tutki työilmapiirin vaikutusta 30:n pk-yrityksen tulokseen. Tutkimusajankohta oli 2014-2018. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työilmapiirin tasolla on merkittävä vaikutus tulokseen. Vuosien myötä kävi myös ilmi, että erot yritysten tuloksissa kasvoivat huomattavasti ajan kuluessa. Hyvän ilmapiirin omaavat yritykset pystyivät nostamaan tulostaan, kun taas huonon ilmapiirin omaavilla yrityksillä tulos laski. Lopulta vuoden 2018 loppuun mennessä ero hyvien ja huonojen ilmapiirin omaavien yritysten kassavirtatuloksessa oli 800 000€. Virallisissa tuloksissa ero oli vuoden 2018 vuoden lopussa 365 000€. Näin ollen hyvän ilmapiirin omaavilla yrityksillä jää rahaa seuraavan viiden vuoden aikana 4milj.€ enemmän verrattuna huonon ilmapiirin omaaviin yrityksiin. Edellä mainittu summa on merkittävä raha esim. investointeihin, joilla yritystä voi kasvattaa. (Lehtinen 2019.)

Kuviossa 4 on esitetty Lehtisen (2019) tutkimuksen tuloksia graafisesti. Kuvioista voi nähdä, kuinka tulos lähtee muuttumaan vuosien saatossa. Pystyakselin luvut kuvaavat tulosta ja kassavirtatulosta tuhansina euroina ja vaaka-akselilla on vuosiluvut. Sininen ja oranssi graafi kuvaavat hyvän ilmapiirin omaavien yritysten keskimääräistä kassavirtatulosta ja tulosta. Keltainen ja harmaa graafi kuvaavat huonon ilmapiirin omaavien yritysten keskimääräistä kassavirtatulosta ja tulosta.

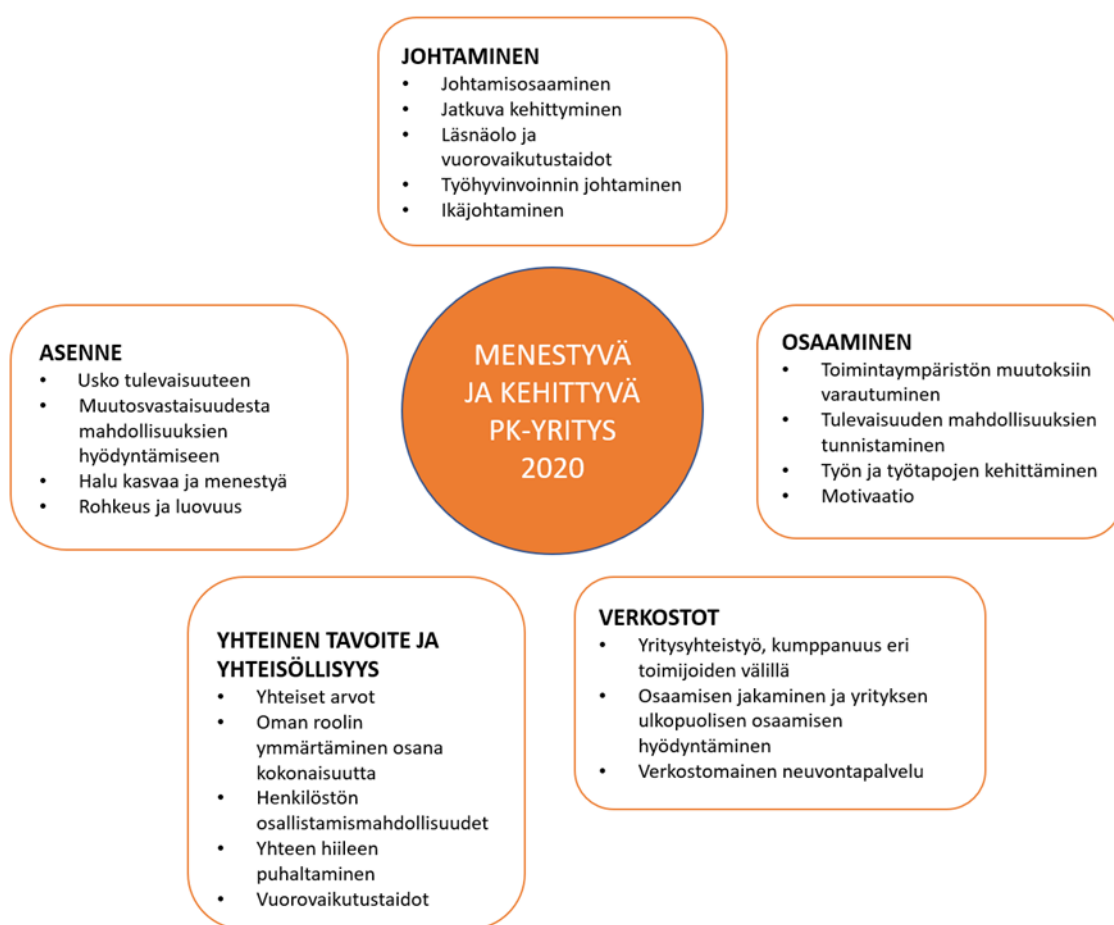


Kuvio 4. Ilmapiirin taso vaikuttaa yrityksen tulokseen. (n=30) (Lehtinen 2019.)

Tutkimuksesta voidaan tulkita, että hyvä työilmapiiri on merkittävä vaikuttaja yrityksen tulokseen. Tässä näkyy konkreettisesti, että työhyvinvointi on investointi. Ajan myötä investointi alkaa toimia korkoa korolle periaatteella eli tässä tapauksessa hyvän ilmapiirin omaavat yritykset ovat keskimääräisesti nostaneet tulostansa vuosittain.

3.4 Nykyaikainen kasvuyritys

Kuviossa 5 on esitetty viisi kehittämistarvetta, jotka nousivat pinnalle Etelä-Pohjanmaalaisille pk-yrityksille tehdystä selvityksestä. Selvityksessä oli tarkoitus selvittää, minkälaisia kehittämistarpeita edellä mainitulla yritysryhmällä on päästäkseen Kansallinen Työelämä 2020-hankkeen mukaiseen tavoitteeseen. Hankkeen tavoitteena on, että suomalaiset työpaikat ovat Euroopan parhaita vuonna 2020. Viisi kehittämistarvetta olivat johtaminen, osaaminen, verkostot, yhteinen tavoite ja yhteisöllisyys sekä asenne. (Manka ja Manka, 2016, 84-85.)



Kuvio 5. Pk-yritysten tulevaisuuden menestystekijät yritysten ja sidosryhmien näkökulmasta. (Manka ja Manka, 2016, 86.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksilla tavoitellaan organisaatioissa kilpailukyvyn kehittämistä, ulkoisiin muutoksiin sopeutusta ja olemassaolon varmistamista tulevaisuudessa. Työntekijän elämässä organisaatiomuutos näyttäytyy arjessa esimerkiksi uusina työtehtävinä, työkavereiden ja esimiesten vaihtumisena sekä toimintatapojen muuttumisena. Muutos voi johtaa myös työsuhteiden päättymiseen. Organisaatiomuutos tulee nähdä oppimisprosessina. Sen onnistuminen vaatii, että henkilöstölle on perusteltu ymmärrettävästi muutoksen tarpeellisuus ja heidät on saatu sitoutumaan ja sopeutumaan siihen. Jotta henkilöstö ymmärtää muutoksen, niin muutosviestinnän tulee olla toistuvaa, ymmärrettävää, rehellistä ja johdonmukaista. Henkilöstö saadaan sitoutumaan paremmin muutokseen, kun heitä osallistetaan sen suunnittelussa ja toteutuksessa. Työyhteisön sopeutumista muutokseen voidaan edistää esimerkiksi koulutuksilla ja mentoroinnilla. (Työterveyslaitos c.)

Yritys X:ssä muutos liittyy yrityksen kasvattamiseen ja uuden tehokkaamman tuotannon käynnistämiseen. Työntekijöitä ja esimiehiä on tarkoitus palkata lisää. Toteuttamassani ilmapiirikyselyssä on otettu huomioon myös muutos ja sen vaikutus työhyvinvointiin.

4.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Yleinen muutosprosessin johtamisen malli on Kotterin muutosjohtajuuden portaat. Portaat koostuvat kahdeksasta eri askelmasta. Kotterin mukaan hänen luomansa kahdeksan porrasta toteutuvat yleensä mittavissa muutoshankkeissa ja yleensä järjestyskin pysyy samana. Neljä ensimmäistä vaihetta ovat pohjan luomista muutokselle ja on tärkeää käydä ne huolellisesti läpi. Täytyy kuitenkin tiedostaa kaikkien vaiheiden tärkeys. (Kotter 1996, 20-21.)

Muutosprosessi on usein ajallisesti pitkä. Se vaatii esimiehiltä kärsivällisyyttä ja hyvää ihmisten johtamista. Kahdeksan porrasta luo siis useampia ja selkeitä välietappeja kuin esimerkiksi kaksi tai kolme vaihetta. (Kotter 1996, 138.)

4.1.1 Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Muutosten läpiviennin kannalta on tärkeää perustella henkilöstölle muutoksen tärkeys ja välttämättömyys. Tärkeyden ja välttämättömyyden korostaminen sitouttaa henkilöstöä. Jos näitä asioita ei korosteta tarpeeksi niin muutosprosessin eteneminen voi hiipua, kun työntekijät eivät ole sitoutuneet muutokseen. Henkilöstön on helpompaa nojautua tuttuun ja turvalliseen nykytilanteeseen, kuin lähteä mukaan epäselvään muutokseen. Tämän kaltainen tyytyväisyyden tuoma voima on otettava huomioon. Muutoksen käynnistäminen vaatii yleensä normaalia enemmän työtä. Monesti nämä työt kasautuvat alkuvaiheessa esimiehille. Esimiesten tehtävä onkin saada heti alkuun henkilöstö uskomaan muutokseen, jotta syntyy positiivista muutosmielialaa. (Kotter 1996, 31-31, 37.)

4.1.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Ohjausryhmään valitaan henkilöt, jotka ymmärtävät muutoksen tärkeyden ja seisovat sen takana. Ryhmässä tulee vallita myös vahva luottamus jäseniin. Ryhmällä tulee olla yhteinen tavoite ja uskottava asema henkilöstön keskuudessa. Nämä asiat muodostavat pohjaa tehokkaalle muutosjohtamiselle. (Kotter 1996, 46-48.)

4.1.3 Vision ja strategian laatiminen

Vision ja strategian laatimisessa on tärkeää korostaa yhteistyön merkitystä. Kotter nostaa esimerkiksi joukkueurheilun, jossa kaksi joukkuetta haluaa voittaa kultaa. Vaikka yksi joukkue olisi täynnä huippulahjakkaita yksilöitä niin se voi hävitä oletettua heikommalle tiimille, kun tämä heikompi tiimi toimii paremmalla yhteistyöllä. Molemmilla oli siis sama visio, mutta oletettua heikompi joukkue voitti paremmalla strategialla. Pelkän vision luominen ei siis riitä, vaan se vaatii onnistuakseen hyvin toteutettua ja suunniteltua strategiaa. Strategia toki vaatii taakseen vahvan vision. Hyvin luotu visio saa ihmiset toimimaan epäitsekkäästi, jotta yritys pystyisi saavuttamaan visioidun päämäärän. Näin ollen hyvä visio ei ole pelkkä ”Tavoitteenamme on voittaa kultaa”. (Kotter 1996, 57-58, 61.)

Tämän kaltainen toiminta on monilla suomalaisilla varmasti muistissa, kun Suomi voitti jääkiekon MM-kultaa vuonna 2019. Kukaan ei uskonut aluksi joukkueen pärjäämiseen, kun joukkue oletettiin heikoksi yksittäisten pelaajien perusteella. Joukkue kuitenkin voitti kultaa. Joukkue toimi epäitsekkäästi ja vahvasti yhteisen päämäärän eteen. Venäjää vastaan käydyssä pelissä näkyi konkreettisesti, kuinka yhteistyöllä voitetaan oletettu kovempi vastustaja. Venäjän pelaajat toimivat enemmän yksilöinä, kun Suomi taas toimi joukkueena.

4.1.4 Muutoksesta viestiminen

Muutoksen vision viestimisessä on oleellista, että koko henkilöstö ymmärtää ja sisäistää sen. Keskeistä on myös viestiä visio sellaisin keinoin, että henkilöstölle syntyy aito halu muutoksen toteuttamiseen. Vision viestinnästä tulee hankalampaa, mitä suurempi yritys on kyseessä. Onnistuneessa muutosviestinnässä on avoin viestiketju esimiesten ja alaisten välillä. Tärkeää on myös, että sanat ja teot kohtaavat niin esimiesten kuin alaisten keskuudessa. (Kotter 1996, 74, 81-85.)

4.1.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Useissa yrityksissä muutosprosessi loppuu sen jälkeen, kun muutosvisio on saatu viestittyä. Muutosprosessi jää tällöin kesken, eikä yritys pääse visioituun tavoitteeseensa. Tähän johtaa se, että yrityksen toiminta vaatii vielä kehittämistä muilla aluilla. Tämän vuoksi henkilöstön resurssit eivät riitä toteuttamaan visioitua tavoitetta. Kotterin mukaan neljä tärkeintä asiaa, joihin on puututtava, jos näissä havaitaan puutteita tai virheitä ovat: rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. Rakenteellisia esteitä voivat olla esimerkiksi huonosti toimivaan organisaatiomalliin jämähtäminen tai henkilöstön vähyydestä johtuva kiire ja stressi. Pitkään jatkunut stressaantuneisuus vaikuttaa merkittävän alentavasti henkilöstön tehokkuuteen. Tuloksellista muutosta tavoittelevien yritysten tulisi selvittää henkilöstön osaamisen taso suhteessa muutoksen vaativuuteen. Tarvittaessa voidaan käyttää esimerkiksi valmennuksia uusien työskentelytaitojen kehittämiseksi. Valmennuksessa keskeistä on, että henkilöstö sisäistää asian ja sen on oltava tehokasta ja kustannustehokasta. (Kotter 1996, 88-89, 92.)

4.1.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat merkittäviä muutosmotivaation lisääjiä. Näiden tulisi näkyä jopa silloin, kun aiemmat viisi vaihetta ovat kesken. Onnistumisista tulee antaa välitöntä palautetta, koska se motivoi ja tuo positiivista henkeä työpaikalle. Tämä voi johtaa siihen, että aluksi muutosta vastustaneet kääntyvätkin sen puolelle. Konkreettista näyttöä on hyvä tuoda esiin esimerkiksi parantuneiden myyntilukujen muodossa. Näin henkilöstö näkee, että muutos on alkanut toimia ja vastustuksen määrä vähenee. Positiiviset tulokset ovat tärkeää dataa johdolle ja esimiehille jo prosessin alkuvaiheessa. He näkevät mitkä, asiat toimivat ja osaavat kohdentaa resursseja niihin uudistuksiin ja perustella niitä ylemmälle johdolle. Näin helpottuu strategisien muutoksien tekeminen, kun huomataan jo toimivia asioita. (Kotter 1996, 101-113.)

4.1.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Täytyy ottaa huomioon, että muutos on jatkuvaa. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat merkittäviä motivaation lähteitä, mutta niiden ei saa antaa sulkea silmiä päämäärän tavoittelemisesta. Varsinkin johdon tärkeä tehtävä on pitää yllä muutosmielialaa. On hyvä tiedostaa myös, että muutoksia voi tulla myös muutosprosessin aikana, jos esimerkiksi muutoksen kannalta tärkeä henkilö lähtee yrityksestä. Muutosmielialaa ja muutosvoimaa voidaan pitää yllä aktiivisella henkilöstön kehittämisellä ja kouluttamisella, prosessien kehittämisellä ja antamalla muutosjohtamisen vastuuta myös hierarkian alemmille tasoille. (Kotter 1996, 116-117.)

4.1.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Uusien toimintatapojen juurtuminen yrityskulttuuriin vaatii yleensä sen, että ne on todettu konkreettisesti paremmin toimiviksi kuin vanhat tavat eli niiden paremmuus voidaan osoittaa esimerkiksi mitattujen tulosten myötä. Uusien toimintatapojen, normien ja asenteiden juurruttaminen yrityskulttuuriin saattaa ainakin aluksi vaikeuttaa monen työtä. Osa henkilöstöstä on voinut toimia pitkään vanhalla tavalla, joten uuden asian opettelu on haaste. Tällaisissa tapauksissa auttaa avoin keskustelu ja uusien toimintatapojen selkeä perustelu. Joskus haasteet voivat kuitenkin olla niin suuria, että ne johtavat irtisanomisiin. (Kotter 1996, 137.)

4.2 Kotterin mallin kritiikki

Muutosammattilainen Kirsi Piha kritisoi Kotterin mallin soveltuvuutta nykyajan yritystoimintaan. Hän nostaa keskeiseksi asiaksi sisäisen viestinnän. Viestintä tuodaan Kotterin mallissa vasta puolella väliin esille. Nykyajan muutokset vaativat jatkuvaa viestintää. (Piha 2019.)

4.3 Muutos ja työhyvinvointi

Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta, huolimatta siitä millainen muutos on. Muutokselle on ominaista, että työn vaatimukset ja kiire lisääntyvät. Nämä asiat voivat aiheuttaa lisääntyntä stressiä ja sitä kautta uniongelmia. Esimiehen tuki voidaan kokea liian vähäiseksi ja suhteet kollegoihin voi myös kärsiä. Tällainen sosiaalisen tuen vähentyminen vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin. Muutoksen vaikutuksiin vaikuttavat mm. seuraavat asiat:

- Kuinka paljon muutos vaikuttaa työtehtäviin?
- Kuinka muutoksen toteuttaminen koetaan?
- Millainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta?

Yksilöiden elämänhallinnan taso vaikuttaa muutoksesta selviämiseen. Ihmiset, joilla on jo ennestään hyvällä tasolla elämänhallinta, selviävät muutoksista paremmin kuin he joilla elämänhallinta on heikkoa. Heikon elämänhallinnan omaavat ihmiset tarvitsevat eniten tukea muutoksen aikana. Muutos voi tuoda myös positiivista energiaa työhön mm. mielekkäämpien työtehtävien kautta, joihin voivat kuulua esim. vastuun ja itsenäisyyden tunteen lisääntyminen. (Työterveyslaitos d.)

5 TYÖN TOTEUTUS JA SEN KUVAUS

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Ilmapiirikysely tulee nähdä osana laajaa kehittämistoimintaa. Kyselyprosessi ja tulosten hyödyntäminen on tärkeää suunnitella tukemaan yrityksen johtamista sekä osana muuta pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Kysely tulee nähdä keinona, minkä avulla löydetään ensisijaisia kehittämiskohteita. Kun löydetään ensisijaiset kehittämisen kohteet, on helpompi lähteä suunnittelemaan tulosta tuovia kehittämistoimenpiteitä. Kyselyn pohjalta on tärkeää suunnitella konkreettiset menetelmät, joiden myötä kehittämistyö näkyy työn arjessa. Esimiehen tehtävä on huomioida kehittämistyön edetessä pieniäkin positiivisia muutoksia ja nostaa ne esille työyhteisön kuullen. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen, Vanhala 2011, 11,15)

Tutkimukseni oli ilmapiirikysely. Toteutin ilmapiirikyselyn verkkokyselynä Yritys X:n henkilöstölle. Kyselyssä hyödynsin pääosin kvantitatiivista menetelmää, koska se havainnollistaa kokonaiskuvaa ja vastaukset ovat helppo esittää numeraalisesti. Ilmapiirikyselyssä oli myös elementtejä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivinen menetelmä näyttäytyi tutkimuksessani avoimien kysymysten muodossa, joihin vastattiin omin sanoin. Avoimien kysymysten oli tarkoitus selittää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin ja antaa selityksiä sille, mistä määrällisten kysymysten vastaukset johtuvat. Yksi keskeinen tarkoitus oli myös konkreettisten kehitysideoiden esiin tuominen omin sanoin. Tutkimuksen lähtökohtana oli se, että sillä saadaan vastattua kahteen tutkimuskysymykseen. Kysymykset olivat: *Mikä on Yritys X:n ilmapiirin taso?* ja *Miten Yritys X voi kehittää ilmapiiriä?* Suunnittelin Ilmapiirikyselyn kysymykset niin, että niillä on yhteys näihin tutkimuskysymyksiin. Kysymysten relevanttisuuden on tarkasti opinnäytetyöohjaajani. Hyödynsin ilmapiirikyselyn kysymysten laatimisessa teoreettista viitekehystä.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään mittausmenetelmiä, jotka tuottavat numeraalisia vastauksia. Kyselylomake on yleinen menetelmä. Kyselylomake koostuu pääsääntöisesti strukturoiduista eli suljetuista kysymyksistä. Kyselyn tuloksia pystytään analysoimaan tilastotieteellisin menetelmin. (Vilpas 2013.)

Tutkimusprosessi voidaan Vilpaksen (2013) mukaan toteuttaa seuraavanlaisin vaihein:

1. Tutkimusongelman määrittely. Tähän vaiheeseen kuuluu myös alaongelmien eli tutkimuskysymysten määrittely.
2. Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu eli tutkimussuunnitelma
3. Tiedonkeruulomakkeen laadinta ja aineiston keruu.
4. Aineiston käsittely tilastollisesti
5. Johtopäätösten laadinta

Taulukko 3:ssa on esitettyä kvantitatiivisen tutkimuksen peruskäsitteitä, jotka liittyvät omaan tutkimukseeni. Perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa. Tilastoyksiköllä tarkoitetaan tutkimuksen havaintoyksikköä eli perusjoukkoon kuuluvaa yksilöä. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että tutkitaan koko perusjoukko. (Vilpas 2013.)

Käsite	Mitä käsite tarkoittaa omassa tutkimuksessa?
Perusjoukko	Yritys X:n työntekijät
Tilastoyksikkö	Yksi työntekijä
Kokonaistutkimus	Yritys X:n työntekijöiden ilmapiirikysely

Taulukko 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskäsitteitä.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: Mistä tukittavassa ilmiössä on kyse? Laadullinen tutkimus on tapauskohtainen ja tulokset eivät ole yleistettävissä kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus auttaa saamaan ilmiöstä syvällisemmän käsityksen. (Kananen 2014, 60-61.)

5.2 Aineiston keräys

Tiedotin tutkimuksesta henkilöstöä sähköpostitse ja annoin ilmapiirikyselyyn 10 päivää vastausaikaa. Tehtaan puolella työskentelevillä ei ollut yrityksen kautta omaa sähköpostiosoitetta, joten he vastasivat tuotantojohtajan sähköpostin kautta olevasta linkistä. Aineiston keräys onnistui moitteettomasti ja kaikki tilastoyksiköt vastasivat kyselyyn.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin pääsääntöisesti asteikolla 1-5: *1= erittäin heikosti, 2= heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin*. Ilmapiirin elementtejä mittaavissa kysymyksissä vastauksien vaihtoehdot olivat *1= ei lainkaan..., 2=melko..., 3=kohtalaisen..., 4=hyvin..., 5=erittäin...* Tutkimuksessa oli myös avoimia kysymyksiä ja sanallisia vaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Kysymykset jaottelin aihealueittain, jotka olivat: Työnkuva ja motivaatio, itsensä johtaminen, esimiestyö, viestintä, apu ja tuki, ilmapiiri ja muutos.

Kysely toteutettiin kaikille työntekijöille, jotka työskentelevät Yritys X:ssä. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä liittyen esimiestyöhön. Esimiestyötä koskevissa kysymyksissä esimiehellä tarkoitettiin ainoastaan toimitusjohtajaa, sillä muut esimiehet olivat vasta juuri aloittaneet työnsä.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä Officen Forms-sovelluksen kautta. Sovelluksesta sai siirrettyä vastaukset suoraan exceliin. Laskin kyselyn määrällisistä tuloksista keskiarvot, jotka ovat esitettynä tässä opinnäytetyössä. Aineiston analysoinnissa käytin Exceliä. Avoimien kysymyksien vastauksia käsitelin niin, että jaoin vastaukset teemoihin. Opinnäytetyöhön kirjasin teemat ja teemaan kuulleet vastaukset omin sanoin. Kyselyn analysoinnista lisää tutkimuksen etiikka osiossa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

5.4.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä. Tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan ja johtopäätökset ovat tulkittu oikein. Oikean mittarin valinta on tärkeässä roolissa. Yleistettävyydessä on keskeistä, että tutkimuksen otos edustaa kaikkia niitä, jotka kuuluvat tutkittavaan yhteisöön. Vastatusten ja eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää, sillä ilman dokumentointia luotettavuutta ei pystytä arvioimaan. (Kananen 2014, 262-266.)

Tutkimuksessani otin validiteetin huomioon seuraavilla keinoilla:

- Suunnittelin kysymykset hyödyntämällä teoriaa ja varmistamalla niiden relevanttiuden opinnäytetyöohjaajalla.
- Jaoin kysymykset selkeisiin kategorioihin.
- Kysymykset vastasivat tutkimuskysymyksiin.
- Vastausvaihtoehdot mukautuivat helposti mitattavaan muotoon.
- Tiedonkeruu menetelmänä käytin Officen Formsia, josta saa siirrettyä datan suoraan Exceliin. Näin ollen analysoinnin virheiden todennäköisyys pienenee, kun ei tarvitse itse siirtää käsin dataa.
- Perusjoukko oli koko henkilöstö pois lukien toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja. Näin ollen tutkimus on yleistettävissä, kun tutkimus oli Yritys X:n sisäinen tutkimus.
- Vastausprosentti oli 100 %.
- Dokumentoin vastaukset ja analysoinnit luotettavasti omaan Office 365 järjestelmään. Koostin vastauksista yhteenvedon opinnäytetyöhön, sekä Power Point esitelmä Yritys X:lle.

5.4.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kertoo tulosten pysyvyydestä. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa ja antaa myös silloin samanlaisia vastauksia. Sisäisellä konsistenssilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta. Mittauksessa se tarkoittaa, että samaa asiaa mitataan eri tavoin. Tämän jälkeen verrataan tuloksia ja katsotaan tuliko samankaltaisia vastauksia. Verkkokyselyissä toistamista ei suositella ja samaa asiaa mittaavien eri mittareiden käyttö voi hämmäntää vastaajia. Jos kuitenkin uusintatutkimus järjestettäisiin ja vastaukset poikkeaisivat toisistaan, niin silloin reliabiliteetti on heikko. (Kananen 2014, 261.)

Oma tutkimukseni olisi ollut mahdollista toistaa ja johdonmukaisuutta olisi voinut testata esimerkiksi sekoittamalla kysymysjärjestystä. En kuitenkaan katsonut sitä järkeväksi, koska kysely oli niin laaja ja aikaa vievä niin vastaajilta kuin minultakin. Myöhemmin toki voi tehdä uusintatutkimuksen, mutta siinä näkökulma voisi olla, että onko työyhteisö pystynyt kehittämään heikkouksiaan.

5.4.3 Tutkimuksen luotettavuuden kriittinen tarkastelu

Itsekritiikkinä voin todeta, että vastausvaihtoehdot olivat ilmapiirin laatua kartoittavien kysymysten kategoriassa hieman epäselvät. Vastauksien vaihtoehdot olivat *1= ei lainkaan...*, *2=melko...*, *3=kohdallaisen...*, *4=hyvin...*, *5=erittäin...*. Esimerkiksi vastausvaihtoehto *2=melko...*, oli hieman huono sanavalinta näin jälkeen päin ajateltuna. Esimerkiksi vastaus: ” Ilmapiirin taso on melko jäykkä ja sääntöihin perustuva” antaa sellaisen kuvan, että ilmapiirissä on melko paljon jäykkyyttä ja sääntöihin perustuvuutta. Parempi vastausvaihtoehto olisi ollut *2=vähän...*, jolloin vastaus olisi ollut ” Ilmapiirin taso on vähän jäykkä ja sääntöihin perustuva. Tarkoitus on, että mitä pienempi vastausvaihtoehdon numero on, niin sitä vähemmän vastaaja kokee kyseistä ilmapiirin elementtiä. Kyselylomakkeessa oli myös pieniä kirjoitusvirheitä.

5.5 Tutkimuksen eettisyys

5.5.1 Kyselyn etiikka

Kyselyn tavoite ja tarkoitus tulee määritellä selkeäksi kaikille. Kysymysten tulee pohjautua teoriaan ja vastaajille pitää tulla selkeä käsitys siitä, mitä kysely mittaa. Kyselyn toteutuksessa on erittäin tärkeää huomioida luottamuksellisuus. Vastaaminen suoritetaan anonyymisti ja vastaukset julkaistaan siten, että yksittäistä vastaajaa pystytään tunnistamaan. Vastaajille konkreettisia käytännön asioita ovat mm. lomakkeiden jakotapa ja ajankohta, palautus, luottamuksellisuus ja tieto siitä kuka käsittelee yksittäiset vastaukset. Taustatietokysymyksissä tulee olla tarkkana, ettei sieltä pystytään tunnistamaan yksittäistä vastaajaa esim. iän perusteella. Kyselyn ajankohta tulee suunnitella tarkkaan ja huomioida loma- ja kiireajat. Vastausajan on hyvä olla vähintään kaksi viikkoa. (Kauranen ym. 2011, 18-21.)

Suoritin kyselyn anonyymisti. Taustatietokysymyksiä en kysellyt, koska vastausjoukko oli sen verran pieni, että se ei olisi ollut eettisesti sopivaa. Ilmoitin myös kyselyn yhteydessä, että minä olen ainoa, joka käsittelee vastauksia. Kyselyn alussa oli myös perusteltu, mitä varten kysely tehdään. Kyselyssä oli avoimia kysymyskohtia ja niiden vastaukset olen raportoinut tähän työhön omin sanoin, ettei yksittäisten vastausten perusteella voida tunnistaa henkilöä.

5.5.2 Raportoinnin etiikka

Kyselyn tulosten raportointi tulee tehdä ennalta sovitun mukaisesti. Tulosten raportoinnissa tulee ottaa huomioon luottamuksellisia tekijöitä liittyen mm. ryhmäkoko, vastausten määrään, taustatekijöihin ja arkaluontoisiin kysymyksiin. Kysymyskohtaiset keskiarvot voidaan julkaista, jos kyselyyn on vastannut vähintään kuusi henkilöä. Tulokset voidaan esittää kysymyskohtaisina myönteisten vastausten prosenttiosuuksina, kun vastaajia on 10 tai enemmän. Tällöin 5-portaisen vastausasteikon kaksi myönteisintä vaihtoehtoa yhdistetään. Arkaluontoisemmissa kysymyksissä raportointi tehdään vain organisaatiotasolla. Tällaiset kysymykset koskevat esim. kiusaamista, epäasiallista kohtelua, tasa-arvoa ja terveyttä. Taustatekijöiden mukaan tuloksia tarkasteltaessa, täytyy yksittäisen vertailuryhmän sisältää vähintään kymmenen vastausta. (Kauranen ym. 2011, 26-28.)

Tulokset tulee esittää työyhteisölle selkeinä ja visuaalisesti, eikä taulukko tyyliä. On tärkeää raportoida eri organisaatiotasolle vain oleellinen tieto. Tulosten esittämisen tulee tukea kehittämistä, eikä niinkään tieteellistä raportointia. Tuloksista on oleellista löytää kehittämiskohteet ja vahvuudet. (Kauranen ym. 2011, 27.)

Kyselyyn vastasi yli kuusi henkilöä, joten vastaukset oli mahdollista esittää eettisesti tulosten keskiarvoina. Taustatietokysymyksiä ei ollut ollenkaan, koska perusjoukko oli 10 henkeä, niin ei olisi ollut eettisesti oikein julkistaa tuloksia taustatietoja verraten. Otin myös huomioon arkaluontoiset kysymykset raportoinnissa. Kartoitin yksilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiskohteita avoimella kysymyksellä ja esitin niiden vastaukset todella yleisellä tasolla. Minä olin ainut, joka käsiteli kyselyn aineistoa ja säilytin dataa omalla Office 365 tililläni.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselytutkimus teetettiin Office Forms-sovelluksella. Kyselyyn vastasivat kaikki, jotka oli tarkoitettu vastaamaan eli 10 henkilöä. Kvantitatiivisten kysymysten vastausten keskiarvot ovat ilmoitettuina kuvioissa aihealueittain. Avoimien kysymysten vastaukset olen esittänyt omin sanoin, koska kyselyn vastaajamäärä oli sen verran vähäinen, että ei ole eettisesti oikein laittaa vastauksia sanasta sanaan.

6.1 Työnkuva ja motivaatio



Kuvio 6. Työnkuva ja motivaatio. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5= erittäin hyvin.

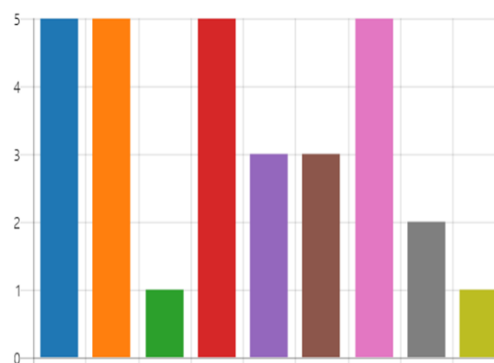
Tässä kategoriassa vastatusten keskiarvot olivat kaikki melko hyvällä tasolla, kun keskiarvo on kaikissa kohdissa 4 tai yli, mutta ei kuitenkaan yli 4,5. Henkilöstö kokee *tiedostavansa työnkuvansa* melko hyvin ja *työmotivaatio* on myös hyvällä tasolla. *Työhyvinvoinnin kehittäminen* on koettu *merkitykselliseksi* asiaksi.

Tässä osiossa oli myös kysymys, jossa piti mainita kolme eniten työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää. Olin laittanut kyselyyn vastausvaihtoehtoja yleisistä motivaation tekijöistä ja sitten oli vielä vastausvaihto ehto "muu", johon sai vastata omin sanoin. Kuvion 7 pylväsdiaagrammissa on vastaukset työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

5. Mitkä ovat kolme eniten työmotivaatioosi vaikuttavaa tekijää?

Lisätietoja

Palkka	5
Mielenkiintoiset tehtävät	5
Mahdollisuus oppia	1
Työkaverit	5
Työpaikan pysyvyyden varmuus	3
Vastuu ja vapaus	3
Haasteet	5
Arvostuksen tunne	2
Muu	1

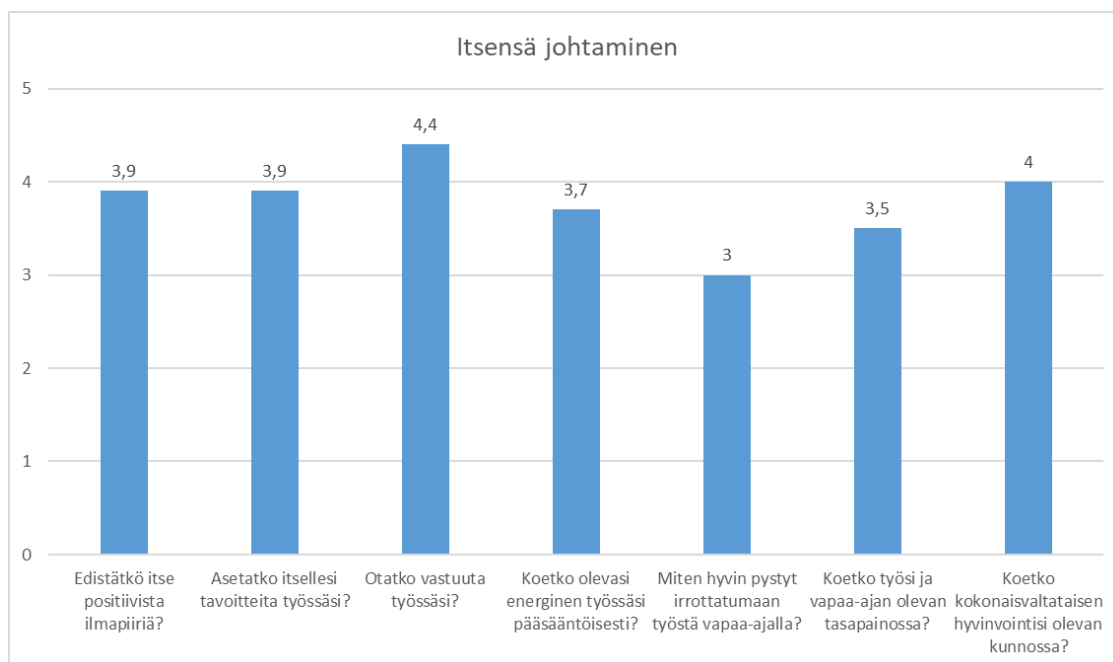


Kuvio 7. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. n=10

Tutkimuksesta nousi esiin neljä kohdetta, joiden henkilöstö koki vaikuttaneen eniten työmotivaatioon. Nämä olivat *palkka*, *mielenkiintoiset tehtävät*, *työkaverit* ja *haasteet*. Tuloksista voidaan havaita, että eniten motivoivissa asioissa on niin sisäisiä kuin ulkoisiakin motivaation lähteitä. Palkka on selkeä ulkoinen motivaattori. Mielenkiintoiset tehtävät ja haasteet ovat taas enemmän sisäisiä motivaation lähteitä. Työkavereiden merkitys on myös koettu merkittäväksi työmotivaatioon vaikuttajaksi. Työyhteisön jäsenet voivat omalla toiminnallaan nostaa tai laskea muiden työmotivaation tasoa. Kyselyn itsensä johtamisen osiossa kysymys ”Edistätkö itse positiivista ilmapiiriä?” laittoi vastaajan ajattelemaan, kuinka toimii itse työyhteisössä.

Motivaatiotekijöitä voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkian avulla. Palkka mahdollistaa fysiologisten perustarpeiden ja turvallisuuden tarpeiden toteutumisen. Työkaverit taas vaikuttavat sosiaalisten tarpeiden toteutumiseen. Haasteet ja mielenkiintoiset tehtävät sijoittuvat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin.

6.2 Itsensä johtaminen



Kuvio 8. Itsensä johtaminen. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5= erittäin hyvin.

Henkilöstö *edistää positiivista ilmapiiriä* omasta mielestään melko hyvin keskiarvon ollessa 3,9. Henkilöstö *asettaa tavoitteita itselleen* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,9. Henkilöstö *kokee ottavansa vastuuta* melko hyvin keskiarvon ollessa 4,4. Henkilöstö *kokee energisyyden työssä* pääsääntöisesti melko hyväksi keskiarvon ollessa 3,7. Henkilöstö *kokee työstä irrottautumisen vapaa-ajalla* kohtalaiseksi keskiarvon ollessa 3. Tässä on selkeästi kehitettävää. Henkilöstö *kokee, että työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino* on kohtalaisen ja melko hyvän välillä keskiarvon ollessa 3,5. Henkilöstö *kokee kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa* melko hyväksi keskiarvon ollessa 4.

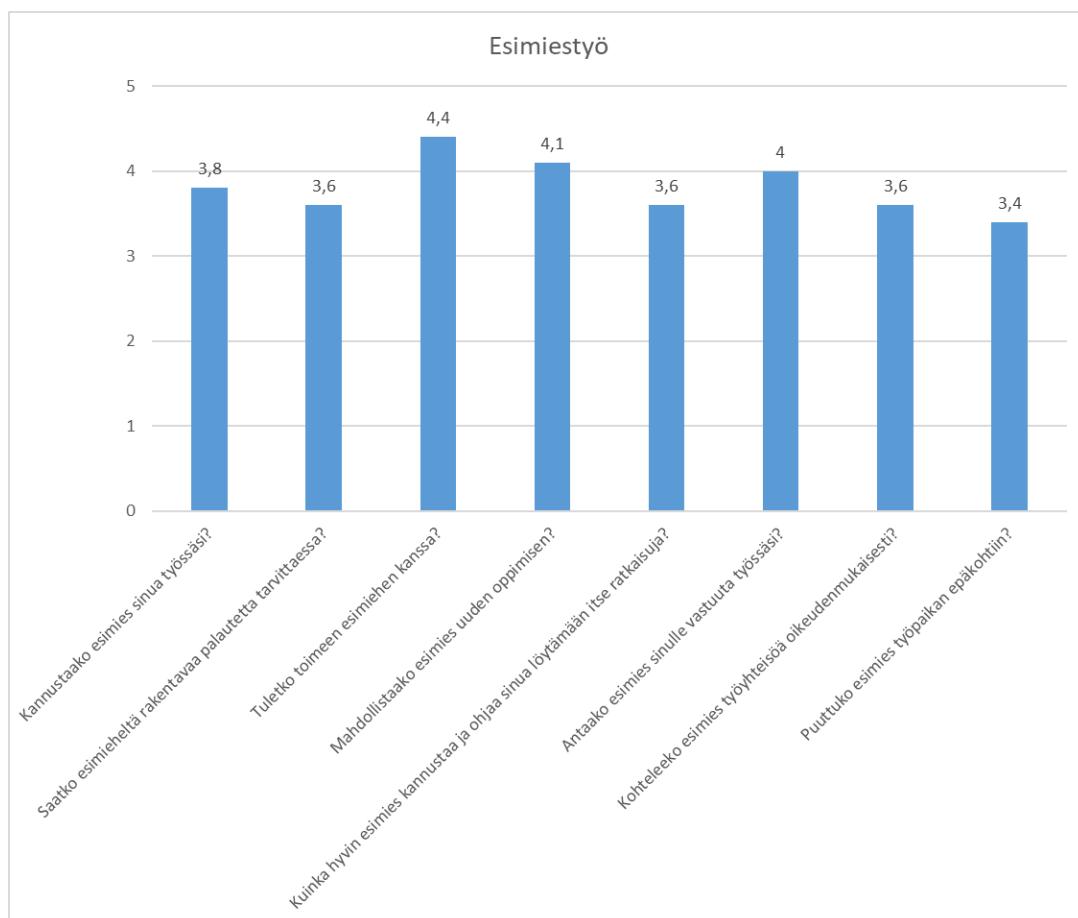
Tässä osiossa oli kysymys: *"Kuinka paljon nukut keskimäärin yössä?"*. Vastaajista 50% nukkuu keskimäärin 7-8 tuntia tai 8-10 tuntia yössä. Loput 50% vastaajista nukkuvat alle 7 tuntia yössä.

Tässä osiossa oli myös avoin kysymys: *"Mitä sinun tulisi kehittää ensisijaisesti parantaaksesi kokonaisvaltaista hyvinvointiasi? (esim. fyysinen aktiivisuus, sosiaaliset suhteet, uni, ravinto jne.)"* Huom. tämä kysymys on lähinnä itseäsi varten ja tämän kysymyksen vastaukset tullaan esittämään työhyteisölle vain yleisellä tasolla esim.: *"Kyselyn perusteella suurin kehityskohde henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa oli ravinto."*

Vastaukset:

Keskeisiä esille nousseita teemoja olivat ravinto, uni, liikunta ja stressinhallinta. Vastauksista nousi myös kehitysideoita yritykselle. Kehitysideat olivat luennoitsija virkistyspäiville talouden salliessa ja kouluttautumismahdollisuudet.

6.3 Esimiestyö



Kuvio 9. Esimiestyö. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5= erittäin hyvin.

Henkilöstö kokee, että *esimies kannustaa* heitä melko hyvin keskiarvon ollessa 3,8. Henkilöstö kokee saavansa *esimieheltä rakentavaa palautetta* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,6. Keskiarvosta kuitenkin voidaan todeta, että kehitettävää myös löytyy. Henkilöstö kokee tulevansa *esimiehen kanssa* hyvin *toimeen* keskiarvon ollessa 4,4. Tämä oli koettu esimiestyö osiossa selkeästi parhaaksi elementiksi. Henkilöstö kokee, että *esimies mahdollistaa uuden oppimisen* melko hyvin keskiarvon ollessa 4,1. Henkilöstö kokee, että *esimies kannustaa ja ohjaa löytämään ratkaisuja* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,6. Keskiarvo kuitenkin kertoo, että silti kehitettävää löytyy. Henkilöstö kokee, että *esimies antaa vastuuta* melko hyvin keskiarvon ollessa 4. Henkilöstö kokee *esimiehen kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,6. Keskiarvo kuitenkin kertoo, että kehitettävää on. Henkilöstö kokee *esimiehen puuttuvan työpaikan epäkohtiin* kohtalaisesti keskiarvon ollessa 3,4. Keskiarvo kertoo, että kehitettävää on.

Kuviosta 9 voidaan todeta, että esimiestyön taso on koettu lähes melko hyväksi. On kuitenkin huomattavissa selkeitä kehittämisen kohteita. Työpaikan epäkohtiin puuttuminen on selkeä kehittämisen kohde. Seuraavaksi eniten kehitettävää löytyy rakentavan palautteen annossa, ratkaisujen löytämiseen kannustamisessa ja ohjaamisessa sekä työyhteisön oikeudenmukaisessa kohtelussa.

Tässä osiossa oli avoin kysymys: *Millainen on mielestäsi hyvä esimies?* Alla on jaoteltuna vastaukset neljään teemaan, jotka liittyvät esimiestyöhön.

Esimiehen valta

Vastauksista voidaan päätellä, että esimiehellä on hyvä olla valtaa ja oikein käytettynä valta luo työyhteisöön järjestystä sekä turvaa. Henkilöstö koki vastausten perusteella, että hyvä esimies asettaa rajat, näyttää suunnan, asettaa tavoitteet ja vaatii tuloksia.

Esimiehen omat valmiudet

Vastauksista voidaan päätellä, että hyvä esimies on ammattitaitoinen ja hänellä on valmiudet toimia tehtävässään. Henkilöstö koki vastausten perusteella, että hyvä esimies osaa asiansa ja hallitsee kokonaisuudet. Hyvä esimies on myös henkilö, jolta saa vastaukset kysymyksiin.

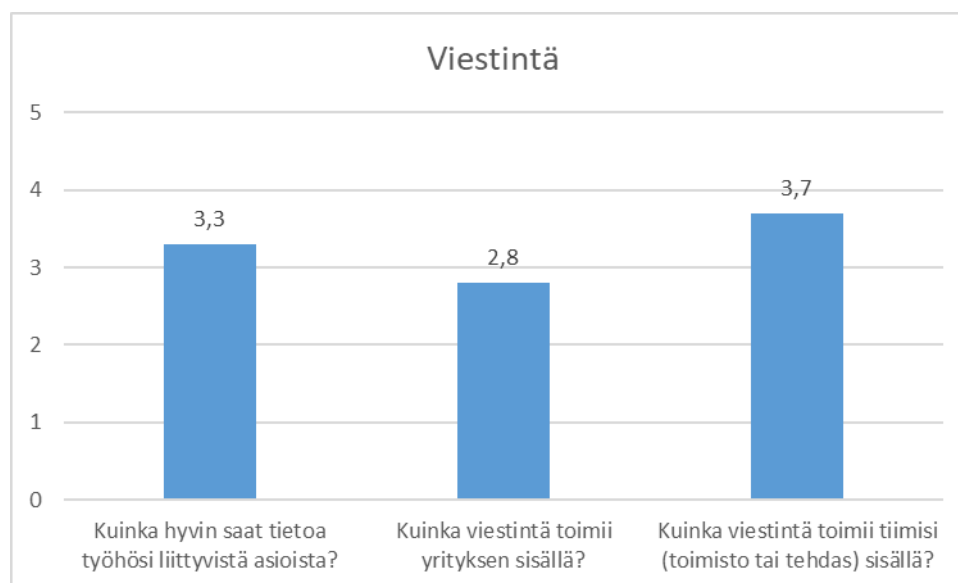
Esimies henkilöstön kehittäjänä

Vastauksista voidaan päätellä, että hyvä esimies on henkilöstön kehittäjä. Henkilöstö koki vastausten perusteella, että hyvä esimies kannustaa oppimaan, antaa vapautta, antaa rakentavaa palautetta ja saa organisaation ihmiset kukoistamaan.

Esimiehen vuorovaikutustaidot

Vastauksista voidaan päätellä, että hyvä esimies on vuorovaikutustaitoinen. Henkilöstö koki vastausten perusteella, että hyvä esimies on kuunteleva, rehellinen, avoin, inhimillinen. Vastauksista nousi esiin myös, että hyvä esimies ei tukahduta ongelmallisten asioiden läpikäyntiä.

6.4 Viestintä



Kuvio 10. Viestintä. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5= erittäin hyvin.

Henkilöstö kokee *saavansa tietoa työhönsä liittyvistä asioista* kohtalaisesti keskiarvon ollessa 3,3. Keskiarvo kertoo, että kehitettävää on. Henkilöstö kokee *viestinnän toimivan yrityksen sisällä* kohtalaisesti keskiarvon ollessa 2,8. Keskiarvosta voidaan kuitenkin havaita, että tässä on selkeästi kehitettävää. Henkilöstö kokee *viestinnän toimivan tiimin sisällä* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,7. Keskiarvo kertoo, että tiimien sisäinen viestintä on vahvin osa-alue Yritys X:n sisäisessä viestinnässä, mutta siinäkin on varaa kehittyä.

Tässä osiossa oli myös avoin kysymys: *Mitä viestinnässä mielestäsi pitäisi kehittää?*

Vastauksien koontia ja teemoihin jakoa:

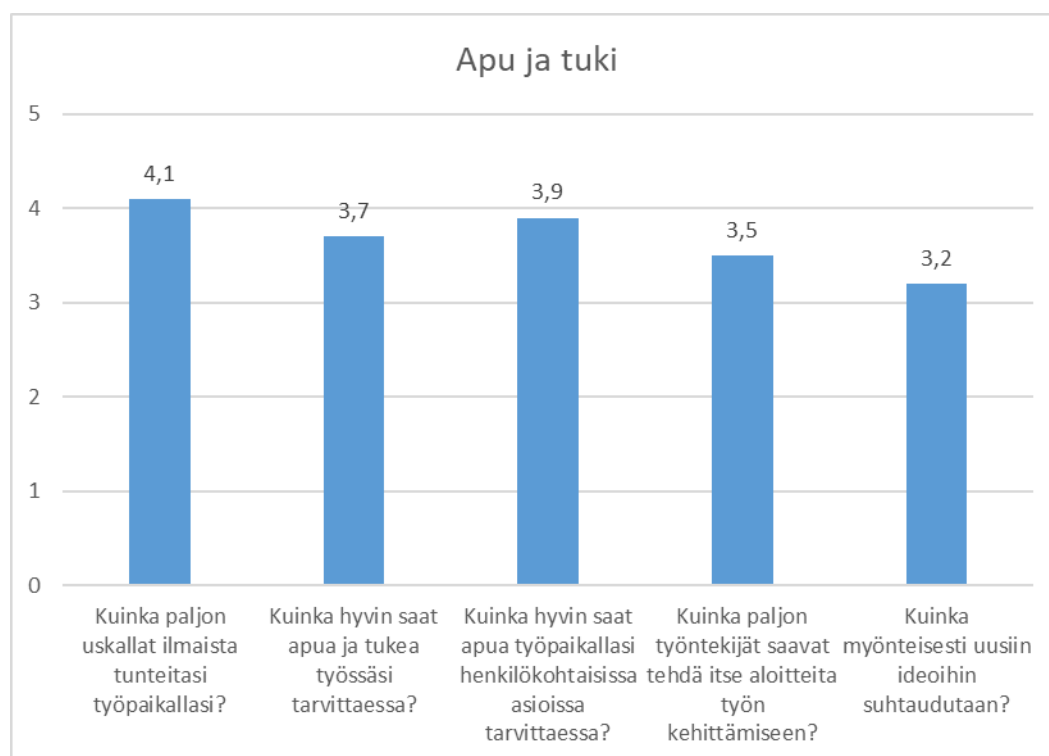
Tiedonkulku ja yhteinen tiedotus

Yleinen tiedonkulku koettiin selkeästi kehittämisen kohteeksi. Tiedon pitäisi kulkea suoremmin johtoportaan ja tehtaan välillä. Yhteistä tiedostusalustaa toivottiin.

Avoin viestintä yrityksen tilasta ja tavoitteista

Yrityksen tavoitteiden viestintä koettiin kehitettäväksi asiaksi. Kehittämisen kohteeksi koettiin myös epätietoisuuden vähentäminen ja ulos menevän viestinnän luetuttaminen työntekijöillä ennen julkaisua, jotta kaikki olisivat tietoisia missä mennään. Tietoisuuden lisäämiseksi toivottiin myös toimitusjohtajan säännöllistä katsausta ja ettei tietoa pantata.

6.5 Apu ja tuki

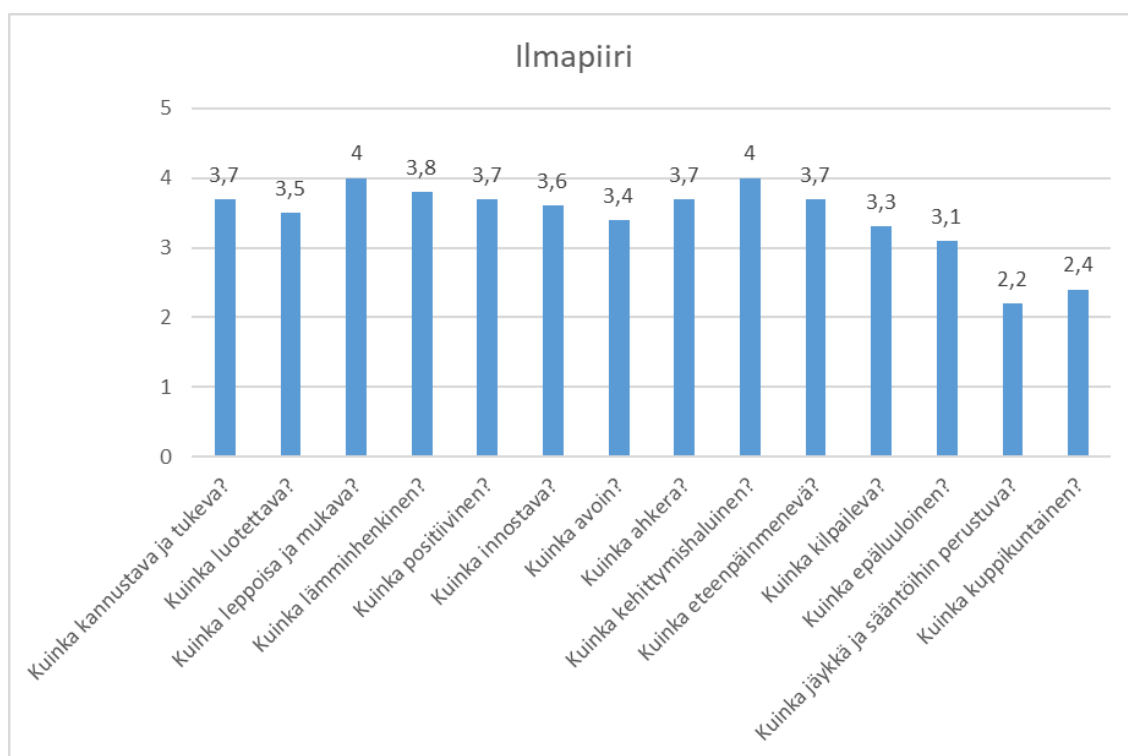


Kuvio 11. Apu ja tuki. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

Henkilöstö kokee *uskaltavansa ilmaista tunteita työpaikalla* melko hyvin keskiarvon ollessa 4,1. Henkilöstö kokee *saavansa apua ja tukea työssä tarvittaessa* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,7. Kehitettävää kuitenkin on. Henkilöstö kokee *saavansa apua työpaikalla henkilökohtaisissa asioissa tarvittaessa* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,9. Henkilöstö kokee *työntekijöiden saavan tehdä itse aloitteita työn kehittämiseen* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,5. Keskiarvo kertoo kuitenkin, että kehitettävää on. Henkilöstö kokee, että *uusiin ideoihin suhtaudutaan* kohtalaisen *myönteisesti* keskiarvon ollessa 3,2. Tässä on selkeästi kehitettävää.

6.6 Ilmapiiri



Kuvio 12. Ilmapiiri. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat 1= ei lainkaan..., 2=melko..., 3=kohtalaisen..., 4=hyvin..., 5=erittäin...

Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan hyvin *kannustava ja tukeva* keskiarvon ollessa 3,7. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin luotettava* keskiarvon ollessa 3,5. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin leppoisa* ja mukava keskiarvon ollessa 4. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin lämminhenkinen* keskiarvon ollessa 3,8. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin positiivinen* keskiarvon ollessa 3,7. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin innostava* keskiarvon ollessa 3,6. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *kohtalaisen avoin* keskiarvon ollessa 3,4. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin ahkera* keskiarvon ollessa 3,7. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin kehittymishaluinen* keskiarvon ollessa 4. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *hyvin eteenpäinmenevä* keskiarvon ollessa 3,7.

Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *kohtalaisen kilpaileva* keskiarvon ollessa 3,3. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *kohtalaisen epäluuloinen* keskiarvon ollessa 3,1. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *melko jäykkä ja sääntöihin* perustuva keskiarvon ollessa 2,2. Henkilöstö kokee ilmapiirin olevan *melko kuppikuntainen* keskiarvon ollessa 2,4.

Tässä kategoriassa kartoitettiin ilmapiirin eri elementtejä. Selkeää heikkoutta ei ollut, mutta kehitettävää on. Ilmapiiri koettiin hyvin leppoisaksi ja mukavaksi sekä hyvin kehittymishaluiseksi. Nämä olivat positiivisimmaksi koetut. Kategorian viimeiset neljä elementtiä eli kilpailevuus, epäluuloisuus, jäykkyys ja sääntöihin perustuvuus sekä kuppikuntaisuus ovat negatiivissävyisiä. Niissä vastauksia tulee tulkita toisinpäin eli mitä pienempi lukema, niin sitä parempi. Ilmapiirin kilpailevuus ei toki aina ole huono asia.

Avoin kysymys: *”Mikä on mielestäsi tärkein asia mitä ilmapiirissä tulisi kehittää?”*

Vastauksista koottuja teemoja:

Ihmisyys

Vastausten perusteella yksi keskeinen kehittämisen teema on ihmisyys. Lähtökohtana, että työyhteisön jäseniä kohdellaan ihmisinä. Esille nousi myös, että on lupa epäonnistua.

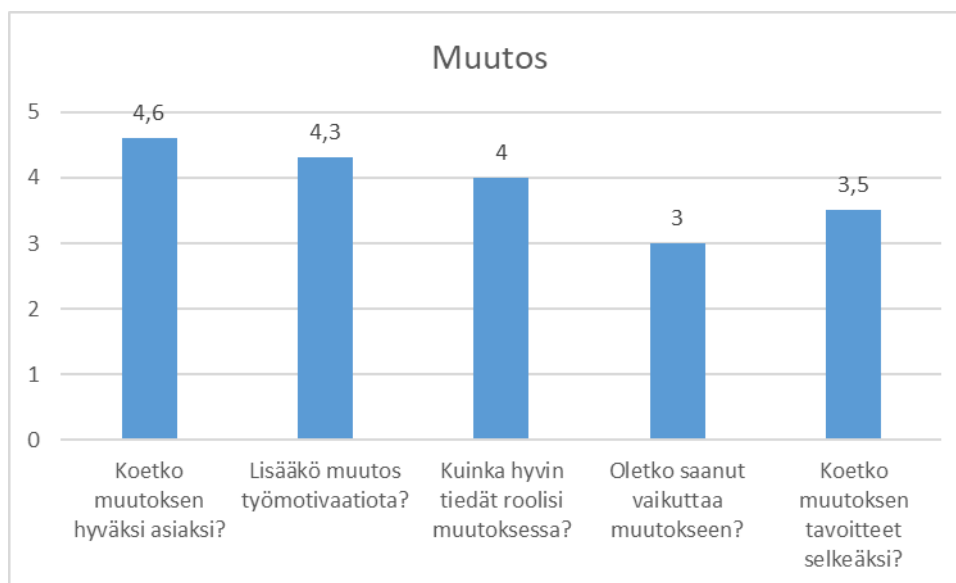
Avoimuus ja turvallisuus

Avoimuus ja turvallisuus nousi kehitettäväksi teemaksi. Vastausten perusteella kehitettäväksi koettiin, että asioista puhutaan suoraan. Kehitettäväksi myös koettiin, että on lupa tuoda mielipiteensä sekä ideansa julki ilman nolatuksi tulemisen pelkoa.

Ryhmähenki ja yhteinen päämäärä

Ryhmähenki ja yhteinen päämäärä nousi kehitettäväksi teemaksi. Vastausten perusteella kehitettävää on yhteisen päämäärän eteen työskentelyssä. Tärkeäksi kehityskohteeksi koettiin myös positiivisen hengen ruokkiminen, mutta ei anneta kuitenkaan sen sokaista ympäröiviltä asioilta.

6.7 Muutos



Kuvio 13. Muutos. n=10

Vastauksien vaihtoehdot olivat: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5= erittäin hyvin.

Henkilöstö *kokee muutoksen* erittäin hyväksi asiaksi keskiarvon ollessa 4,6. Henkilöstö *kokee muutoksen lisäävän* työmotivaatiota melko hyvin keskiarvon ollessa 4,3. Henkilöstö *kokee tietävän roolinsa muutoksessa* melko hyvin keskiarvon ollessa 4. Henkilöstö *kokee saaneensa vaikuttaa muutokseen* kohtalaisesti keskiarvon ollessa 3. Tässä on selkeästi kehitettävää. Henkilöstö *kokee muutoksen tavoitteet selkeäksi* melko hyvin keskiarvon ollessa 3,5.

Selkeä kehittämisen kohde on muutokseen vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen ja muutoksen tavoitteiden viestiminen.

Tässä osiossa oli myös avoin osuus, jossa oli kaksi kysymystä: *”Miten muutos on vaikuttanut sinuun? (esim. stressiin, motivaatioon, työtehtäviin, uuden oppimiseen) Mitä seikkoja muutoksessa voisi huomioida lisää?”*

Vastauksien koontia ja teemoittelua:

Miten muutos on vaikuttanut sinuun?

Positiiviset vaikutukset

Osa on kokenut muutoksen hyvinkin positiiviseksi asiaksi. Muutos on tuonut uusia kiinnostavia haasteita ja helpottanut työtaakkaa. Muutos on tuonut myös päivittäin uutta opittavaa.

Negatiiviset vaikutukset

Osa on kokenut taas enemmän negatiivisia vaikutuksia. Muutos on syönyt motivaatiota koneiden seisomisen ja työn sekavuuden myötä, lisännyt stressiä ja vaikeuttanut työntekoa. Muutoksen myötä on myös koettu, että työtehtäviä on joutunut keksimään itse.

Mitä seikkoja muutoksessa voisi huomioida lisää?

Muutosviestintä

Vastausten perusteella muutoksessa voisi huomioida lisää lähinnä viestinnän kehittämisessä. Tiedonkulun kehittäminen on tässäkin kategoriassa merkittävä kehittämisen kohde, mikä tukee myös aiempia vastauksia viestintä kategoriasta. Muutoksen perusteltavuus ja ajan tasalla pysyminen koettiin kehittämisen kohteeksi.

Tuotetiedot ja tiedon leviämisen estäminen

Vastausten perusteella tuotteesta toivottiin kattavia perustietoja. Tuotetietämys helpottaisi ulkoa tuleviin kysymyksiin vastaamista. Kriittisen tiedon leviämisen estäminen henkilöstön vaihtuvuuden myötä koettiin myös huomion arvoiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten vertaus teoriaan

Kuviossa 5 esitetyt asiat ovat pitkälti relevantteja kehittämisen ja huomiooninnin kohteita myös Yritys X:n tilanteeseen. Kuviossa on paljon asioita mitä voi rinnastaa myös tähän opinnäytetyöhön ja ilmapiiriin kehittämiseen. Nyt eletään haastavia aikoja, kun koronavirus järjestyttää maailmantaloutta. Tämän myötä onkin nyt entistä tärkeämpää saada työyhteisö toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja saada edistämään kasvumielentilaa. Nyt on tärkeää saada kaikkien ideat esille, millä vaikean ajan yli selvitään. Tärkeää on myös avoin ja ajantasainen viestintä nykytilanteesta ja kuinka esim. korona vaikuttaa yritykseen.

Ilmapiirikyselystä nousi esille Yritys X:n ilmapiirin taso. Vastausten pohjalta pystyttiin löytämään selkeitä kehittämisen kohteita, mutta myös vahvuuksia. Selkeiksi kehittämisen kohteiksi nousivat sisäinen viestintä, muutosviestintä ja työstä irtaantuminen vapaa-ajalla. Tässä luvussa verrataan kehittämisen kohteita teoriaan.

Sisäinen viestintä

Yritys X: sisäinen viestintä nousi tutkimuksen myötä selkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Kysymyksen *”Kuinka viestintä toimii yrityksen sisällä?”* keskiarvo oli 2,8 eli alle kohtalaisen tason. Kysymyksen *”Kuinka hyvin saat tietoa työhösi liittyvistä asioista?”* keskiarvo oli 3,3 eli vähän yli kohtalaisen. Kysymyksen *”Kuinka hyvin viestintä kulkee tiimisi (toimisto tai tehdas) sisällä?”* keskiarvo oli 3,7. Viestinnän kehittämistä kartoittavassa avoimessa kysymyksessä nousi esiin kaksi teemaa eli *tiedonkulku* sekä *avoin viestintä yrityksen tilasta ja tavoitteista*.

Tuloksista voidaan tulkita, että sisäinen viestintä kokonaisuudessaan kaipaa kehittämistä. Avoimen kysymyksen vastauksista kootut teemat tiivistävät tärkeimmät kehittämisen kohteet. Tiimien sisäinen viestintä on lähes melko hyvällä tasolla, mutta sekin tulisi varmasti parantumaan, kun koko yrityksen viestintää kehitettäisiin. Teoriaan vertausta on käsitelty yhdessä muutosviestinnän kanssa.

Muutosviestintä ja muutokseen osallistaminen

Muutosviestintä nousi selkeäksi kehittämisen kohteeksi. Tiedonkulkuun toivottiin parannusta, sekä muutoksen perusteltavuuteen toivottiin parannusta. Kysymyksen *”Oletko saanut vaikuttaa muutokseen?”* keskiarvo oli 3,0 eli kohtalainen. Muutokseen osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on myös kehittämisen kohde. Seuraavassa kappaleessa olen viitannut teoriaan, joka selittää miksi muutosviestintä ja sisäinen viestintä kokonaisuudessaan ovat tärkeitä kehittämisen kohteita onnistumisen kannalta.

Muutoksen onnistuminen edellyttää, että muutos ja sen tarpeellisuus on perusteltu henkilöstölle. Tärkeää on myös saada henkilöstö sitoutumaan ja sopeutumaan muutokseen. Henkilöstö saadaan ymmärtämään muutos, kun muutosviestintä on toistuvaa, ymmärrettävää, rehellistä ja johdonmukaista. Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, kun he saavat osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. (Työterveyslaitos c.) Avoin viestiketju esimiesten ja alaisten välillä on tärkeässä roolissa muutosviestinnässä. Oleellista myös, että sanat ja teot kohtaavat. Usein yrityksissä jää muutosprosessi kesken muutoksen viestimisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että yrityksen muussa toiminnassa on vielä kehitettävää. (Kotter 1996.) Kotterin mallissa viestintä tuodaan esille vasta puolella välissä, mutta nykyajan muutokset vaativat jatkuvaa viestintää. (Piha 2019)

Yritykselle on tärkeää saada kaikkien voimavarat käyttöön. Se onnistuu vain sellaisessa työyhteisössä, jossa jokaisella jäsenellä on valtuus kehittää toimintoja. Tätä edesauttaa avoin keskustelu ja muiden kuunteleminen. Esimiehen tehtävänä on saattaa työyhteisön jäsenet yhteiseen ongelmanratkaisuun, kuunnella ratkaisuja ja uskaltaa kokeilla niitä käytännössä. (Juuti ja Vuorela 2015, 2.) Jokainen pystyy vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen esim. asennoitumisellaan, innostuneisuudellaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Työyhteisössä jokaisen vastuulla on vastata johdon asettamiin strategiin tavoitteisiin ja sitoutua niihin. Sitoutumista helpottaa, kun tavoitteet on viestitty selkeästi koko työyhteisölle ja varmistettu asian perille meno. Jokaisen vastuulla on myös arvostaa omaa ja toisten työtä. Luottamuksen taso on oltava kunnossa koko työyhteisössä. Työyhteisön jäsenet voivat edistää luottamusta ottamalla esille epäselvät tavoitteet ja työn epäkohdat. Näin asioita pystytään kehittämään yhdessä. (ILMARINEN.)

Työstä irtaantuminen vapaa-ajalla

Ilmapiiikyselyn itsensä johtamisen kategoriassa oli kysymys ”*Kuinka hyvin pystyt irrottautumaan työstä vapaa-ajalla?*”. Vastausten keskiarvo oli 3,0 eli kohtalainen. Tämä kertoo, että työstä irtaantumisessa on kehitettävää. Liiallinen paine työssä vaikuttaa monesti negatiivisesti perhe-elämään. (Manka 2007, 54) Merkittäviä asioita työn vastapainoksi ovat esimerkiksi liikunta ja perhe-elämä. Hyvinvointi ja pahoinvointi ovat usein itseään ruokkivia. (Juuti ja Vuorela 2015, 5) Voidaan siis päätellä, että jos työstä irtaantuminen jää heikoksi niin sillä on negatiivinen vaikutus myös työn ulkopuolisiin asioihin. Negatiivinen vaikutus näissä asioissa heikentää työstä palautumista entisestään ja aiheuttaa näin ollen pahoinvoinnin kertymää.

Itsensä johtamisen kategoriassa oli unen määrää mittaava kysymys ja lisäksi avoin kysymys henkilökohtaisen hyvinvoinnin kehittämisestä. Henkilöstöstä 50% nukkuu keskimäärin alle 7 tuntia yössä. Avoimen kysymysten vastauksista nousi esille keskeisimpinä teemoina uni, ravinto, liikunta ja stressinhallinta. Nämä ovat kaikki sellaisia asioita, mitkä vaikuttavat yksilön yleiseen toimintakykyyn, joka luo pohjan myös työkyvylle. Yleisestä toimintakyvystä huolehtiminen on pääosin yksilön vastuulla. (Työterveystalo b.) Hyvä elämänhallinta tukee myös muutoksesta selviämistä. (Työterveyslaitos d) Voidaan päätellä, että myös työstä irtaantumisessa on suuri vastuu henkilöllä itsellään. Uskon, että omaa hyvinvoinnin kehittämiseen panostamalla työstä irtaantuminen parantuisi. Toki yritys voi tukea henkilökohtaisen hyvinvoinnin kehittämistä. Avoimen kysymyksen vastauksista nousikin esiin, että talouden salliessa virkistyspäivillä voisi olla luennoitsija hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Yritys X:n henkilöstö pystyy kehittämään työstä irtaantumista, kun paine työssä pysyy kohtuullisena ja henkilöstö alkaa kiinnittämään huomiota omiin elintapoihin. Yrityksen johdon täytyy huolehtia siitä, että työ vastaa työntekijän voimavaroja ja mahdollistaa työstä palautumisen. Lisäksi yrityksessä voidaan alkaa huolehtimaan hyvinvointitietämyksen lisäämisestä esimerkiksi edellä mainitun luennoitsijan avulla. Talouden salliessa yritys voisi investoida henkilöstölleen työhyvinvointivalmennuksen. Valmennuksessa pääpaino olisi oman hyvinvoinnin kehittämisessä. Lisääntynyt tietämys hyvinvoinnista yhdistettynä oikeisiin tekoihin parantaa varmasti työstä irtaantumista.

7.2 Kehitysideat ja kehityssuunnitelma

Tutkimuksesta selvisi hyvin asiat missä on selkeästi kehitettävää ja toisaalta myös asioita, mitkä oli koettu hyvälle tasolle. Kehityskohteiden tulee kuitenkin olla relevantteja ja tieteelliseen pohjaan perustuvia. Esitin tutkimustulokset Yritys X:n toimitusjohtajalle Teams-palaverissa ja jaoin myös esitelmän materiaalin heidän käyttöönsä. Tämä palaveri antoi yritykselle eväät lähteä kehittämään työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Keskeistä on henkilöstön sitouttaminen suunnitelman noudattamiseen ja kehittämisen seurantasuunnitelman luominen. Henkilöstö on tällöin motivoituneempi, kun heitä osallistetaan kehittämistyöhön ja näin ollen kehittämisestä tulee kohdeyrityksen näköistä. Kohdeyritykselle on tärkeää, että henkilöstö tiedostaa työhyvinvoinnin vaikutuksen tuottavuuteen ja taloudellisiin lukuihin, sillä se auttaa taas kasvattamaan yritystä.

Kuviossa 5 esitetyt asiat ovat pitkälti relevantteja kehittämisen ja huomioinnin kohteita myös Yritys X:n tilanteeseen. Kuviossa on paljon asioita mitä voi rinnastaa myös tähän opinnäytetyöhön ja ilmapiiirin kehittämiseen. Nyt eletään haastavia aikoja, kun koronavirus sekoittaa jatkuvasti maailmantaloutta ja tilannetta. Tämän myötä onkin nyt entistä tärkeämpää saada työyhteisö toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja saada edistämään kasvumielentilaa. Nyt on tärkeää saada kaikkien ideat esille, millä vaikean ajan yli selvittää. Tärkeää on myös avoin ja ajantasainen viestintä nykytilanteesta ja kuinka esim. korona vaikuttaa yritykseen.

Taulukko 3 on kehityssuunnitelmapohja, johon kirjasin omasta mielestä keskeisimmät asiat. Mielipiteeni perustuvat tutkimustuloksiin ja niitä tukevaan teoriaan. Mietin kolme kehittämisen kohdetta, jotka ovat kohdeyrityksen kannalta olennaisimpia. Kehittämissuunnitelman pohjassa olen hyödyntänyt mallia Kiteen Kaupungin (2016) työhyvinvointisuunnitelmasta.

Kehittämiskohde	Tavoitteet	Toimenpiteet	Vastuuhenkilöt	Aikataulu	Seuranta
Sisäinen viestintä	Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen etenkin tehtaan ja toimiston välillä. Uusintatutkimuksessa tavoite nostaa keskiarvoa 2,8 => yli 3,5.	<ul style="list-style-type: none"> viikkopalaverit ja toimitusjohtajan säännöllinen katsaus yhteinen tiedotus-alusta yhteinen ajanvieto 	Jokaisen vastuulla. Toimiston ja tehtaan esimiehet varmistavat, että uusista käytännöistä pidetään kiinni.	Kehittämisen pystyy aloittamaan heti. Täytyy vain aloittaa jostain ja luoda siitä tapa esimerkiksi viikkopalaverit.	Viikkopalaverissa käydään läpi, miten on mennyt viestinnän osalta ja mitä kehitettävää. Lisäksi esimiehet kokoontuvat esim. keran kuussa ja käyvät läpi viestintää ja sopivat viestinnän johtamisesta. Uusintatutkimus esim. vuoden päästä.
Muutosviestintä ja muutokseen osallistaminen	Tavoitteena luoda muutosprosessista selkeä. Keskeistä on, että jokainen henkilöstön jäsen tietää roolinsa muutoksessa ja saa osallistua siihen. Uusintatutkimuksessa muutokseen osallistamisen keskiarvon nostaminen 3 => yli 4.	<ul style="list-style-type: none"> Muutoksen visio näkyväksi esim. visuaalinen kuva tehtaan ja toimiston seinään Muutoksen tilanteen läpi käynti viikkopalaverissa ja jatkuvan tiedotuksen varmistaminen Selkeän ohjausryhmän perustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> toimitusjohtaja ja esimiehet työntekijöillä vastuu myös osallistua muutokseen ja keskustella johdon kanssa omasta roolistaan. Jokaisen vastuulla on myös viestiä muutoksesta aina, kun asia on yhteinen. 	Koko prosessin aikataulu on yksi vuosi. Vuoden sisälle luodaan välitavoitteet jokaiselle vuosineljännekselle.	Viikkopalaverissa asiaa käydään läpi jokaisella kerralla. Välitavoitteiden läpi käynti jokaisella vuosineljänneksellä. Uusintatutkimus vuoden päästä.

		<ul style="list-style-type: none"> Työn- jaon sel- keytys 			
Työstä ir- taantuminen vapaa-ajalla	<ul style="list-style-type: none"> uusinta- utki- muk- sessa keskiar- von nos- taminen 3 => yli 4. Uusinta- utki- muk- sessa unen määrä yli 7 tuntia kaikilla 	<p>Aiemmat sisäisen viestinnän ja muutosviestinnän toimenpiteet mahdollistavat myös sen, että töihin on kiva tulla ja töistä voi hyvillä mielin lähteä kotiin. Työajan tulee mahdollistaa riittävä vapaa-aika ja työssä luodaan ilmapiiri, joka sallii vapaa-ajasta nauttimisen hyvällä oman tunnolla. Talouden salliessa, jokin palautumista edistävä valmennus voisi olla pätevä esim. Firstbeat- mittaus ja sen pohjalta suunniteltu valmennus.</p>	<p>Työpaikan johto luopuu vapaa-ajan toteutumiselle. Johtamisen itsensä vastuulla on toteuttaa vapaa-ajalla asioita, jotka irtaantuvat työstä. Johtamisen vastuulla on myös nukkua tarpeeksi. Muutosprosessi on aina kuormittava, joten on erittäin tärkeää, että kaikki puhuvat työpaikalla avoimesti omista voimavaroistaan, jotta ongelmiin voidaan puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.</p>	<p>Kaikki voivat aloittaa heti jostain ja tavoitteena on, että työstä irtaantuminen on jatkuvaa tulevaisuudessa.</p>	<p>Uusintatutkimus vuoden päästä</p>

Taulukko 4. Kehityssuunnitelma.

Minun kirjaamani kehityssuunnitelma on ehdotus, johon kokosin kolme mielestäni tärkeintä aihetta, joilla on hyvin kokonaisvaltainen vaikutus yrityksen toimintaan. Ilmapiiri on hyvin laaja käsite ja koin, että kehityssuunnitelmaan kirjaamillani asioilla on selkeä yhteys ilmapiirin kehittämiseen. Muutosprosessin kuntoon saaminen ja sisäisen viestinnän kehittäminen tehostaa myös yrityksen toimintaa ja helpottaa yrityksen kasvua. Henkilöstö pysyy työkykyisenä ja suoriutuvat työstään paremmin, kun he huolehtivat itsestään niin henkisesti kuin fyysisestikin. Esimiehet voivat tehostaa toimintaa, kun näyttävät itse omaa esimerkkiä. Lisäksi hyvän esimiehen piirteitä kartoittavan avoimen kysymyksen vastauksista he pystyvät ottamaan oppia omaan johtamiseen. Johtamisesta tulee tällöin yrityksen näköistä ja se on ennen kaikkea henkilöstölähtöistä.

8 POHDINNAT

8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Mikä on ilmapiirin taso Yritys X:ssä?

Tutkimukseni avulla saatiin vastaus tähän kysymykseen. Ilmapiirin taso on kokonaisuutena melko hyvä eli määrällisten kysymysten kokonaiskeskiarvo on yli 3,5. Kyselystä löytyi selkeitä vahvuusalueita ja selkeitä kehittämisen kohteita. Ilmapiirin elementtejä kartoittavissa kysymyksissä ei herännyt mitään hälyttävää, vaikka kehitettävää kuitenkin on.

Miten Yritys X voi kehittää ilmapiiriään?

Tutkimukseni avoimet kysymykset mahdollistivat henkilöstölle kehitysideoiden esiin tuomisen. Sieltä nousi hyviä kehitysideoita. Lisäksi tarkemmin kehittämisen kohteita löytyi, kun käsittelin tutkimusdataa ja laskin keskiarvoja. Johtopäätöksissä käsittelin ensisijaiset kehittämisen kohteet ja kirjasin ne kehityssuunnitelmaan.

Ilmapiirin kehittämistä kartoittavasta avoimesta kysymyksestä saatiin hyviä vastauksia kehittämiseen. Yritys X voi kehittää ilmapiiriään, kun työyhteisön jäseniä kohdellaan ihmisinä. On tärkeää luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri. Keskeistä on myös vaalia positiivista ryhmähenkeä ja työskennelle yhteisen päämäärän eteen. Yritys X voi hyödyntää minun laatimaa kehityssuunnitelmaani, mutta paras olisi, että Yritys X loisi oman kehityssuunnitelman henkilöstöä osallistaen ja toteuttaisi selkeän kehittämisprosessin.

8.2 Prosessin kulku

Tutkimusprosessin toteutus eteni seuraavalla tavalla:

Tammikuu 2020: Kysymysten ja kysymysaiheiden suunnittelua.

Helmikuu 2020: Kysymysten hyväksyttäminen opinnäytetyöohjaajalla. Kysymysten laatiminen ja kirjaaminen Office-Forms sovellukseen. Henkilöstön tiedottaminen kyselystä ja kyselyn lähettäminen heille. Tiedotin kyselystä sähköpostilla ja annoin 10 päivää vastausaikaa. Tehtaan työntekijöillä ei ollut yrityksen sähköpostia, joten tuotantojohtaja vastasi siitä, että keräsi heiltä vastaukset. Vastaukset oli helppo kerätä yhden linkin takaa.

Maaliskuu 2020: Kyselyn vastauksien tarkastelua ja yhteenvedon tekoa. Pylväsdiagrammien tekeminen keskiarvojen mukaan Excelissä. Minun oli tarkoitus mennä Yritys X:än paikanpäälle esittämään, mutta koronan seurauksena se peruuntui. Laitoin yhteenvedon silloiselle toimitusjohtajalle tuloksista.

Huhtikuu 2020: Tulosten kirjaus opinnäytetyöhön.

Marraskuu 2020: Tulosten esittäminen syksyllä aloittaneelle uudelle toimitusjohtajalle.

8.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opin tämän työn kautta ymmärtämään vielä paremmin työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen talouteen. Lisäksi sain tietoa siitä, miten erilaiset vaiheet yrityksissä vaikuttavat yksilöiden työhyvinvointiin ja kuinka eri ihmiset kokevat myös yrityksen sisällä asioita eri tavalla. Opin paljon tutkimustyöstä ja tuloksien käsittelystä. Teoreettinen tietämykseni lisääntyi, kun tutkin lähteitä. Käytännön työ oli mielenkiintoinen testi sille, kuinka teoria toteutuu Yritys X:ssä.

Koen tämän opinnäytetyön hyödyttävän minua tulevaisuuden työtehtävissäni. Tavoittelen yrittäjän uraa ja sitä kautta tulen myös toimimaan esimiehenä. Työilmapiiri kulkee käsi kädessä työn tuloksellisuuden kanssa. Yrittäjän on tärkeää tiedostaa sen merkitys ja keinot sen kehittämiseksi, kun halutaan päästä pitkällä aikavälillä hyvään tulokseen. Hyvinvoiva henkilöstö on yksi yrityksen parhaista käyntikorteista ja sillä on suora vaikutus myös asiakassuhteisiin.

Menikö suunnitellusti?

Opinnäytetyö sujui teorian ja tutkimuksen toteutuksen myötä suunnitellusti. Hieman tuli mutkia matkan koronaviruksen myötä ja yrityksen henkilöstövaihtuvuuden myötä. Opinnäytetyön viimeistelyvaihe jäi minulla hieman taka-alalle 2020 kevään jälkeen ja palasin siihen kunnolla 2021 keväällä. Onneksi sain tartuttua tähän ja laitettua työn palautuskuntoon.

Yhteistyö ja tutkimuksen hyödyt yritykselle

Yhteistyö sujui pääosin hyvin, vaikka matkan varrella oli muutoksia, joista aiheutui viivästymistä. Itse yritykselle opinnäytetyö antaa informaatiota työilmapiirin tasosta ja eväät sen kehittämiseksi muutoksen keskellä. Tuloksien perusteella yritys pystyy jatkossa suunnittelemaan korjausliikkeitä ja lopulta viemään ne käytäntöön. Opinnäytetyö toimi pohjana ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kartoitukseen ja kehittämiseen.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimusideana voisi olla verrokkitutkimus esim. vuoden päästä. Saman kyselyn voisi toteuttaa uudestaan. Yrityksessä on varmasti tapahtunut siihen mennessä muutoksia tutkittaviin asioihin. Keskeistä olisi tehdä kehityssuunnitelma ja varmistaa henkilöstön sitoutuminen. Uudet työntekijät tulee myös sitouttaa kehittämistyöhön. Ilmapiirin pelkkä tutkiminen ei johda mihinkään ilman kehittämistyötä. Näin ollen on keskeistä luoda selkeä kehittämisprosessi, ennen jatkotutkimusta.

LÄHTEET

- AURA, Ossi 2015. Auran Faktat -blogi: Selkeyttä työhyvinvoinnin sekamelskaan. [Viitattu 2020-5-10.] Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/selkeytta-tyohyvinvoinnin-sekamelskaan>
- AURA, Ossi 2017. Auran Faktat -blogi: Kyllä yrityksissäkin ilmapiiriä voidaan johtaa. [Viitattu 2020-5-10.] Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/archives/03-2017>
- AURA, Ossi 2019. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. TYÖKAARI KANTAA – TUOT-TAVAA TYÖHYVINVOINTIA -HANKKEEN ALKUANALYYSIEN YHTEENVETO. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden_joh-taminen_teollisuudessa_aura_2019.pdf
- ARO, Antti, AHO, Jussi, KEDONPÄÄ, Kimmo, LAPPI, Timo, RÄMÖ, Ari 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- ELLUN KANAT 2017. Yliääkäri Timo Vanttinen: Mistä työhyvinvointi syntyy? Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=rTC3Ayg95gU>
- HALPIN, W. 1966. Theory and research practice in administration. New York: Macmillan Co.
- HARMAALA, Minna-Maari, JALLINOJA, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1.painos Helsinki: Talentum media.
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Helsinki: Edita.
- ILMARINEN. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Viitattu 2020-3-13.] Saatavissa: <https://www.il-marinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- JUUTI, Pauli 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavarantasarja-18. Helsinki: Otava.
- JUUTI, Pauli, VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja.
- JÄRVINEN, Maija 2012. Työhyvinvointi osana yritysvastuuta – Näkemyksiä suomalaiselta elintarvike-alalta. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Maisterin tutkinnon tutkielma. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12755/hse_ethesis_12755.pdf
- KANANEN, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- KAURANEN, Tiina, KOSKENSALMI, Saija, MULTANEN, Leena, VANHALA Anna 2011. Ilmapiirikysely: -tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KITEEN KAUPUNKI 2016. Työhyvinvointisuunnitelma. [Viitattu 2021-5-6.] Saatavissa: <https://docplayer.fi/20851302-Kiteen-kaupungin-tyohyvinvointisuunnitelma.html>
- KOTTER, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.
- LAUKKANEN, Mauri 2007. KASVUYRITYS. Helsinki: Talentum.
- LEHTINEN, Riku 2019. Selvitys: Työilmapiirin vaikutus yrityksen kassavirtaan. Strategic Accounting Finland Oy. Saatavissa: <https://www.strategicaccounting.fi/wp-content/uploads/2019/02/Johtami-sen-laatu-ja-kassavirrat-tutkimus-2019.pdf>
- LITWIN, G., STRINGER, R. 1968. Motivation and organizational climate. Harvard university.
- MANKA, Marja-Liisa 2007. Työrauhanjulistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- MANKA, Marja-Liisa, MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

- NAKARI, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PIHA, Kirsi 2019. Ellun Kanat: Kotter oli ehkä oikeassa – mutta ei ole enää. Blogi. [Viitattu 2020-5-4.] Saatavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>
- RAURAMO, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- RAUTAVA, Riitta 2019. Toimiva työyhteisö – organisaatiokäyttäytyminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-3-25.] Saatavissa: <https://slideplayer.fi/slide/15184921/>
- REYNOLDS, P.D. 2005: Understanding Business Creation, Small Business Economics 24:359-364
- SITRA 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. [Viitattu 2020-1-22.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. Vastuualueet: Työelämä: Työhyvinvointi. [Viitattu 2021-4-29.] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- STRINGER, R. 2002. Leadership and organizational climate. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.
- SUOMALAISEN TYÖN LIITTO 2017. Uutishuone: Tiedotteet: Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. [Viitattu 2020-3-18.] Saatavissa: <https://suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoil-mapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>
- TIIMIAKATEMIA 2017. Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. [Viitattu 2020-4-15.] Saatavissa: <https://tiimiakatemia.com/underground/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>
- TURUN SANOMAT 2017. Hyvinvointi: Työhyvinvoinnin 8 trendiä. [Viitattu 2020-1-29.] Saatavissa: <https://www.ts.fi/hyvinvointi/1277189232/Tyohyvinvoinnin+8+trendia>
- TYÖ- JA ELINKEINOMISTERIÖ. Vastuualueet: Yritykset: Painopistealueet: Kasvuyritykset. [Viitattu 2020-1-28.] Saatavissa: <https://tem.fi/kasvuyritykset>
- TYÖTERVEYSLAITOS. Toimiva työyhteisö: Työhyvinvointi. [Viitattu 2020-1-22.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- TYÖTERVEYSLAITOS. Toimiva työyhteisö: Työkykytalo. [Viitattu 2020-1-22.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- VILPAS Pertti 2018. Kvantitatiivinen tutkimus [verkkojulkaisu] [Viitattu 2021-04-29] Saatavissa: <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>
- VIROLAINEN, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

LIITE 1: ILMAPIIRIKYSELY

Yrityksen nimi muokattu liitteeseen nimeksi Yritys X.

Ilmapiirikysely

Kyselyn tarkoitus on toimia pohjakartoituksena Yritys X:n työilmapiirin tasoon. Kyselyn tuloksien myötä tullaan tekemään kehityssuunitelma työilmapiirin kehittämiseksi. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastaa mahdollisimman rehellisesti. Vastauksia käsittelee luottamuksellisesti Jimi Kapela.

* Pakollinen

1. Työnkuva ja motivaatio

Kysymyksien 1-4 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

1.Kuinka hyvin tiedostat työnkuvasi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.Koetko työsi merkitykselliseksi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.Kuinka hyvin sinulla on työmotivaatiota? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Koetko työhyvinvoinnin kehittämisen merkitykselliseksi? (esim. ilmapiiri, esimiestyö, viestintä, työterveys ja työnilo) *

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Mitkä ovat kolme eniten työmotivaatioosi vaikuttavaa tekijää? *

- ☐ Palkka
- ☐ Mielenkiintoiset tehtävät
- ☐ Mahdollisuus oppia
- ☐ Työkaverit
- ☐ Työpaikan pysyvyyden varmuus
- ☐ Vastuu ja vapaus
- ☐ Haasteet
- ☐ Arvostuksen tunne
- ☐

Muu

2. Itsensä johtaminen

Kysymyksien 7-13 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

6.Edistätkö itse positiivista ilmapiiriä? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.Asetatko itsellesi tavoitteita työssäsi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.Otatko vastuuta työssäsi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.Koetko olevasi energinen työssäsi pääsääntöisesti? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.Miten hyvin pystyt irrottatumaan työstä vapaa-ajalla? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.Koetko työsi ja vapaa-ajan olevan tasapainossa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.Koetko kokonaisvaltaisen hyvinvointisi olevan kunnossa? *

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13.Kuinka paljon nuket keskimäärin yössä? *

- ☐ alle 5 tuntia 5-6
☐ tuntia
☐ 6-7 tuntia
☐ 7-8 tuntia
☐ 8-10 tuntia

14.Avoin kysymys: Mitä sinun tulisi kehittää ensisijaisesti parantaaksesi kokonaisvaltaista hyvinvointiasi? (esim. fyysinen aktiivisuus, sosiaaliset suhteet, uni, ravinto jne..)

Huom. tämä kysymys on lähinnä itseäsi varten ja tämän kysymyksen vastaukset tullaan esittämään työyhteisölle vain yleisellä tasolla esim.: "Kyselyn perusteella suurin kehityskohde henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa oli ravinto." *

3. Esimiestyö (tässä kyselyssä esimiehellä tarkoitetaan vain toimitusjohtajaa)

Kysymyksien 16-23 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

15.Kannustaako esimies sinua työssäsi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.Saatko esimieheltä rakentavaa palautetta tarvittaessa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.Tuletko toimeen esimiehen kanssa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.Mahdollistaako esimies uuden oppimisen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.Kuinka hyvin esimies kannustaa ja ohjaa sinua löytämään itse ratkaisuja? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Antaako esimies sinulle vastuuta työssäsi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Kohtelee ko esimies työyhteisöä oikeudenmukaisesti? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Puuttuko esimies työpaikan epäkohtiin? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Avoin kysymys: Millainen on mielestäsi hyvä esimies? *

4. Viestintä

Kysymyksien 25-27 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

24.Kuinka hyvin saat tietoa työhösi liittyvistä asioista? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25.Kuinka viestintä toimii yrityksen sisällä? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.Kuinka viestintä toimii tiimisi (toimisto tai tehdas) sisällä? (Etäyhtyden päästä töitä tekevät kuuluvat toimistoon) *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.Avoin kysymys: Mitä viestinnässä mielestäsi pitäisi kehittää? *

5. Apu ja tuki

Kysymyksien 29-33 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

28. Kuinka paljon uskallat ilmaista tunteitasi työpaikallasi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Kuinka hyvin saat apua ja tukea työssäsi tarvittaessa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Kuinka hyvin saat apua työpaikallasi henkilökohtaisissa asioissa tarvittaessa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Kuinka paljon työntekijät saavat tehdä itse aloitteita työn kehittämiseen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Kuinka myönteisesti uusiin ideoihin suhtaudutaan? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ilmapiiri

Alla olevissa kysymyksissä kartoitetaan ilmapiirin laatua tarkemmin.

Kysymyksien 34-47 vastausasteikko: 1= ei lainkaan..., 2=melko..., 3=kohtalaisen..., 4=hyvin..., 5=erttään...

33.Kuinka kannustava ja tukeva? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34.Kuinka luotettava? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35.Kuinka leppoisa ja mukava? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36.Kuinka lämminhenkinen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37.Kuinka positiivinen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Kuinka innostava? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Kuinka avoin? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Kuinka ahkera? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Kuinka kehittymishaluinen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Kuinka eteenpäinmenevä? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Kuinka kilpaileva? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Kuinka epäluuloinen? *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

45. Kuinka jäykkä ja sääntöihin perustuva? *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

46. Kuinka kuppikuntainen? *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

47. Mikä on mielestäsi tärkein asia mitä ilmapiirissä tulisi kehittää? *

7. Muutos

Tässä tapauksessa muutos tarkoittaa yrityksen kasvattamista ja uuden tuotannon käynnistämistä.

Kysymyksien 49-53 vastausasteikko on: 1=erittäin heikosti, 2=melko heikosti, 3=kohtalaisesti, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

48.Koetko muutoksen hyväksi asiaksi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49.Lisääkö muutos työmotivaatiota? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50.Kuinka hyvin tiedät roolisi muutoksessa? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51.Oletko saanut vaikuttaa muutokseen? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52.Koetko muutoksen tavoitteet selkeäksi? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Avoin kysymys: Miten muutos on vaikuttanut sinuun? (esim. stressiin, motivaatioon, työtehtäviin, uuden oppimiseen) Mitä seikkoja muutoksessa voisi huomioida lisää? *

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.