

# ILMAPIIRIKYSELY JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Maria Simniceanu

Opinnäytetyö  
2013

Logistiikan koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) SIMNICEANU, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( )
Työn nimi ILMAPIIRIKYSELY JOHTAMISEN TYÖKALUNA		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto		
Työn ohjaaja(t) VAUHKONEN, Petri ja LEHTONEN, Pasi		
Toimeksiantaja(t) KARDEX FINLAND OY		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Työhyvinvointi, työelämän laatu ja työyhteisön ilmapiiri ovat muodostuneet hyvin tärkeiksi aihealueiksi ja tekijöiksi kehitettäessä työyhteisöjä ja organisaatioita. Ilmiön kompleksisen ja subjektiivisen luonteen takia erityisesti johtaminen ja sen keinot ovat keskeisessä asemassa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työyhteisön tilannetta, selvittää mihin suuntaan työkaluttuurin kehitystä olisi vietävä, laatia ilmapiirikysely ja lopulta sen tulosten pohjalta kehityssuunnitelma. Tavoitteena on mahdollisimman käytännönläheisen tiedon tuottaminen kyseisen työyhteisön tämänhetkisestä tilanteesta. Tarkoituksena on luoda johdolle työkalu jatkuvalle ja systemaattiselle ilmapiirin mittaamiselle ja työkaluttuurin kehittämiselle.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii automatisoitujen varasto- ja varausjärjestelmien valmistaja Kardex Finland Oy. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä sähköisellä kyselylomakkeella josta saatiin tutkimustulokset aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttämällä.</p> <p>Tutkimustyön tuloksena havaittiin muutamia asioita. Aidon palaute- ja keskustelukulttuurin luominen vaikuttaisi merkittävästi yrityksessä sekä ilmapiiriin että tuloksellisuuteen. Avoimuus on tärkeää tiimihengen aikaansaamiseksi ja lisää luotettavuutta yrityksen toimintaan. Tiedonkulku on yleisesti melko hyvää, joskaan ei riittävää kaikkien osastojen välillä. Palaverikäytänteisiin kaivattiin tehokkuutta ja jämäkkyyttä. Vahvuuksia yrityksessä ovat hyvä yhteishenki sekä ammattitaitoinen työyhteisö. Ihmisten johtamiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota.</p> <p>Työyhteisö on terve ja toimiva, kun tiedonkulku toimii ja ilmapiiri on avoin sekä kannustava. Myös ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Omaan työhön pitää pystyä myös vaikuttamaan, muutoksen hallintavalmiudet on oltava hyvät ja työkuorman sopiva. Kehittämisessä on siis syytä kiinnittää huomiota sellaisiin keinoihin, joilla edellä mainitut asiat mahdollistetaan yrityksessä. Kehityssuunnitelmaan otettiin tutkimuksessa mukaan kehityskeskustelut, palaverikäytännöt, ilmapiirityöryhmä, työkykyä ylläpitävä toiminta, jatkuvan parantamisen toiminta, yhteiset yritysvierailut sekä kollegoiden työn tunteminen. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Organisaatiolle on siis kannattavaa ottaa työhyvinvoinnillisen ongelma-kohtien kehittäminen teemaksi ja seurata niiden toteutumista ja vaikutuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, työn kehittäminen, työhyvinvointi, työelämän laatu, ilmapiiri		
Muut tiedot		



Author(s) SIMNICEANU, Maria	Type of publication	Date
	Pages 78	Language
		Permission for web publication ( )
Title A WORK ENVIRONMENT SURVEY AS A MANAGEMENT TOOL		
Degree Programme Logistics		
Tutor(s) VAUHKONEN, Petri and LEHTONEN, Pasi		
Assigned by KARDEX FINLAND OY		
<p>Abstract</p> <p>The quality of working life has become a major factor when developing work communities and organizations. Well-being at work is a very subjective and complex phenomenon, which is why management and its methods used are in a key role in work environment development. The objective of this thesis was to study the work environment and work culture at Kardex Finland Oy, an automated storage and retrieval systems supplier, and make a development plan based on the results. To make improvements to employee commitment, organizations need to be equipped with accurate and relevant information about the local work environment to find out what issues the employees feel are important, and what areas need improvement. The goal was to create a management tool for the systematic development of the work atmosphere and ways to monitor it.</p> <p>The study was conducted by interviewing the employees via an electronic questionnaire, the results of which were drafted using a material-based content analysis method.</p> <p>As a result of the survey, a few findings were obtained. Creating an authentic feedback and discussion culture would have a significant impact on the work atmosphere and productivity. Openness is important to build up the team spirit and it increases the reliability of the company's operations. Communication in general seemed to be quite good, although not sufficient enough between some of the departments. In meetings, a more effective procedure was desired. The company strengths are a good team spirit and a professional (work) community. More attention was wished to be paid to the leadership of people.</p> <p>A work community is healthy and functional, when communication works and the atmosphere is open and supportive. Then problems can be addressed and cooperation exists. Employees should also be able to affect their own work, have a suitable work load, and have abilities to manage changes. In the development work, attention should be paid especially to the actions enabling the above mentioned things. The development plan included development discussions, meeting practices, continuous improvement, a work atmosphere team, as well as joint company visits and familiarizing with the colleagues' work. If a work community is not well internally, it cannot be efficient externally. It is thus profitable for the organization to take the well-being issues as their development target and follow their implementation and effects.</p>		
Keywords leadership, work development, well-being at work, quality of working life, work environment		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen päätehtävä ja näkökulma.....	5
2.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	7
2.3	Tutkimuksen näkökulman asettaminen .....	8
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>9</b>
3.1	Pääkäsitteet .....	9
3.2	Johtaminen.....	10
3.2.1	Johtaminen ilmiönä .....	10
3.2.2	Strateginen johtaminen .....	10
3.2.3	Ihmisten johtaminen eli leadership.....	11
3.2.4	Asioiden johtaminen eli management .....	12
3.2.5	Tavoite johtaminen.....	13
3.3	Palkitseminen .....	14
3.3.1	Palkitseminen ilmiönä .....	14
3.3.2	Aineellinen palkitseminen.....	15
3.3.3	Aineeton palkitseminen .....	16
3.4	Vuorovaikutus .....	17
3.4.1	Vuorovaikutus ilmiönä.....	17
3.4.2	Ryhmän sisäinen vuorovaikutus .....	17
3.5	Työn kehittäminen .....	21
3.5.1	Työn kehittäminen ilmiönä .....	21
3.5.2	Palaute.....	22
3.5.3	Työn laajentaminen.....	23
3.6	Työhyvinvointi.....	23
3.6.1	Työhyvinvointi ilmiönä.....	23
3.6.2	Fyysinen hyvinvointi .....	25
3.6.3	Psyykkinen hyvinvointi .....	25
3.6.4	Sosiaalinen hyvinvointi.....	26
3.6.5	Osaaminen.....	27
3.6.6	Sisäiset arvot ja motivaatio .....	28
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS .....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY .....</b>	<b>29</b>
5.1	Tutkimusote.....	29
5.2	Aineiston keruu .....	30

5.3	Analyysointi.....	31
5.4	Eettisyys ja luotettavuus .....	32
6	<b>TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITYSSUUNNITELMA.....</b>	<b>34</b>
6.1	<b>Työn mittaaminen .....</b>	<b>34</b>
6.1.1	Tavoitteet .....	34
6.1.2	Mittaamiseen useita keinoja.....	35
6.2	<b>Johtamisen vaikutus työelämän laatuun .....</b>	<b>36</b>
6.3	<b>Analyysi .....</b>	<b>37</b>
6.4	<b>Kehityssuunnitelma .....</b>	<b>41</b>
6.4.1	Kehityskeskustelut (henkilöstöasiat) .....	42
6.4.2	Palaverikäytännöt (viestintä ja tiedonkulku) .....	44
6.4.3	Ilmapiirityöryhmä .....	45
6.4.4	Työkykyä ylläpitävä toiminta .....	46
6.4.5	Jatkuvan parantamisen toiminta .....	47
6.4.6	Yritysvierailut.....	48
6.4.7	Kollegan työn tunteminen.....	48
7	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>49</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>53</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>55</b>
	Liite 1. Kyselylomake.....	55
	Liite 2. Yhteenveto vastauksista.....	60

## 1 JOHDANTO

Työ tänään ei ole samanlaista kuin ennen. Menestystä ei saavuteta enää ainoastaan tekemällä kovasti töitä vaan olemalla, luova innovatiivinen ja joukosta erottuva. Tämän vuoksi yksittäisen työntekijän arvo ja potentiaali yritykselle ovat nousseet aivan toiselle tasolle. Työn tekeminen on tänä päivänä ainakin arkisessa mielessä kevyempää, mutta mistä sitten johtuvat laajat yhteiskunnalliset, työelämään ja sen laatuun vahvasti liittyvät ilmiöt kuten varhainen eläköityminen, nuorten työuupumus sekä jatkuva tunne epävarmuudesta omaa työtä ja osaamista kohtaan?

Työelämän laatu kuvaa sitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat työnsä. Hyvä työelämän laatu parantaa työpaikkojen tuottavuutta, kilpailukykyä, työntekijöiden työmotivaatiota, työorganisaatioiden julkista kuvaa sekä myös yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden laatua. Työelämän laadun näkökulma korostaa työn organisointia ja osallistumismahdollisuuksia tarjoavaa johtamistapaa.

Viime vuosikymmenien suuria muutoksia työelämälle ovat olleet muun muassa alati kasvava kiire, maksimaalisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu, työn muuttuminen liian vaativaksi, työn ja vapaa-ajan rajan häviäminen sekä koko ajan vallitseva, ennalta arvaamattomien muutosten mahdollisuus ja uhka. Alituisesti kasvava ja lisääntyvä kilpailu on myös omiaan huonontamaan työyhteisöjen ilmapiiriä. Työssä jaksamisen ja viihtymisen sekä fyysisten tekijöiden (ergonomian, hygienian ja työturvallisuuden) ongelmat ovat pienentyneet, mutta psykososiaaliset tekijät ovat nousseet suurimpien kehitystarpeiden asemaan (Vesterinen 2006). Mennäänkö nykyisin tosiaan siihen suuntaan, että työntekijät kokevat jatkuvasti enemmän epävarmuutta ja hallinnan tunteen uupumista omasta työympäristöstään? Mikäli näin on, mitä tämä kaikki vaati organisaatioiden sekä yritysten johdolta? Millä tavalla johtamisen tulee muuttua, jotta se pystyy vastaamaan työelämän uusiin muuttuviin haasteisiin? Kuinka saadaan myönteinen ilmapiiri työyhteisöön? Mistä työpaikan hyvä henki rakentuu?

Työelämän laadussa on toki tapahtunut myös positiivisia muutoksia. Työntekijät ovat osaavampia ja enemmän kouluja käyneitä. Lisäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen mahdollistetaan useimmissa työpaikoissa. Työntekijöillä on myös nykyään enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työhönsä. Ehkä kuitenkin suurin hyvinvointia koskeva muutos on työhyvinvoinnin merkityksen esille nostaminen myös poliittisessa päätöksenteossa – vuonna 2002 säädetty Työturvallisuuslaki, sekä vuoden 2001 Työterveyshuoltolaki korostavat lainsäädännöllisellä tasolla kenties ensimmäistä kertaa selkeästi työn henkisten kuormitustekijöiden vaikutusta. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Työterveyshuoltolaki 2001/1383).

Työelämän laadun parantamista ja kehittämistä pidetään yhä suuremmissa arvossa yrityksissä – ainakin silloin, kun se on taloudellisesti kannattavaa. Sairauseräilyjen ja sosiaalimaksujen määrät pienenevät. Mielestäni tärkeämpi seikka tässä on kuitenkin hyvän työkuultuurin näkyminen luovuudessa, jaksamisessa ja sitä kautta tuottavuudessa. Näitä tekijöitä on vaikea mitata ja sen vuoksi monelta yritykseltä loppuu myös motivaatio koko työssä viihtymisen kehittämiseksi ja lisäämiseksi. Suoria vaikutuksia ei ole helposti nähtävissä tai luettavissa taloudellisista tunnusluvuista.

Haastavaksi työelämän laadun arvioinnin ja kehittämisen johdolle tekee ilmiön kokonaisvaltaisuus ja subjektiivisuus. Se miten työntekijä voi, ei riipu pelkästään työpaikasta, työtehtävistä ja työtovereista, vaan myös vapaa-aika ja perhe-elämä vaikuttavat. Missään työssä ei voi hyvin, jos sen ”parina” ei ole hyvä elämä myös muuten (vapaa-aika, perhe, ystävät jne.). Subjektiivisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset kokevat asiat kuitenkin aina omalla tavallaan.

Vesterisen (2006) mukaan työhyvinvointi muodostuu työn jatkuvuudesta, mielenkiintoisesta työn sisällöstä, henkisestä turvallisuudesta, koetun stressin määrästä ja lähiympäristön ilmapiiristä sekä omasta esimiehestä. Työssä viihtyminen asettaa vaatimuksia johtamiselle työelämän muuttuessa alati yhä nopeampitempoiseksi ja epävarmemmaksi.

Koko organisaation toiminta tulee olla sellaista, että se vaikuttaa työelämän laatuun positiivisesti; se ei saa olla vain yksi erillinen projekti jollakin yksittäisellä osastolla. Asia on kuitenkin useasti juurikin niin. Jotta positiivisen ilmapiirin luominen saataisiin jatkuvaksi ja jokapäiväiseksi prosessiksi työpaikalla, on sen mittaamiseen ja kehittämiseen luotava johdontyökalu.

Työkulttuuri luo perustan työssä viihtymiselle ja hyvälle ilmapiirille työpaikalla. Työkulttuuri kattaa toimintamallit, prosessit, moraalit, säännöt ja ehdot, joiden mukaan töitä tehdään. Siihen vaikuttaa myös millaista on henkilöiden välinen kemia ja viestintä, sisäinen vuorovaikutus sekä näiden lisäksi viestintä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Jokapäiväinen toiminta, yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Menestystä ja hyvän laatuista työelämää tukevat toimiva työyhteisö sekä hyvä ilmapiiri. Sisäisesti heikko yhteisö ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Kaikki voimavarat hupenevat turhiin asioihin eikä motivaatiota ole enää tärkeisiin asioihin. Huono työelämän laatu merkitsee usein puutteita johtamistavoissa sekä kehittymättömiä sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja. Myös ulkoiset uhkat, kuten yleinen taloudellinen tilanne vaikuttavat heikentävästi työssä viihtymiseen ja työelämän laatuun.

## **2 TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT**

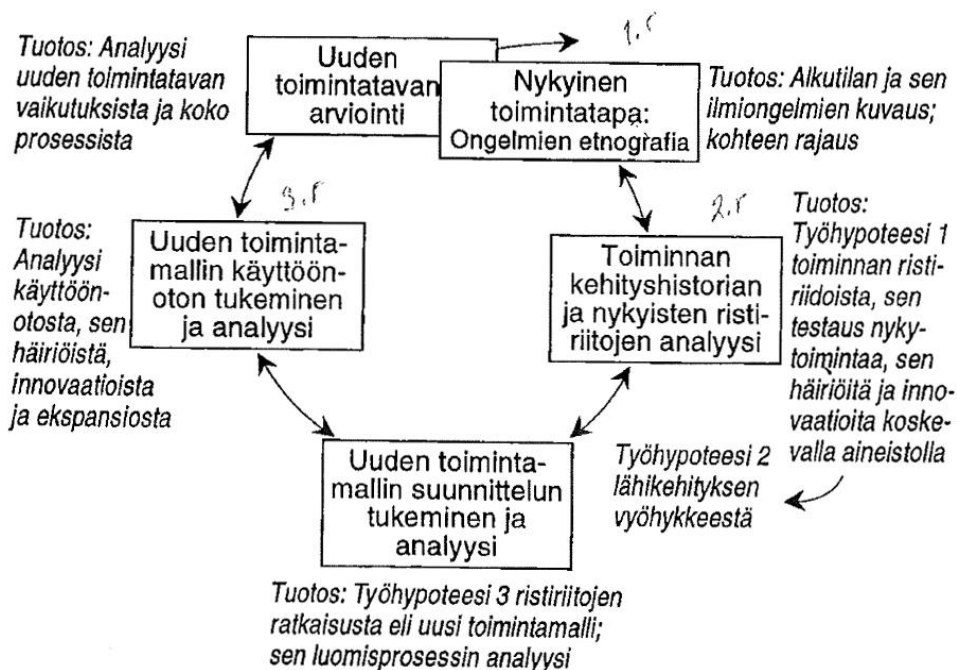
### **2.1 Tutkimuksen päätehtävä ja näkökulma**

Tehtäväni tässä tutkimuksessa on selvittää, millainen tutkimuskohteena olevan organisaation työkulttuuri ja ilmapiiri tällä hetkellä on ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tutkimusongelmana on siis työyhteisön työelämän laadun tutkiminen, kehittäminen ja työhyvinvoinnin hyödyntäminen johtamistoiminnassa. Mihin hyvä yhteistoiminta perustuu? Kuinka se saadaan aikaiseksi käytännössä ja millä se saavutetaan? Tavoitteena on käynnistää parantavia prosesseja sekä yksilöissä että yhteisössä sekä luoda johdon työkaluksi kehämäinen prosessimalli, systemaattiseen ilmapiirinmittaamiseen ja työkulttuurin kehittämiseen.



Pauli Juutin (2006a, 77) mukaan on kaksi syytä tarkastella johtamisen ja työssä viihtymisen yhteyttä. Ensimmäinen on se, että työn luonteen ja organisaatioiden hektinen ja jatkuva ”eläminen” rasittavat työntekijöitä. Toinen syy Juutin mukaan on selvä yhteys johtamisen ja työssä viihtymisen välillä. Samaa mieltä on myös Kari Lindström (2002,166). Johtamistapojen merkitys korostuu yhä enemmän muuttuvan työelämä tuomien haasteiden myötä. Ihmisjohtajuus korostuu.

Enegröm (1998) on kuvannut kehittävän työntutkimuksen prosessia seuraavalla tavalla. Ensin tarkastellaan nykyistä toimintatapaa, ongelmien etnografiaa. Tästä tuloksena syntyy alkutilan ja sen ongelmien kuvaus sekä kohteen rajaus. Tämän jälkeen analysoidaan toiminnan kehityshistorian ja nykyisiä ristiriitoja. Saadaan aikaan työhypoteesi 1 toiminnan ristiriidoista ja sen testaus, työhypoteesi 2 lähikehityksen vyöhykkeestä. Kolmantena vaiheena on uuden toimintamallin suunnittelu, tukeminen ja analysointi. Tavoitteena on luoda Työhypoteesi 3 ristiriitojen ratkaisusta ja uusi toimintamalli. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan käyttöönottoa sekä arvioidaan uutta toimintatapaa, sekä sen käyttöönoton vaikutuksia.



Kaavio 1. Kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin vaiheet

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla tutkimusongelmana olevaan ilmiöön liittyvät tärkeät osa-alueet. Sen jälkeen laadittiin ilmapiirikysely, jonka avulla suoritettiin perustutkimus ja tiedon hankkiminen, lisänä joitakin erillisiä haastatteluja. Tämän jälkeen luotiin tulosten yhteenvedon ja analyysin avulla kehityssuunnitelma, jota sovelletaan käytäntöön mahdollisuuksien mukaan sekä aikataulutetusti.

## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoite on tieteellisen tiedon tuottaminen tutkimusongelmasta. Tavoite vastaa kysymykseen minkälaista tietämystä tuotamme ratkaisuksi asettamallemme tutkimusongelmalle. Työn tarkoitus taas auttaa meitä tutkimus-strategioiden valinnassa. Tietämys voi olla kartoitettavaa, kuvaavaa, selittävää tai ennustavaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 134 - 135).

Kartoitettavaa tutkimusta käytetään usein uusiin tai ainoastaan vähän tutkittuihin ilmiöihin. Siinä kehitetään hypoteeseja ja etsitään uusia näkökulmia. Huomio on siinä mitä tapahtuu. Selittävä tutkimus kuvaa ilmiön syy-seuraus – suhteita, sen mukaan syy aiheuttaa aina jotain muutakin. Selittävällä tutkimuksella haetaan selitystä tilanteelle tai ongelmaan. Kuvaileva tutkimus dokumentoi ilmiön tärkeitä ja oleellisia piirteitä ja antaa niistä tarkkoja kuvauksia. Ennustava tutkimus puolestaan ennakoii sekä ”arvailee” seuraavia tapahtumia ja ihmisten tekemisiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 136).

Myös Hannu Uusitalo (1991, 62 – 64) jakaa tutkimuksen tavoitteet samansuuntaisesti kolmeen eri kategoriaan: kuvaileviin, selittäviin ja etsinnällisiin eli eksploratiivisiin. Kuvailevat tutkimukset kuvailevat ilmiön ominaisuuksia, kuten yleisyyttä tai kehitystä, vastaten kysymyksiin mitä tai miten. Täten tutkimuksen havaintojen laadun merkitys korostuu. Kuvailevat tutkimukset ovat tarpeellisia varsinkin käytännön ongelmissa, sillä esimerkiksi tilastot ja mielipidemittaukset ovat sellaisia. Selittävät tutkimukset etsivät syitä ilmiöille, joten ne pyrkivät vastaamaan kysymykseen miksi. Kiinnostuksen kohteena on siis syy-seuraus – suhteet eli niin kutsutut kausaliteetit. Selittävän ja kuvailevan tutkimuksen

välinen raja on yleensä häilyvä. Etsinnällisellä tutkimuksella hankitaan tietoa, jolla tutkittava ilmiö pyritään kuvailemaan, vaikka ensin alustavasti. Tutkimus on myös usein silloin laadullista (kvalitatiivista). Exploratiivisen tiedon tuottaminen sijoittuu tavallaan kahden edellisen välille. Sitä käytetään usein uusiin tai aiemmin tutkimattomiin ongelmiin. Tutkimustyyppi ei myöskään välttämättä anna suoraa ratkaisua tutkimusongelmaan vaan vihjeitä siitä mistä vastauksia voi löytää.

Minun tavoitteenani on tuottaa tutkimusongelmasta tietoa eksploratiivisen selittämisen avulla. Tutkimuksen tarkoitus on siis selittävä, siinä etsitään selitystä tilanteeseen ja ongelmaan ja tunnistetaan todennäköisiä syy-seurausketjuja. Lisäksi se on osittain myös exploratiivinen, koska tutkimusongelmani, mihin hyvä yhteistoiminta perustuu ja kuinka se saavutetaan käytännössä ja miten, on minulle uusi ja pyrin saamaan siitä helposti käytäntöön sovellettavaa tietoa.

### **2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen**

Tarkasteleminen voidaan tehdä esimiesten, työntekijöiden tai yrityksen, koko organisaation, näkökulmasta. Minä tarkastelen tutkimusongelmaa alaisten näkökulmasta. He kertovat omin sanoin, miten yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä on saatu toimimaan. Tulosten avulla saadaan tärkeää tietoa siitä miten vaikeuksista muutosprosesseissa selviydytään ja miten organisaatiosta luodaan hyvinvoiva ja tehokas.

Ongelman tarkasteleminen yrityksen perspektiivistä saa miettimään yleensä seuraavanlaisia asioita: miten esimiestyöskentelyllä voidaan lisätä työssä viihtymistä ja miten se ylipäättänsä vaikuttaa siihen kuinka tuottava yritys on. Sillä loppujen lopuksi kilpailukyvyyn kasvattaminen ja menestyminen markkinoilla ovat kuitenkin yritystoiminnassa tärkeimmät tavoitteet (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 27). Kuitenkin yrityksen yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä voitaneen nykyään pitää juuri työelämän laatua ja työssä viihtymistä. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltaessa, näyttelevät juuri tehokkuus ja kilpailuajattelu

suurta osaa, jolloin aidon ja pysyvän työssä viihtymisen luominen on haasteellista.

Kova kilpailu pienenevistä voimavaroista saa monet yritykset pahaan paikkaan ja samanaikaisesti tulostavoitteet vain kasvavat. Ei riitä, että töitä paiskietaan kellon ympäri ja kustannuksia pyritään pitämään ainakin teoriassa minimissään. Ainoa asia, josta voidaan yrittää saada vielä enemmän hyötyä irti, on ihminen. Tämä ei kuitenkaan onnistu kasvattamalla työtehtävien määrää, vaan saamalla työntekijä innovatiiviseksi ja jaksavaksi. Ihmisen pystymiselle ja kyvykkyydelle ei voida määritellä maksimia. Hyvällä työelämän laadulla ja työssä viihtymisen avulla sitä voidaan kuitenkin varmasti kasvattaa.

Siksi mielestäni on järkevää tarkastella tutkimusongelmaani, mikä on yrityksen työkuulttuurin tilanne tällä hetkellä ja mihin suuntaan sen kehitystä olisi vietävä, nimenomaan alaisten itsensä näkökulmasta. Koska työelämän laatu on niin subjektiivinen, tällaisella tutkimusasetelmalla pystytään luomaan oikeanlaiset toimintamallit todellisten työskentelyn ilmapiirin parantamiseksi. Tämän ilmiön johtaminen on nykyään kuitenkin vielä suhteellisen harvinaista. Muutos lienee paikallaan, sillä viimeistään nyt on tajuttava, että pelkäävät ja arat ihmiset ovat harvoin kovinkaan tuottavia tai jaksavia. (Tiensuu ym. 2004, 109).

### **3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

#### **3.1 Pääkäsitteet**

Tehtäväni on siis tutkia, millä tavoin työelämän laatua voidaan parantaa ja hyvinvointia työssä lisätä. Tästä, sekä edellisessä luvussa määriteltyjen päävalinnoista johtuen, tutkimukseni pääkäsitteet ovat: johtaminen, vuorovaikutus, työnkehittäminen ja työelämän laatu.

Teoreettinen viitekehys antaa suuntaviivat käytettävälle aineistolle ja sen käsitteilylle, mutta ei sen analysoinnille. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus,

jonka tavoite on etsiä kohdeyrityksen työkuulttuurin ja työssä viihtymiseen vaikuttavat oikeat ongelmat, ei teorian anneta vaikuttaa aineiston analyysiin.

## **3.2 Johtaminen**

### **3.2.1 Johtaminen ilmiönä**

Johtamisoppeja ja – ismejä on tänä päivänä olemassa useita. Johtamistaito on kaupallistunut ja sen avulla tehdään valtavaa bisnestä. Lähtökohtaisesti johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten välillä ja silloin ihmissuhdetaitojen merkitys kasvaa. Huolimatta syklisistä johtamisopeista, Henri Fayolin määrittelemät perustavanlaatuiset johtamisominaisuudet ovat nykyäänkin edellytyksinä toimivalle johtamiselle. Fayol pitää kaiken perustana oikeudenmukaisuutta, jonka monet muut opit unohtavat. Fayol myös korostaa hienotunteisuutta, tahdikkautta ja ihmisarvoisuutta, koska ihmisten kanssa toimittaessa on muistettava tunteet. (ks. Vartola 2005, 223.)

Juha Vartolan (2005, 224) määrittelee johtamisen ongelmaksi organisaatioiden hierarkkisuuden. Eriarvoisuutta on yrityksen eri suhteissa, kuten asemis- sa, palkoissa, työtehtävissä ja niin edelleen. Tällä on negatiivinen vaikutus henkilöstön sitouttamiselle. Johtamisella on tärkeä rooli työelämän laadun ja hyvinvoinnin kehittämisessä, koska niihin vaikuttaviin tekijöihin pystytään vaikuttamaan suuressa määrin juuri johtamistavoilla (Juuti & Vuorela 2002, 18).

Pauli Juuti (2006b, 160) ei anna kuitenkaan tyhjentävää määritelmää johtamiselle. Johtaminen ilmenee hänen mukaansa tapana vaikuttaa, valtasuhteena, keinona pyrkiä päämäärään, sosiaalisena roolina tai rakenteena, ominaisuuksin tai vaikkapa kulttuurisena ilmiönä. Yleistä johtamismääritelmille on Juutin- kin esiin tuomat peruspiirteet, eli suunnittelu ja organisointi, toimeenpano sekä valvonta.

### **3.2.2 Strateginen johtaminen**

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa ja yrityksen toiminta ympäristössä. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Organisaation johto pyrkii tietoisesti hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kemensky 2010).

Strategisessa hallinnassa korostuu 2010 luvulla moniäänisyys, yksilöllisyys ja jatkuva vuorovaikutus. Strategia viedään joka tasolle. Hyvässä hallinnassa tarvitaan tahtoa, tekoja, puhetta ja innostamista sekä energisointia. Tavoitteena on eri sidosryhmien välisen tasapainon saavuttaminen.

Strateginen johtaminen on yksi johtamisen ydinalueita. Sen tehtävä on määrittää toimintalinjat eri liiketoiminnan osa-alueille, kuten taloudelle, henkilöstölle ja johtamiselle itselleen. Strategisella johtamisella rakennetaan tulevaisuuden visioita, kehitetään arviointimenetelmiä ja asetetaan toiminnalle erilaisia tavoitteita. Strategiasuunnitelma kertoo mihin organisaatio on menossa, mitkä ovat lyhyen ja pitkän tähtäimen tulostavoitteet ja mitkä ovat ne toimintatavat, joilla tavoitteet saavutetaan.

Ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta yrityksen strategiaan. Siihen vaikuttavat kaikki ympäröivässä ympäristössä, kuten taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ympäristö. Tämän lisäksi muita vaikuttavia tekijöitä ovat lait, tekniikka ja luonto. Ydinkysymys strategialle on kuitenkin se, mitä varten organisaatio on olemassa ja ketä tai mitä se palvelee ja mikä on organisaation ydintehtävä?

Strategiset päätökset tarvitsevat toteutuakseen koko organisaation ja sen prosessien tuen. Päätökset kuluttavat organisaation voimavaroja kuten ihmisiä, teknologiaa ja tietysti rahaa. Strategisten päätösten eteenpäin vieminen tarkoittaa usein muutosta organisaatiossa. Strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen kulkevat kylki kyljessä.

### **3.2.3 Ihmisten johtaminen eli leadership**

Leadership-termille eli ihmisten johtamiselle on olemassa useita eri määritelmiä. Perusideana on kaikissa kuitenkin sama eli ihmisten voimavarojen käyttö asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Andrew J. Dubrin (2000, 4 – 5) kuvailee leadershipiä ihmisten välisenä vaikuttamisena, missä viestinnällä vietään toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Ominaista tälle johtamistavalle on positiivisten ja kehittävien muutosten esiin tuominen. Joskus täytyy välistä poistua mukavuusalueelta ja järkyttää vallitsevaa tasapainoa, jotta saadaan aikaiseksi positiivisia muutoksia. Tavoitteena on luoda motivoitunut porukka, joka puhaltaa yhteen hiileen. James Burnsin (1979, 18) määritelmä leadershipistä on huomattavasti laajempi-alaisempi: leadership syntyy kun henkilö ottaa käyttöön poliittisia, psykologisia ja muita voimavaroja synnyttääkseen, sitouttaakseen ja tyydyttääkseen seuraajiensa motiivit. Paul Hershey ja Kenneth H. Blanchard (1988, 5) ovat samaa mieltä Burnsin kanssa. Leadership on muiden käyttäytymiseen vaikuttamista. Tässä tutkimuksessani nojaudun kuitenkin Dubrinin määritelmään, koska siinä korostuvat viestinnän sekä vuorovaikutuksen merkitys, mikä on myös minun tutkimuksessani tärkeä osa-alue.

Vahvan leaderin eli johtajan ”näyttelemä” osa voimistuu sen myötä mitä strategisimmin (pidemmällä aikajänteellä) asioita tarkastellaan. Leader luo organisaatiolle vision sekä ohjaa, kannustaa ja rohkaisee organisaation jäseniä toteuttamaan strategiaa ja tavoittelemaan visiota (Dubrin 2000, 4 – 6). Jotta tämä tilanne saavutettaisiin, täytyy esimies-alaisuuden olla kunnossa ja työpaikalla vallita molemminpuolinen luottamus. Myös viestinnän tulee olla puutteetonta ja selkeästi ymmärrettävää, jotta vältytään mahdollisesti vakaviakin tuhoja aiheuttavilta väärinkäsityksiltä. Jotta leader saa aikaan tilanteen, jossa maksimaalinen kapasiteetin hyödyntäminen (ihmisten suorituskyky) on mahdollista, täytyy hänen tuntea alaisensa. Suorituskyvyllä tarkoitetaan tässä jatkuvaa tuloksellisuutta, ei hetkellistä, kuluttavaa hyväksikäyttöä. Humaanisuu-den ja tulosvaatimuksien kasvaessa, tarvitaan johtajuutta organisaation kaikilla tasoilla. Dubrin (2000,4) mukaan, nykyisin yrityksen on hyvin vaikeaa olla tehokas, tuloksellinen, laadukas ja asiakas-palvelukykyinen ilman toimivaa johtamista.

### **3.2.4 Asioiden johtaminen eli management**

Management eli asioiden johtaminen on välineellisempää ja prosessimaisempaa kuin ihmistenjohtaminen. Managementin perustehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta. Kun puhutaan yleisesti johtamisesta työyhteisössä, silloin yleensä ymmärretään juuri tämä asioiden johtaminen. Tavoitteena on luoda toimintamallit, joilla asiat hoidetaan ilman ylimääräisiä resursseja (aika jne.) Avainsanana on tehokkuus. Ajattelu ei ole niin strategista, kuin ihmisten johtamisessa vaan suhteellisen lyhyellä aikajänteellä tapahtuvaa. Siinä missä ihmisjohtajuudella pyritään saamaan aikaan muutoksia ja siten myös hallitsemaan näitä muutoksia, asijahtamisessa keskitytään organisaatiossa vallitsevan tasapainon säilyttämiseen (Dubrin 2000, 5). Hershey ja Blanchard (1988, 5) määrittelevät asioiden johtamisen työn tekemiseksi yhdessä tiimien ja yksilöiden kanssa, yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Dubrinin määritelmä on paljon käytännöllisempi, koska se tuo esiin jokapäiväiset toimintamallit managementin peruspiirteenä.

Asioiden johtajat käyttävät toiminnan kehittämisessä useasti todistetusti tehokkaita työkaluja (tietotekniikkaa jne.) kun taas ihmisjohtajat hakevat uusia voimavaroja työntekijöiden henkisistä resursseista. Asioiden johtaminen ei edellytä tunteisiin perustuvaa toimintaa, vaan se on paremminkin toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Dubrin 2000, 6).

Mikään ero ei tietenkään ole näin yksioikoinen. Hyvä johtaja tarvitsee molempia taitoja eikä kumpikaan tapa johtaa ole sen parempi tai huonompi eikä sen oikeampi tai väärempi (Dubrin 2000, 7) vaikka näin useasti ajatellaankin. Kyseessä on kuitenkin ainoastaan kaksi johtamisulottuvuutta. Ne eivät sulje pois toistansa eivätkä ole myöskään toistensa vastakohtia.

### **3.2.5 Tavoite johtaminen**

Ensimmäisten joukossa tavoitejohtamisen teki tutuksi Peter Drucker (ks. Hindle 2002, 143). Hänen mukaansa johtamisessa onnistutaan ainoastaan, jos on asetettu rationaaliset tavoitteet. Ajattelun tulisi olla strategista ja tavoitteellista. Drucker on sitä mieltä, että tavoitteet ovat ratkaisevassa osassa, ja ne onkin siksi määriteltävä yrityksessä "alhaalta ylöspäin" eli prosessiin tulee ottaa mukaan ihmisiä organisaation joka tasolta. Näin huomioidaan myös yksi-



löiden tarpeet. Monesti ne vain asetetaan ylimmän johdon toimesta, heille ei kuitenkaan luultavasti ole edes kovin hyvää tuntumaa asiakasrajapintaan. Se on vain helppoa ja tuntuu tehokkaalta. Tavoitejohtamista kehitettäessä tutkittiin menestyneitä yrityksiä ja niiden johtamistapoja, joihin sovellettiin uutta tietoa tavoitehierarkia- ja työmotivaatioteorioista. Kehittäminen oli tarkoitettu vastaiskuksi toimintaympäristön uusien haasteiden tuomalle osallistumis- ja demokratiointitarpeiden vaatimuksille. (Humble 1975, 9.)

Tavoitejohtamisen malli voidaan määritellä sen kolmen periaatteen avulla (Humble 1975, 10 - 11):

**Suunnittelu:** Johtaminen on suunnittelua, ei niinkään valvomista. Tavoitteiden on oltava selkeitä ja kaikille hyvin selvitettyinä. Jatkuva kehittäminen toteutetaan systemaattisella suunnittelulla.

**Motivointi:** Tavoitejohtamisessa ajatellaan, että motivoivia tavoitteita ovat vain ne, joiden asettamiseen henkilö on itse osallistunut. Keskeisessä asemassa onkin siis osallistava päätöksenteko ja vapaampi toimintatapa. Huomio siirtyy tehtäväasettelusta tavoitteiden asetteluun, ja tällöin esimiehen tehtäväksi jää tuen antaminen ja motivointi.

**Valvonta:** Valvonta on itsenäistä, koska seurataan tavoitteiden toteutumista, eikä sitä miten niihin päästään. Opitaan omista virheistä.

Tavoitejohtaminen perustuu siis hyvin pitkälle jokaisesta johtamismallista tuttuun suunnittu-toteutus-valvonta – perusmalliin. Ominaista sille on kuitenkin mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja toteutuskeinojen valintaan. Esimies ei seuraa ja määrää, vaan tukee ja kannustaa työntekijää hänen valinnoissaan. Jokaisen vastuulla on sitoutua tavoitteisiinsa ja itse seurata miten työssään onnistuu. (Humble, 1975, 11).

### **3.3 Palkitseminen**

#### **3.3.1 Palkitseminen ilmiönä**

Työyhteisön yksi perustavanlaatuisin piirre on palkitseminen. Jokainen edellyttää työltään jotain vastinetta. Se voi olla rahaa tai arvostusta, siihen voi siis

liittyä paljon muutakin kuin raha. Hyvin toimivasta palkitsemisjärjestelmästä hyötyvät sekä työnantaja että – tekijä (Työpsykologian ja johtamisen laboratorio). Tänä päivänä rahan merkitys on vain pienentynyt. Palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan kaikkia niitä motivointi-, ohjaus- ja sitoutuskeinoja, joilla työntekijöihin voidaan vaikuttaa ja mahdollisesti houkutellaan myös uusia osaavia tekijöitä.

Palkitsemisella pystytään ohjaamaan toimintaa kohti haluttuja tavoitteita. Ihmiset oppivat oikeiden tekojen palkitsemisen kautta, työlle asetetaan ”lisäporkkanaa”, joka kannustaa ja motivoi hyviin suorituksiin. Palkitseminen onkin hyvin tehokas johtamiskeino, mutta ei kuitenkaan aina toimi samalla tavalla. Eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa tarvitaan eri työkaluja. Työkulttuurissa vaikuttavat kuitenkin voimakkaasti myös yksilöiden omat arvot ja moraalit. Ihmiset kokevat asioita eri tavoin.

Palkitsemisessa onnistutaan kun siihen on laadittu selvät säännöt ja ohjeet sekä toimintamallit, jotka ovat myös linjassa organisaation muiden arvojen, mission, vision ja strategian kanssa. Näin ei tule vastaan mitään yllättäviä ristiriitoja tai muita epäselviä tilanteita, joissa tulkinta olisi kyseenalaista. Ilmapiiriä ja sen kehitystä onkin syytä seurata ja tutkia, sillä jos palkitsemistavoissa mennään vikasuuntaan, saattaa se johtaa vihamieliseen kilpailuun palkinnoista, joka taas vaikuttaa varmasti negatiivisesti henkilökemioihin. (Juuti 2006, 110).

### **3.3.2 Aineellinen palkitseminen**

Ajateltaessa organisaatioiden palkkausjärjestelmiä, tulee useimmille ensimmäisenä varmasti mieleen rahapalkka, joka on tietysti yleisin ja vanhin palkitsemiskeino. Toimintaympäristöjen muutosten myötä ovat kuitenkin myös aineellisen palkitsemisen tavat muuttuneet ja lisääntyneet. On tulospalkkausta, tiimien/ryhmien yhteisiä palkkioita/rahastoja, optioita ja osakkeita, sekä muita erilaisia työsuhde-etuja (liikuntaselitte, liukuva työaika jne.). Työn tuottavuus lisääntyy ja on silloin myös tuloksellisempaa. (Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.)

Useimmiten peruspalkkaan vaikuttavat työtehtävät ja niiden vaatimustaso. Myös oma osaaminen (koulutus ja työkokemus) saattaa vaikuttaa henkilön palkkaukseen.

### 3.3.3 Aineeton palkitseminen

Tänä päivänä puhuttaessa palkitsemisjärjestelmistä, käsitetään niihin kuuluvan muutakin kuin pelkkiä materiaalisia etuja. Työntekijöiden nuorempisukupolvi saattaa jopa pitää erilaisia aineettoman palkitsemisen tapoja (työelämän laatu, ilmapiiri, arvostaminen jne.) suuremmassa arvossa kuin rahaa. Lisäksi tästä hyötyy myös työnantajapuoli, kestävyys ja syvemmän sitoutumisen kautta. Aineettomien palkitsemisen keinoja ja toimintamalleja saattaa kuitenkin olla hyvin vaikea suunnitella ja ottaa käyttöön. Tapoja on useita, käytetyimpinä ehkä kehitysmahdollisuudet sekä uralla että ihmisenä, työn monipuolinen sisältö, palaute- ja arvostuskulttuuri, omat valinnat, työn jatkuvuus sekä työn joustavuus. Tässä on hyvä huomioida, että jokapäiväiset ja yksinkertaiset asiat voivat toimia palkintona.

Dave Francis (ks. Colenso 2000, 76) on kuvannut onnistuneesti organisaatiossa olevien ihmisten kahdeksan tarve- tai halukategoriaa, joihin pystytään vaikuttamaan esimerkiksi näillä edellä mainituilla aineettoman palkitsemisen keinoilla. Ne muistuttavat osin Maslow`n tarvepyramidia, mutta saattavat olla tässä yhteydessä käyttökelpoisempia omalaatuisuutensa takia.

Tarve- ja halukategoriat ovat: vallan halu (ihmisiä ja resursseja kohtaan), saavutusten halu, omatoimisuuden halu (pystyä tekemään päätöksiä ja toimimaan itsenäisesti), halu työskennellä luovasti (innovointi), halu tehdä työtä jolla on merkitystä, halu yhteisöllisyyteen (hyvien sosiaalisten suhteiden saavuttaminen työkavereiden kanssa), turvallisuuden halu (työn jatkuvuus ja fyysinen sekä henkinen turvallisuus) sekä viimeisenä halu korkeaa asemaan, saada arvostusta ja kunnioitusta. Tässä on kuitenkin muistettava ilmiön subjektiivisuus; ihmiset ovat yksilöitä ja kokevat eri asiat eri tavoin. Tuntemalla omat työntekijänsä, voi olla kohtuullisen helppokin löytää ne yksilöiden tarpeet, joihin vaikuttamalla saadaan tuloksia aikaiseksi. Vaikka aineeton palkitseminen onkin ehkä tänä päivänä jonkin asteinen ”trendi”, ei sen vaikutusta voida kiistää.

### **3.4 Vuorovaikutus**

#### **3.4.1 Vuorovaikutus ilmiönä**

Vuorovaikutus on useamman kuin yhden toimijan välistä, jokasuuntaista vaikutusta. Jotta saavutetaan aito vuorovaikutus ihmisten välille, vaatii se paljon kehitystyötä. Organisaatiossa työntekijöillä on oltava mahdollisuus toistensa kanssa olemiselle. Tämä on otettava huomioon jo siinä vaiheessa kun fyysisiä tiloja sekä töitä järjestellään. Toimintahan on monenlaista viestintää, joka siis edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä.

Ristiriidattoman viestinnän lisäksi luottamusta herättää kuuntelemisenkyky. Hyvä kuuntelija on aktiivinen eli hän reagoi puhujan sanomisiin ja näin osoittaa mielenkiintonsa. Aina ei tarvitse kuitenkaan olla samaa mieltä. Yhtä aikaa voi ymmärtää mitä toinen tarkoittaa ja ajattelee, mutta olla asiasta eri mieltä. Hyvä kuuntelija hyväksyy myös vastustuksen, sillä esimerkiksi esimiehen hyväksymä vastustus tarkoittaa, että hän ottaa alaisensa huomioon. Tämä lisää olennaisesti luottamusta. (Työturvallisuuskeskus).

Vuorovaikutuksen on toimittava työyhteisössä. Ihmiset ovat sosiaalisia toimijoita ja välittävät siitä mitä muut ajattelevat. Kaikilla on omat arvot, tavoitteet ja toiveet. Johtamisella on tämän vuoksi tärkeää pyrkiä sovittamaan organisaation ja yksilön arvot keskenään. Tämä vaatii toimivaa, avointa ja rehellistä vuorovaikutusta.

#### **3.4.2 Ryhmän sisäinen vuorovaikutus**

Ryhmä on enemmän kuin vain joukko ihmisiä. Joukko ihmisiä täyttää ryhmän tunnusmerkit silloin, kun jäsenet ovat tietoisia sekä omasta jäsenyydestään että siitä, keitä muita ryhmään kuuluu. Ryhmä on myös joukkoa pysyvämpi, kaikki tietävät kuuluvansa ryhmään vaikka olisivatkin yksin. Ryhmän toiminnan

käynnistämisesä ja ylläpitämisessä on tärkeää ja oleellista ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus sekä yhteinen tavoite.

Ryhmäytyminen tapahtuu vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa muodostuu erilaisia riippuvuussuhteita. Tähän vaiheeseen kuuluu myös korostunut riippuvuus ryhmän johtajasta, turvallisuuden tunteen vaihtelut ja työn tarkoituksellisuuden kyseenalaistaminen. Ryhmän jäsenet saattavat alussa helposti harhautua epäoleellisten uusien tavoitteiden keksimiseen. Seuraavaksi esiintyy sooloilua ja riitelyä. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet perustelevat toistensa parissa ryhmän tavoitteita ja toimenpiteitä ja myös ristiriitoja esiintyy. Tällaisella hetkellä olisi pyrittävä tarkentamaan ja kehittämään toiminnan yhteistä tavoitetta, arvomaailmaa ja toimintatapoja. Ristiriitojen kohtaaminen ja ratkaiseminen on tärkeää luottamuksen ilmapiirin vahvistumiseksi. Tämän jälkeen syntyy luottamus. Jos ryhmä hoitaa työnsä läpi väistämättömien ristiriitojen, jäsenten luottamus ja velvollisuus ryhmässä paranee. Viimeistään tässä vaiheessa ryhmä alkaa työskennellä positiivisesti ja tuloksellisesti yhdessä. Tämän jälkeen yrityksen tuottavuus ja tehokkuus ovat parhaimmillaan.

Kun tutkitaan ryhmän toimintaa, on yleensä ollut vastakkain kaksi selitysmallia. Heijastaako ryhmän muoto jäsentensä tulkintoja vai sisäistävätkö jäsenet ”ulkona” vallitsevan maailman kulttuurin? Pauli Juutin mukaan edellinen käsitys on vallalla psykologisessa tutkimuksessa, kun taas jälkimmäinen sosiologisessa. On vaikeaa tutkia ryhmän käyttäytymismalleja. Sisäisiä ja ulkoisia asioita on vaikeaa erottaa ja niiden välillä on myös kehämäinen riippuvuus-suhde, joka tarkoittaa käytännössä vuorottelua ulkoisten seikkojen sisäistämällä ja sisäisten seikkojen ulkoistamisella. (Juuti 2006b, 119 – 121.)

Ryhmän yksinkertaistaminen mahdollistaa sen toiminnan tutkimisen. Ryhmä on käsitteenä aina keinotekoinen, sillä sen muodostaa jäsenten mielikuvat. Jokaisen oman tulkinnan varaan jää, mistä ryhmä alkaa ja mihin se loppuu. Sama pätee myös jäsenyyteen. Jos jäsen ei tunne kuuluvansa ryhmään, ei ryhmää todellisuudessa ole. Pelkistetyimmillään ryhmä muodostuu kahden tai useamman toimijan vuorovaikutussuhteesta ja heidän yhteisestä tavoitteestaan (Juuti 2006b, 121). Tavoite onkin välttämätöntä ryhmän olemassaololle.

On virallisia ja epävirallisia ryhmiä. Virallinen ryhmä on ”määrätty” johdon toimesta esimerkiksi projektille. Pääpiirre virallisessa ryhmässä on johtajan suurempi valta-asema. Toimivat ihmissuhteet taasen ovat epävirallisia ryhmiä, kuten keskenään hyvin toimeentulevat taukoporukat tai vaikkapa työelämän ulkopuolella toisensa tuntevat henkilöt. He toimivat yleensä tietoisesti tai tiedostamatta ryhmissä. Nämä epäviralliset ryhmät ovatkin niitä paikkoja joissa puretaan usein stressiä ja arvostellaan yrityksen virallisia rakenteita ja ongelmia. Nämä kommentit ovat johdolle hyvää tietoa, tietenkin hieman suodatettuna. (Juuti 2006b, 122.)

Ryhmän toimintaan vaikuttaa suuresti oma-aloitteinen ja välitön viestintä. (Juuti 2006b, 143.) Mielipiteet vaihtuvat ja jäsenille määrittäyty sekä tulee tiedoksi koko ryhmän arvot ja normit. Ja jäsenet myös jakautuvat omiin rooleihinsa. Jotta jäsenen mielipide monimielisessä ryhmässä hyväksytään, tarvitaan siihen tukea muilta jäseniltä. Tähän ryhmäläisellä on Juutin mukaan kaksi keinoa: joko saada muut mielipiteensä kannattajaksi tai yhtyä jonkun muun ”voittavaan” mielipiteeseen.

Koska ihmiset pyrkivät yleisesti olemaan samaa mieltä ihmisten kanssa, joista pitävät, nousee ryhmän muista jäsenistä pitäminen vuorovaikutusprosessin keskiöön. Keskinäinen pitäminen lisää eriävien mielipiteiden muuttamisen todennäköisyyttä, jolloin yhteisymmärrykseen päästään nopeammin. Keskinäistä pitämistä taas esiintyy eniten ryhmissä, joissa jäsenet kommunikoivat paljon toistensa kanssa. Lisäksi samantyyppisesti ajattelevat ja samanlaiset mielipiteet läheisistä ihmisistä omaavat ihmiset alkavat helposti pitää toisistaan (Juuti 2006b, 143 – 144.)

Voimat, jotka pitävät yksilöt ryhmän jäseninä, ovat ryhmän kiinteyttä. Vetovoimainen ryhmä on myös kiinteä. Tällainen ryhmä on avoin, ja siellä vallitsee luottamus. Toisia arvostetaan sekä kunnioitetaan. Tällaisissa ryhmissä voidaan yleensä hyvin ja niissä viihdytään. Johdon tärkeäksi tehtäväksi nousee kiinteiden ryhmien aikaan saaminen ja valmiiden ryhmien kiinteyttäminen. Jäsentensä tarpeet tyydyttävä ryhmä muodostuu yleensä myös kiinteäksi. Siihen vaikuttaa myös ryhmän koko (mieluummin pieni kuin iso), sijainti, arvostus, menestys (yhdessä koetut onnistumiset tekevät ryhmästä kiinteämmän)

sekä jäsenten samantyyppiset ominaisuudet ja mielenkiinnon kohteet. (Juuti 2006b, 125 – 127)

Valitsemalla ryhmään oikeanlaiset jäsenet, voi johto hyvinkin parantaa ryhmän tuottavuutta. Samantyyppisesti ajattelemisella ei tässä tarkoiteta saman näkemyksen omaamista vaan samantyyppisten ajatus- ja analyysimallien soveltamista. Jotta esimies pystyisi muodostamaan toimivia ryhmiä, tulee hänen siis luonnollisesti tuntea alaisensa todella hyvin. Useasti tarvitaan myös ”yhdessä” pitävä tekijä, selkeä yhteinen tavoite ja mahdollisuuksia aidolle, avoimelle vuorovaikutukselle.

### 3.4.3 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

Johtaminen voidaan Juutin (2006b, 160) mukaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla tähdätään vaikuttamaan ryhmän toimintaan, yhteinen tavoitteen saavuttamiseen ja hyvinvoinnin aikaansaamiseen. Tähän ei voida kuitenkaan ketään pakottaa vaan tarvitaan vapaaehtoista yhteistyötä. Suurin osa johtajan tehtävistä onkin olla vuorovaikutuksessa ja keskustella sidosryhmiensä kanssa. (Juuti 2006b, 160 – 162.)

Johtamisella on siis vuorovaikutuksen näkökulmasta neljä ominaisuutta (Juuti 2006b, 160):

Johtaminen on:

- Kahden tai useamman toimijan, valtasuhteeltaan epätasaisesti jakautunut vuorovaikutussuhde
- Taloudellisen, tiedollisen ja tunteellisen vaihdannan vuorovaikutussuhde
- Käyttäytymiseen vaikuttava jatkuva prosessi
- Toimintaa eikä ihmisten ominaisuuksia

Juuti ja Vuorela (2002, 67 – 69) nostavat esiin sen kuin tärkeää avoin keskustelu johtamiselle on. Johtaja ei voi olla perillä asioista ja työtilanteesta ilman keskustelua. Johtajien rajallinen aika sekä työntekijöiden hiljainen tieto saattavat olla tässä mahdollisia kompastuskiviä ja ongelmakohtia. Työntekijän voi ol-

la vaikeaa kertoa esimiehelle kaikki osaamisensa, joten sen hyödyntäminen tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisäämisessä on silloin melkein mahdotonta.

Viime aikoina on työskennelty sellaisten kysymysten kanssa kuten, pitäisikö johtamistyöskentelyssä painottaa 1) ihmisten vai asioiden johtamista 2) demokraattista vai autoritääristä johtamistapaa. On kuitenkin syytä pitää mielessä että eri johtamismuodot eivät sulje toisiansa pois. Hyvä johtaja käyttää niistä useita aina tilanteesta riippuen, sekä mitä kukin johtaja kokee itselleen sopivaksi tavaksi. Tähän voi vaikuttaa johtajan persoonallisuus ja osaaminen. Myös ongelman laatu ohjaa päätöksentekoa tiettyyn suuntaan, koska yksinkertaiset tai heti ratkaisua vaativat ongelmat kannattaa ratkaista itse (autoritäärisesti). Juuti (2006b, 168) kertoo, että ongelmien mutkikkuus, työntekijöiden korkean koulutusasteen mahdollistama omatoimisuus ja vapaus työssä sekä lempeän kohtelun ilmapiiri työpaikoilla ovat lisänneet demokraattisen johtamistavan tarvetta.

### **3.5 Työn kehittäminen**

#### **3.5.1 Työn kehittäminen ilmiönä**

Nykyisin yrityksien kantavina voimina ovat ammattitaitoisuus sekä luovuus eikä niinkään ankara, rutiinimainen sekä yksinkertainen uurastus kuten aikaisemmin oli. Nykypäivänä tämä toimintamalli saattaisi olla tuhoisaa. Tuottavuutta ja korkeaa työelämän laatua tavoiteltaessa ovat suuressa osassa sitoutuneet ja itsenäiset työntekijät. Tällaisella perinteisellä organisoitumisajattelulla on kuitenkin valitettavasti edelleen vaikutuksensa työyhteisöihin. (Juuti 2006b, 66).

Perustana organisaatioiden kehitystyössä on työn analysoiminen sekä prosessien kehittäminen. Analysoimalla tavoitteita saadaan ristiriidaton kuva prosessista. Ongelmana tässä voi olla keskustelua herättävät tavoitteet, niiden mahdollinen ristiriitaisuus ja muuntuminen. (Lindström 2002, 180 – 181).



Oman työn merkityksen ymmärtäminen koko työprosessille, kokonaiskuvan hahmottaminen ja ymmärtäminen, on työntekijöille tärkeää. Valitettavan useasti työskennellään ”sokeina”, eikä tiedoteta lainkaan sitä, miten oma panostus vaikuttaa koko prosessin lopputulokseen. Motivaatio on varmasti tällöin lopulta aika vähissä.

Parhaimmillaan työn sisältö on mielenkiintoinen, moniulotteinen, vapaa ja sopivan vaativaa. Työstä saa palautetta ja se on eri tavoin palkitsevaa. Tällöin työntekijän mielenkiinto pysyy yllä ja työn tekeminen on motivoivaa. Yksi helpoimmista tavoista lisätä työhyvinvointia onkin asettaa työlle selkeät päämäärät ja tehdä ne selviksi, sekä luoda työstä mahdollisimman mielekästä työntekijälle. (Juuti & Vuorela 2002, 67 – 68).

Työn kehittämisellä voidaan parantaa siis myös työelämän laatua. Prosessi on sopivan konkreettinen, joten se on helpommin käsiteltävissä ja ymmärrettävissä eikä sen vuoksi aiheuta niin voimakasta muutosvastarintaa.

### **3.5.2 Palaute**

Osuvimmin palautteen luonnetta kuvaa Manuel Londonin (2003, 11) määritelmä. Palaute on tietoa siitä, miten ihminen on suoriutunut suhteessa sidosryhmien odotuksiin. Sekä johto että työntekijät pitävät palautetta tehokkaana ja tärkeänä osana työn tekemisessä; se mahdollistaa oppimisen. Tästä huolimatta palautteen antamista ja saamista vältellään – pelätään huonoa palautetta, vaikka juuri sen avulla voitaisiin parhaiten kehittyä. Palautetta ei myöskään usein pyydetä, jollei varmasti tiedetä että se on positiivista (London 2003, 12). Tällöin se ei kuitenkaan ole kovin tehokasta eikä oppimistakaan tapahdu. Tietenkin itsenäisesti voi saada palautetta huomioimalla omia virheitään, mutta strategisesti ajatellen, ohjaava palautteenanto toimii tehokkaimmin.

Johdon ja esimiesten tulisi näytellä suurinta roolia palautteen antajana, sillä he myös toimivat tavoitteiden asettajina sekä suorituksista palkitsijoina. Myös toiset työntekijät, omat alaiset ja ulkopuoliset sidosryhmät kuten asiakkaat ovat palautteen lähteitä. Palautetta saattaa siis tulla useasta suunnasta. Haasteena palautteen antamisessa on kyky osata antaa rakentavaa palautetta. Useimmi-

ten olisi kiva antaa ainoastaan positiivista palautetta, mutta se saattaisi helposti olla karhunpalvelus, sillä negatiivisten asian sanominen voi olla sen jälkeen vielä vaikeampaa. Työntekijöiden odotukset palkkiosta voivat myös virheellisesti nousta ylisuuriksi. (London 2003, 12). Palautteenantoa usein vältellään tai sitten se hoidetaan vain nopeasti alta pois. Tämä on sääli, sillä rakentava palaute ohjaa ja motivoi, tehostaa oikeaa toimintaa ja vähentää väärin toteutusta.

Palautteen antaja voi siis itse valita millaista palautetta antaa vai antaako ollenkaan. Mutta haastavinta tässä on siis sen muotoilu rakentavaksi. Palautteen avulla voidaan perehdyttää uusi työntekijä talon tavoille, ja jo jonkin aikaa talossa olleelle se on työkalu kehittää tehokkuutta, kauan olleelle keino ylläpitää tuottavuuttaan. (London 2003, 12.). Jos ihminen ei saa työstään rakentavaa palautetta, on hän tietämätön ja sen vuoksi useasti myös epävarma tekemisestään. Motivaatio laskee ja työelämän laatu heikkenee.

### **3.5.3 Työn laajentaminen**

Ilmiönä työn laajentaminen on melko vaivaton työn järjestelemisen muoto. Työtehtäviin haetaan muutosta ja työn merkittävyyden tuntua lisätään yhdistämällä varsinaiseen päätehtävään muita tehtäviä, kuitenkin siten että kokonaistyömäärä ei kasva liikaa. Näin työntekijällä on parempi mahdollisuus nähdä työnsä kokonaisuutena, mikä taas kasvattaa motivaatiota, tyytyväisyyttä ja työn tulosta. Päätehtävään lisättäviä osatehtäviä voivat olla esimerkiksi omien työtulosten tarkistaminen, työmenetelmien valinta ja työtahdin määrääminen (Juuti 2006b, 68).

## **3.6 Työhyvinvointi**

### **3.6.1 Työhyvinvointi ilmiönä**

Työhyvinvoinnille on olemassa useita määritelmiä, koska ilmiö on niin subjektiivinen sekä monimutkainen. Se on hyvin verkostomainen, jossa jokainen

osa-alue vaikuttaa. Jari Hakanen (2004, 12) kuvaa työhyvinvoinnin negatiivisesta näkökulmasta. Hän on sitä mieltä, että silloin kuin ei ole pahoinvointia aiheuttavia asioita ja ”jotain muuta”, on työhyvinvointia. Joku muu tarkoittaa tässä työn imua, jolla voidaan ”nostaa” hyvinvointi negatiiviselta puolelta positiiviselle puolelle. Työn imun kolme eri piirrettä ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen.

Tarmokkuus on energisyyttä ja halua panostaa tekemiseen. Ollaan valmiita näkemään hiukan vaivaa eikä pelätä pieniä vastoinkäymisiäkään. Omistautuminen on sitoutumista, kun työntekijä tunnistaa ja ymmärtää oman työnsä merkityksen ja tärkeyden kokonaiskuvassa. Se on myös intoa, ideoita, ylpeyttä ja työn tuntemisen haastavaksi. Uppoutuminen merkitsee syvää keskittymistä, paneutumista ja nauttimista. (Hakanen 2004, 229.)

Vesa Tiensuu, Jarno Aaltonen sekä Väinö Partanen (2004, 24 – 226) ovat valinneet onnellisuuden näkökulman työhyvinvointia lähestyttäessä. Heidän käsityksessään nousee esiin onnellisuuden sidonnaisuus asiayhteydestä. Se on aina suhteutettava toimintaympäristöön. Työn onni on siis työsidonnaista. Itsevarma, itseensä luottava ja itseään arvostava työntekijä on onnellinen. Työtehtävien on myös oltava miellyttäviä ja kiinnostavia. Tilanteen pitää olla työntekijän hallinnassa. Onnellisuus tarvitsee työn tekemistä yhdessä muiden onnellisten ihmisten kanssa. Tämä yhteistyö ja erilaiset yhteiset kokemukset luovat tunteen yhteenkuuluvuudesta.

Pirkko Vestreinen kuvaa tutkimuksissaan työhyvinvoinnin kykynä tehdä työtä kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointi koostuu Vesterisen mukaan neljästä tekijästä: työ ja ympäristö, työyhteisö, yksilö ja työkyky. Kyseessä on siis kehitettävä, työntekijästä, työstä ja työyhteisöstä koostuva kokonaisuus, jossa tavoitteena saavuttaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapainotila, jollainen luova ja terve ihminenkin on. (Vesterinen 2006, 32).

Leena-Maija Ojala (2003, 15) määrittelee samantyyppisesti työhyvinvoinnin käsitteen. Hyvinvointi on yksilöiden hyvinvointia. Ihminen on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus, omine taitoineen, sisäisine arvoineen ja motivoituneineen, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Hyvinvoinnin luominen vaatii

näiden kaikkien osatekijöiden kehittämistä. Mielestäni tämä kuvaa laajuudessaan huolimatta ilmiötä hyvin, se on myös erittäin käytännönläheinen.

### **3.6.2 Fyysinen hyvinvointi**

Vanha sanonta "mens sana in corpore sano" eli "terve sielu terveessä ruumiissa" korostaa hyvän ruumiillisen terveyden yhteyttä psyykkiseen hyvinvointiin. Fyysinen hyvinvointi koostuu siis terveestä ruumiista. Ojala (2003, 20) kirjoittaa, että terveiden elämäntapojen, säännöllisen liikunnan ja terveellisten ruokailutapojen avulla ihminen jaksaa paremmin niin työ- kuin vapaa-aikanaan. On hyvä kuitenkin muistaa tasapainon tavoittelu myös fyysisen harjoittelussa, oikeassa suhteessa rasitusta, lepoa ja ravintoa. Oikeanlaisen ravinnon ja riittävän liikunnan lisäksi on huolehdittava myös riittävästä levon määrästä ja varsinkin unen laadusta ja sen pituudesta. Jos ihminen ei huolehdi itsestään ja omasta fyysisestä hyvinvoinnistaan, tulee hänestä helposti laiska, jaksamaton ja myös kyky oppia uutta heikkenee. "Väsynyt" ihminen ei jaksakaan keskittyä ja tällöin myös riski onnettomuuksille kasvaa. Päivi Raunamonkin (2004, 55) mukaan liikunta on erittäin tärkeää työn tuottavuudelle. Se vaikuttaa positiivisesti koko organisaation imagoon, parantaa tiimihenkeä ja tietysti ehkäisee sairauspoissaoloja sekä työtapaturmia.

Jokainen siis huolehtii itse omasta terveydestään, mutta johdon on tarjottava edellytykset turvalliselle työskentelylle. Vaikka tänä päivänä fyysiset turvallisuusriskit ovat huomattavasti pienemmät, ei niitä tarvittaisi lainkaan. Turvallisuutta tulee johtaa tapaturmia ehkäisevillä toimintatavoilla (Raunamo 2004, 77).

### **3.6.3 Psyykinen hyvinvointi**

Asiantuntijatehtävien sekä tietotyön lisääntyessä henkisen hyvinvoinnin asema on korostunut merkittävästi. Enää työ ei välttämättä ole fyysisesti niin raskasta mutta sen psyykinen kuormitus on kasvanut. Alituinen kiire ja vähäinen tuki aiheuttavat stressiä. Jaksakseen ja sitoutuakseen ihmiset tarvitsevat selkeitä tavoitteita, vastuuta ja arvostusta. Tärkeää on ammattitaidon tuoma hallinnan tunne sekä vaikutusmahdollisuus omaan työskentelyyn (Ojala 2003,

21). Johdon on siis mahdollistettava psyykkisesti turvallinen työympäristö, jota edellä mainitut ominaisuudet toteutuvat eikä työpaikalla tapahdu esimerkiksi kiusaamista. (Raunamo 2004, 76). Myös vapaa-ajan laadun merkitys on korostunut tänä päivänä.

Mitä se sitten aiheuttaa, jos psyykinen turvallisuus on uhattuna? Oireet saattavat olla hyvin vakaviakin. Henkinen väsymys vaatii useasti yllättävän pitkänkin pakkolevon. Myös motivaation, oppimiskyvyn tai ammattiosaamisen katoaminen, esiintyy yllättävänkin nopeasti epäterveessä työympäristössä.

#### **3.6.4 Sosiaalinen hyvinvointi**

Ihminen tarvitsee kunnolla toimiakseen muita ihmissuhteita, olemmehan sosiaalisia perusluonteeltamme. Haemme useasti tukea ja motivaatiota ympärillä olevilta ihmisiltä eikä sen merkitystä kannata aliarvioida vaikka työ olisi kiireistä tai yksinäistäkin. Tässä yhteydessä ei tarkoiteta alituisen ympärillä olevaa ihmislaumaa vaan esimerkiksi muutamat yhteiset tauot tai puhelut riittävät. Syntyäkseen ihmissuhde tarvitsee kuitenkin vähintään kohtuullisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.

Sosiaalisen verkoston jakaminen työ- ja vapaa -ajalle on haastavaa, eikä välttämättä tarpeellista. Työssä keskustellaan myös harrastuksista ja vapaa-ajasta ja kotona vastaavasti myös työasioista. Yksilön sosiaalisuus muodostuukin kaikista näistä suhteista, perheestä, läheisistä, ystävistä sekä kollegoista (Ojala 2003, 22).

Jos yksikin työyhteisön jäsen on jollakin asteella epäsosiaalinen, saattaa se vaikuttaa koko yhteisöön haittaavasti. Viestintä hidastuu ja vaikeutuu, yhteistyö on mahdotonta ja asioista vaikea keskustella (Ojala 2003, 22).

House (ks. Nyberg ym. 2005, 18) tuo esiin tuen tärkeyden sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Hänen mukaansa sosiaalinen tuki voidaan jakaa neljään erityyppiseen ilmaisutapaan. Nämä tavat ovat 1) emotionaalinen tuki, jolla tarkoitetaan empatiaa, rakkautta, huolenpitoa ja luottamusta 2) instrumentaalinen tuki eli yksinkertaisesti auttaminen käytännön tilanteissa 3) tiedollinen tuki, jolla

autetaan tietoa antamalla toista ymmärtämään ja keksimään itse ratkaisut ja 4) arvioiva tuki, joka liittyy vahvasti tiedolliseen tukeen, koska tieto on arvioinnin perusta. Emotionaalisen tuen nähdään kuuluvan jokaiseen sosiaalisen tuen muotoon ainakin osittain. Ja vaikka tässä on puhuttu yhteistyöstä ja ihmisjoukosta ympärillä, kuuluvat sosiaaliseen tukiverkostoon tietysti myös ihmiset organisaatorakenteesta riippumatta.

### 3.6.5 Osaaminen

Työelämässä osaaminen on suotavaa jakaa kahteen, yksilön osaamiseen (tieto, taito, kokemus, kontaktit ja verkostot sekä asenteet), ja koko työyhteisön osaamiseen, kuten yksilöiden osaamiset, järjestelmät, joilla osaamista jaetaan ja käytetään, osaamista jakava ja uutta osaamista luova kulttuuri sekä työyhteisön omat verkostot ja kumppanit, jotka yhteistyön tai kilpailun avulla pakottavat kehittämään osaamista (Ojala 2003, 27).

On tärkeää saada opetella asioita, joista on itse kiinnostunut. Myös työnantajan odotukset tulee olla yksilölle selvät, jotta hän pystyy kehittämään niitä. Tärkeätä on myös palautteen saaminen omasta osaamisestaan ja oppimisestaan, jotta pystyy tekemään itse arviointia.

Kaikki lähtee uuden työntekijän perehdyttämisestä, kun tavoitellaan osaavaa työyhteisöä. Tässä vaiheessa pystytään selvittämään tehtävän asettamat odotukset, mitä työntekijältä odotetaan ja miten organisaatio tukee hänen oppimistaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen pitäisi myös pyrkiä ja tämä onnistuukin parhaiten tekemällä osaamisen kehittämissuunnitelmia ja ottamalla osaamisen johtaminen mukaan esimiestyöhön. (Ojala 2003, 27).

Jos osaamisen kehittämissuunnitelmaa ei ole lainkaan, työyhteisön jäsenet opettelevat mahdollisesti asioita, joita luulevat tarvitsevansa tai innovaatioita ei synny, koska tietoa ja osaamista ei jaeta. Tällainen organisaatio on myös tehoton, heikkolaatuinen ja asiakas- ja työtyytyttömyys lisääntyy. (Ojala 2003, 27).

### 3.6.6 Sisäiset arvot ja motivaatio

Ihminen jolla ei ole arvoja tai ihanteita eikä motivaatiota niiden tavoitteluun on tehoton. Ilman odotuksia ei ole yritystä. Tällainen oman itsensä puute johtaa työyhteisössä nopeasti näköalattomuuteen ja siten innovatiivisuuden ja avoimen keskustelun häviämiseen. (Ojala 2003, 22).

Pauli Juutin (2006b, 37) mukaan kun ihminen on päämäärähakuinen ja käyttäytymiselle on selkeä tavoite ja tarkoitus, hän on motivoitunut. Motivaatiolla Juuti tarkoittaa siis käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Tunne perusteinen ja vaistonvarainen käyttäytyminen ei ole siis motivoitunutta toimintaa. Kuinka motivaatio saadaan aikaan, sitä pidetään yllä ja kuinka se loppuu? Mihin ja millä panoksella käyttäytyminen kohdistuu?

Pekka Ruohotiellä (ks. Juuti 2006b, 37 – 38) on vastaus. Hän kuvaa motivaatiota kolmella piirteellä:

1) vireys, joka on toiminnan energian lähde, 2) suunta, joka viittaa päämääräsuuntautuneisuuteen ja 3) systeemiominaisuus, eli yksilön ja hänen ympäristönsä väliset, jatkuvasti käynnissä olevat vuorovaikutusprosessit. Ne joko vahvistavat tai heikentävät prosessia ja ohjaavat sen suuntaa.

Juutin (2006b, 38) mukaan motivaatio on siis prosessi: motivoitunut henkilö on eräänlaisessa jännitystilassa, joka syntyy hänen päämääriensä ja nykytilansa välisestä epäsuhdasta. Toiminnallaan ihminen tavoittelee tuon jännitystilan pienentämistä. Täten motiivit saavat aikaan toimintaa eli ohjattua käyttäytymistä. Päämäärään päästyä epätasapainotila muuttuu tasapainotilaksi. Mikäli ihminen ei saavuta päämääriään, hän saattaa turhautua tai stressaantua.

## 4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tutkimuksen kohteena on globaaliin konserniin kuuluva automatisoitujen varasto- ja varausjärjestelmientoimittaja Kardex Finland Oy. Yritys on perustettu vuonna 1992 nimellä JKL-Logistics Oy. Sillä on toimistot Jyväskylässä ja Tuusulassa. Vuosina 1993 – 1999 yrityksellä oli JKL- Paternostereiden tuotantoa Muuramessa sekä Kardexin varastoautomaattien maahantuontia, asennusta sekä huoltoa. Vuonna 2012 Kardex Finland Oy:n liikevaihto oli 5,1m€ ja vuodelle 2013 vudjetti on 5,3m€. Henkilöstöön kuuluvat myynnin 4 henkilöä, asennuksen ja huollon 14 henkilöä, 2 IT-tukihenkilöä ja lisäksi 1 henkilö toimistolla. Yhteensä Kardex Finland Oy työllistää siis 21 työntekijää. Vuonna 1999 se liittyi Kardex Groupiin. Kardex Group työllisti vuonna 2012 työntekijöitä yhteensä 2200 ja sen kokonaisliikevaihto oli noin 500 m€. Groupiin kuuluvat Kardex Stow, Kardex MLog sekä Kardex Remstar, jonka osa myös Kardex Finland Oy on.

Kardex konsernissa on tänä vuonna viety läpi isoja organisaatio muutoksia ja tässä samassa on haluttu tutkia työyhteisön työkuultuuria ja toimintatapoja (viestinnän toimivuutta jne.), sekä selvittää tämänhetkistä tilannetta (työmoraaali ja asenteet). Tämän vuoksi yritykselle on laadittu johtamisen työkaluksi ilmapiirikysely. Kysely on työkalu työyhteisön tilanteen selvittämiseen ja kehittämiseen. Sen antamien tuloksien ja vastauksien pohjalta laaditaan analyysi ja kehityssuunnitelma, ja miten toimintaa tullaan lähitulevaisuudessa kehittämään ja mihin suuntaan kehitystä olisi vietävä.

## 5 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

### 5.1 Tutkimusote



Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään etsiä ymmärrystä ja haetaan selvitystä tutkittavan ilmiön merkitykselle tai tarkoitukselle. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja kokemusten, tunteiden ja ajatusten, korostumista. Toinen menetelmäsuuntaus, jota käytetään ihmistieteissä, on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Siinä menetelmät ovat täsmällisiä, laskennallisia ja tilastollisia.

Tutkimuksen tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska haluttiin tutkia luonnonmukaisia tilanteita. Lisäksi, aiheen subjektiivisuuden vuoksi, kaikkia työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä ei voitaisi kuitenkaan mitenkään hallita, jolloin kvantitatiivinen tutkimus mahdollisesti estäisi tai ainakin heikentäisi todellisen kuvan saamista yrityksen työelämän laadusta. Tätä menetelmää tuki myös se, että tutkimuksessa meitä kiinnostaa juurikin yksilöiden omat kokemukset ja tuntemukset. (Metsämuuronen 2006, 88). Tämä työelämän laadun subjektiivisuus on välttämätöntä muistaa myös tutkimuksen joidenkin vaiheissa ja se on syytä pitää mielessä myös tutkimusta lukiessa, tulkittaessa ja tuloksia hyödyntäessä. Tutkimuksesta haluttiin saada mahdollisimman totuuden mukainen eli sen toivottiin kuvaavan todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä odotukset olivat avoinna. Todellisen kuvan saaminen ja tutkimuksen kokonaisvaltaisuus ovatkin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsijärvi ym. 1997, 161).

Hannu Uusitalo (1991, 80) kuvaa laadullisen tutkimuksen aineiston tavoitteeksi teoreettinen edustavuuden, eli aineistossa tulee kuvata tutkimusongelman kannalta kaikki olennaiset piirteet. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkimusaineisto on varmasti sopiva.

## **5.2 Aineiston keruu**

Opinnäytetyötä tehdessä, tietoa haettiin muutamilla eri tavoilla. Päälähtökohdana oli tutustua yrityksessä sen käytännön toimintaan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnettiin ylemmässä ammattikorkeakoulussa opittuja perusteita ja saadun pohjatiedon avulla etsin oikeat lähteet. Lähteinä käytettiin

useita alan teoksia, sekä suomalaista että ulkomaista kirjallisuutta ja joitakin www-dokumentteja.

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin vastausvaihtoehdoiltaan avoin kyselylomake. Näin tutkimukseen saatiin helposti mukaan yrityksen koko henkilöstö ja heidät myös saavutettiin kustannustehokkaasti, nopeasti ja edullisesti. Tämän lisäksi anonymiteetin säilyminen oli sähköisessä muodossa kyseltäessä varmempaa. Metodologisesta näkökulmasta tarkasteltuna lomakkeen käyttö oli järkevää, sillä se on toimiva keino selvittää mitä ihmiset oikeasti ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. He uskaltavat luottaa omaan anonymiteettiinsa ja voivat kertoa asioista, jotka kaipaavat heidän mielestään kehittämistä.

Kyselylomake oli jaettu teoreettiseen viitekehykseen kiinteästi liittyviin kysymys-luokkiin. Ensimmäisenä aihealueena kysyttiin henkilöstön mielipidettä tiedonkulusta, toisena yrityksen visioista, arvoista ja strategiasta, kolmantena ilmapiiristä, neljäntenä työn ja toiminnan kehittämisestä, viidentenä esimiestyöstä, kuudentena omasta työnkuvasta, seitsemäntenä aihealueena oli tyytyväisyys, kahdeksantena yhteistyö ja viimeisenä tiedusteltiin henkilöstöasioista. Lopuksi annettiin vielä mahdollisuus kertoa vapaasti työelämän laadusta ja siihen liittyvistä tuntemuksista. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä 1.

Tämän lisäksi päästiin myös haastatteluiden avulla tutustumaan yrityksen toimintatapoihin ja myös siellä ilmeneviin ongelmiin. Näistä keskusteluista yrityksen eri työntekijöiden kanssa, saatiin tärkeää tietoa.

Kaikki tieto, joita työtä tehdessä käytettiin, on peräisin kyselyn sekä haastatteluiden tuloksista, joten sen on pakko olla oikeaa. Näin siis tutkimusaineiston reliabiliteetti on varmistettu. Myös ohjaava opettajani oli hyväksi avuksi oman aiheen asiantuntemuksensa johdosta.

### **5.3 Analysointi**

Kootun aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällön analyysi. Sitä pidetään usein kaiken laadullisen analyysin perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi on tieteellinen keino, metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Sen tavoitteena on mahdollisimman systemaattinen ja objektiivinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93 – 105).

Se voidaan jakaa sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Analyysissa kuvataan dokumenttien sisältö sanallisesti ja erittelyssä tavoitteena on kuvata kvantitatiivisesti tekstin sisältöä laskemalla esimerkiksi sanojen tai lausuntojen esiintymistiheyksiä. Ko. jaon vuoksi sisällön analyysi voikin saada sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 106 – 107).

Sisällön analyysi voidaan jakaa kahtia myös toteutustavan mukaan. Se voi olla joko aineistolähtöistä, jossa analyysi etenee aineiston ehdoilla ja teoria luodaan aineistosta niin kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi se voi olla myös teoriaohjaavaa, jolloin analyysin luokittelua ohjaa ennalta määrätty teema tai viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 109 – 117). Tämä tutkimus toteutettiin siis aineistolähtöisesti, koska teorian ei haluttu estävän todellisen kuvan saamista. Tutkimuksen teoriaosuuden eli viitekehysten rooli on siten vain lähinnä aineiston keruuta, analyysia ohjaavaa.

Aineistoon tutustumisen jälkeen, vastauksista koostettiin yhteenveto. Yhteenvedon avulla aineisto saatiin tiivistettyä informatiivisempaan muotoon. Tämän jälkeen lähdettiin työstämään analyysiä.

#### **5.4 Eettisyys ja luotettavuus**

Luotettavuutta tarkastellaan ja käsitellään tavallisesti validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Nämä käsitteet ovat käytössä laadullisessa tutkimuksessa, mutta niihin tulee kuitenkin suhtautua kiistanalaisesti koska ne tulevat lähes suoraan kvantitatiivisesta tutkimuksesta. (Tuomi-Sarajärvi 2009, s.96)

Tutkimusta sekä sen luotettavuutta arvioidaan aina kokonaisuutena. Pohdittaessa tutkimuksen luotettavuuden peruskysymyksiä ovat:

1. Mitä ollaan tutkimassa ja miksi?
2. Minkälaisia mahdollisia sitoumuksia tutkijalla on kohdeorganisaatioon tai tutkimuksen tuloksiin?
3. Miten aineiston keruu tapahtuu menetelmänä ja tekniikkana, mitä erityispiirteitä aineiston keruussa oli, millaisia muita mahdollisia ongelmia ja erityispiirteitä aineiston keruu sisälsi?
4. Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin?
5. Millainen oli tutkija – tiedonantaja suhde ja mitä vaikutusta sillä oli tutkimukseen?
6. Miten tutkimuksen aikataulu vaikutti tutkimukseen?
7. Miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin?
8. Miten tutkimusaineisto on raportoitu eli koottu ja analysoitu?

Näiden kysymyksiä vastauksien avulla on mahdollista saada kattava kokonaiskuva tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96).

Tutkijalla eli minulla ei ollut minkäänlaisia sitoumuksia kohdeyritykseen. Aineiston kerääminen oli tämän tutkimuksen kiistanalaisin vaihe. Vaikka lomakkeen käyttäminen aineiston keräämisessä oli tehokasta, edullista ja nopeaa, toi se mukanaan myös uhkia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Teoriassa kuka tahansa pääsi halutessaan lomakkeelle ja kysymyksiin vastattiin nimettöminä. Tämän lisäksi vastaajien henkilöllisyyttä sen paremmin kuin vastauskertojakaan ei valvottu mitenkään. On siis periaatteessa täysin mahdollista että tutkimuksen ulkopuoliset ihmiset olisivat vastanneet kysymyksiin. Lomakkeet kuitenkin jaettiin ja myös palautettiin pääasiassa sähköisinä, eli sen saaminen vahingossa oli periaatteessa

mahdotonta. Jos joku on halunnut antaa oman vastausmahdollisuuden tutkimuksen ulkopuoliselle henkilölle, voi vain ihmetellä molempien syitä.

Jotkut henkilöt ovat voineet myös periaatteessa vastata kyselyyn useamman kerran, mutta kun vastauksia analysoitiin, mitään väärinkäyttöä ei kuitenkaan havaittu. Henkilöstön määrän ollessa myös suhteellisen pieni, on tätä riskiä helpompi hallita. Metodina avoin kyselylomake toimi hyvin, sillä se tuotti laajan ja monipuolisen aineiston. Tämä menetelmä edellyttää kuitenkin vastaajan jaksamista syventyä vastauksien kirjoittamiseen. Kaikki eivät mahdollisesti jaksu uhrata aikaansa mielipiteidensä kirjoittamiseen, joten heidän mielipiteensä jäävät tulosten ulkopuolelle. Nämä edellä kuvatut aineiston keruun heikkoudet on vain hyväksyttävä ja otettava huomioon analyysia ja raporttia tehdessä. Jokaisella aineiston keruumenetelmällä on joka tapauksessa hyvät ja huonot puolensa.

Tutkimukseen haastateltavat tiedonantajat valittiin tutkimuksen näkökulmien mukaan (yrityksen jokaisen henkilöstöryhmän edustaja.)

## **6 TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITYSSUUNNITELMA**

### **6.1 Työn mittaaminen**

#### **6.1.1 Tavoitteet**

Useimmilla työpaikoilla on totuttu jollakin tavalla mittaamaan työtyytyväisyyttä. Nämä mittaukset tuottavat tavallisesti keskiarvon ilmiöstä, joka on saatu aikaan laittamaan erilaisia väittämiä yhteen. Tuloksiin luotetaan sokeasti ja niitä pidetään totuutena, jopa niin että tulokset voivat olla yhteydessä palkitsemiseen, uralla etenemiseen tai vaikkapa uudelleenorganisoituihin. Näiden ”pe-

rinteisten” mittausten ongelma on kuitenkin siinä, että ne keskittyvät yleensä ainoastaan menneisyyden arviointiin eivätkä saa useinkaan konkreettisia toimenpiteitä aikaan johtamisessa. Usein mittaukset keskittyvätkin tuomaan esiin johdon kykenemättömyyden ja onnistuvat löytämään vain kielteisiä ilmiöitä työyhteisöstä. Ongelmia syntyy varmasti, mikäli mittausta ei ole liitetty osaksi työyhteisön normaalielämää, työkuultuuria, eikä sen tuloksia tai johtopäätöksiä viestitä eteenpäin yrityksessä. Kaiken mittaamisen perusedellytyksenä tulee olla vastauksen löytäminen kysymykseen, miksi mitataan. Mikäli mittaamiselle ei ole perusteita tai ne jäävät epäselviä, ei mittaamista tulisi tehdä lainkaan. Työyhteisön suorituskyky ja motivoituminen ovat selvästi yhteydessä johtamiseen ja sen onnistumiseen. Jos johtaminen on ammattitaitoista, työyhteisökin yleensä voi hyvin. Mittaamisen tulisikin tuottaa palautetta ja toimenpideehdotuksia johtamista varten. Sekään ei kuitenkaan riitä. Mittaaminen palvelee jokaista siihen osallistuvaa yksilöä – saa heidät pohtimaan työyhteisöä kokonaisuutena ja myös miettimään sen erilaisia tehtäviä. Jokainen mittaaminen on siis kannanotto ja ajattelun suuntaamisen väline, koska siitä yleensä puhutaan, mitä mitataankin.

Mittaamiseen kuuluu myös ehdottomasti mittauksen kohteesta päättäminen; mitä mitataan? Työtyytyväisyyttä mitattaessa keskitytään yleensä henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Tämä ei ota huomioon sitä, että ilmiöt ovat aina kunkin työntekijän kokemuksiensa oman viitekehityksensä osana. Yleiset keskiarvotulokset monista ilmiöistä ovat siis lähes poikkeuksetta käyttökelvottomia tulkinnan ja johtopäätöksen kannalta, koska tutkimusten mukaan enemmistö vastaajista ymmärtää suurimman osan kysymyksistä kuitenkin eri tavalla kuin kysyjä on tarkoittanut. Juuri siksi onkin erittäin tärkeää jäsentää, mitä mitataan. Kohteen tulee olla konkreettinen, se on voitava kuvata käytännöllisinä sanoina työyhteisön ihmisten arkikielenä. Mittauksen tulisi ottaa huomioon myös ihmisten erilaiset tulkinnat, näkemykset ja intressit. Loppuun asti määritellyt sisällöt tuottavat itsestään selvyiksiä tai jotakin muuta kuin vallitsevaa totuutta.

### **6.1.2 Mittaamiseen useita keinoja**

Työyhteisön ilmiöiden mittaamiseen on useita keinoja. Johtamisen kannalta keskeistä on saada ilmiöistä riittävän kattava kuva, löytää työyhteisön eri yksiköiden väliset erot ja yhtäläisyydet, sekä tuoda esiin myönteiset tekijät, joista saadaan tukea muutokselle. Toisaalta on tärkeää tietää, millä alueilla löytyy vielä kehittämistä ja mitkä ovat johtamisen sudenkuopat. Hyvä mittaus tuottaa myös konkreettiset toimenpide-ehdotukset pelkän kritiikin sijaan. Nykyään yritykset tarvitsevat tietoa nopeasti. Tilanteet muuttuvat ja vaatimukset tuntuvat kasvavan päivä päivältä. Mittaamisen keinoja valittaessa on hyvä muistaa jo ennakkoon suunnitellut toimenpiteet. Keinojen määrittämisessä auttaa, kun muistaa aina miettiä mittauksen konkreettista tarkoitusta: miksi se tehdään ja ketä se palvelee. Näistä löytyy myös vastaukset mittauksen keinoihin.

## **6.2 Johtamisen vaikutus työelämän laatuun**

Monissa työyhteisöissä yrityksen arvot on määriteltyinä hienoina kuvioina työtilojen seinillä. Kauniit sanat ja fraasit jäävät kuitenkin usein käytännössä toiminnassa näkymättömiksi. Mittaamisessa arvot ovat luontevasti läsnä kun taas prosessi osoittaa ehkä raadollisestikin, missä organisaatiossa mättää. Vastuullisuus, anonymiteetti, keskinäinen luottamus ja kunnioitus ovat mittaamisen ja osallistumisen avainarvoja. Tunnistetiedoitta vastaaminen voi helposti johtaa puun takaa ampumiseen – siihen, että työyhteisön toiminnasta annetaan palautetta vastuutta. Toisaalta, jos vastaajat tietävät tulevansa tunnistetuiksi, palautetta ei anneta avoimesti. Toimivan työyhteisön rakentava voima onkin vastuullisuus. Mittaamisessa se tarkoittaa osallistujien lisäksi myös toimenpanoa – sitä, että kullekin haastealueelle on jo etukäteen mietitty ratkaisuvaihtoehtoja. Henkilöstölle tulee luoda realistinen kuva etenemisestä, odotusten johtaminen on työyhteisömittauksissakin tärkeätä. Työyhteisöt vertaavat mielellään tuloksiaan aikaisempiin mittauskertoihin, riippumatta siitä, kuinka moni on niihin osallistunut tai onko mittaukseen tehty korjauksia. Tyypillistä on tuijottaa myös verrokkityöyhteisöjen tuloksia – on vapauttavaa huomata, että jollakin yhteisöllä menee vielä huonommin. Vertailutietojen tulkinnessa on haastetta yksittäistä tutkimuskerran tuottamaa enemmän – vastaaminen on

saattanut tapahtua jonkin kriisin keskellä, mittaus on jostakin syystä keskeytynyt tai vastaamiseen on vaikuttanut jokin muu asia. Mittausten tulosten yleistävyydessä kannattaa toisenkin kerran miettiä, mitä tulokset oikeasti tarkoittavat. Ihanteellinen työyhteisömittaus tuottaa tulevaisuuden päätöksenteon kannalta olennaisia kehittämideoita, konkreettisia toimenpide-ehdotuksia yhteiseen pohdintaan sekä selkeän kuvan organisaation tilasta. Käytännönläheinen johtaminen edellyttää tiedon hakemista – siinä terveillä työyhteisömittauksilla on selvä tilaus. ”Työyhteisöissä olisi esimiesten syyllistämisen asemasta pohdittava kiireesti mittaamisen uusia muotoja – vastuulliset esimiehet ja vastuullinen johtaminen voivat olla ilman uusia mittausmenetelmiä ja – kulttuuria katoavaa kansanperinnettä.” (Tuomo Lähdesniemi).

### 6.3 Analyysi

Ilmapiirikyselyn avulla on suoritettu elokuussa henkilöstöpäivillä ensimmäinen mittaus, nykytilannekartoitus. Tämän jälkeen vastauksista ja tuloksista on koostettu yhteenveto, jonka avulla syvennyttään kyselyn tulosten käsittelyyn. Yhteenveto on tutkimuksen liitteenä 2.

Analyysi antaa yritykselle kootusti tämän hetken tietoa siitä, missä mennään nyt, miltä porukasta "tuntuu". Lisäksi sen avulla päästään pureutumaan hyvin myös siihen, miten johtamisessa (esim. muutosten läpivienti) on onnistuttu. Missä ollaan hyviä ja mihin vielä toivotaan sekä tarvitaan kehitystä.

Vastauksia annettiin paljon ja avoimissakin kysymyksissä monisanaisesti. Muutostilanteissa tiedonkulun ja työn suunnittelun ja organisoimisen tärkeys on korostunut entisestään. Omaa työtä eniten haittaaviksi tekijöiksi mainittiin mm. kiire ja aikatauluongelmat sekä byrokratia.

Useissa avoimissa vastauksissa toivottiin säännöllisiä palavereita tiheämmällä aikavälillä, sekä oman tiimin, että koko yksikön kesken. Palaverien koettiin olevan helppoin ja nopein keino nopeuttaa ja parantaa tiedonkulkua sekä oman työn suunnittelua, lisäten samalla vuoropuhelua esimerkiksi johdon ja muiden



työntekijöiden, sekä eri toimintojen välillä. Myös seurantaan toivottiin lisää tavoitteellisuuden parantamiseksi. Muutostilanteisiin liittyen toivottiin selkeämpää ja tarkempaa syiden avaamista esimiestyössä.

Omaa työtä edesauttavia tekijöitä kysyttäessä vastauksissa nousi esiin tärkeimpänä työtovereiden, esimiehen ja tiimin tuki. Palautetta ja kehityskeskusteluja, sekä esimerkiksi vakiintunutta projektien purkua toivotaan. Yhteishenki koetaan pääosin yhä hyväksi ja kyselyn lopputulos onkin positiivinen. Palaute on arvokasta kehittämistyölle. Vastauksien avulla saatiin arvokasta tietoa ja palauteta työkulttuurista, vallitsevasta ilmapiiristä sekä johtamistavoista.

### **Tiedonkulku**

Tiedonkulkuun kaivattiin parannusta, viestintää tulisi olla riittävästi kaikkien osastojen välillä ja kaikista tärkeistä yhteisistä asioista. Sen tulisi olla avointa ja läpinäkyvää kaikille prosesseille. Tärkeänä asiana koettiin sovituista palaverista kiinnipitäminen. Sähköpostia pidettiin hyvänä viestinnän välineenä, koska siitä jää myös jälki. Paremmalla ja avoimella kommunikoinnilla voidaan vaikuttaa asenteisiin.

### **Visio, strategia ja arvot**

Suurin osa koki tuntevansa yrityksen tavoitteet ja niitä pidettiin tärkeinä.

### **Ilmapiiri**

Ilmapiiri koettiin eri tavoin. Osan mielestä se on tälläkin hetkellä hyvä, mutta osan mielestä tilanne on heikentynyt huomattavasti muutaman vuoden sisällä. Parasta ilmapiirissä on rentous ja kehitettävää löytyy yhteishengen lisäämisessä. Hyvä ilmapiiri saavutetaan avoimuudella, toisten kunnioittamisella yhteisellä toiminnalla.

Aidon palaute- ja keskustelukulttuurin luominen vaikuttaisi merkittävästi sekä ilmapiiriin että tuloksellisuuteen.

### **Toiminnan kehittäminen**

Osaamisen lisäämisellä, sekä itsensä että työtovereiden arvostamisella parannetaan ja kehitetään toimintaa. Sitoutumalla, yhteisillä tavoitteilla ja ”vedetään samaa köyttä” – periaatteella päästään myös eteenpäin. Tärkeinä asioina

toiminnan kehittämisessä nousivat myös esille: projektien hoito, asiakaspalvelu, toimintatavat, tuotekehitys ja ihmisten johtaminen.

Uhkana nähdään se, että luotetaan liiaksi yrityksen asemaan markkinoilla eikä panosteta tarpeeksi itse työn tekemiseen eikä osaamisen lisäämiseen. Ei olla tarpeeksi kustannustehokkaita, vaan liian tuloshakuisia. Vahvuutena henkilöstö kuitenkin kokee juuri kokemuksen tuoman ammattitaidon ja hyvän joukkue/yhteishengen. Näiden säilyttäminen on erityisen tärkeää. Hyvä ja vahva asema markkinoilla on myös etu.

### **Esimiestyö**

Esimiestyötä pohdittaessa nousi esille vastakkaisiakin mielipiteitä. Tasapuolisuus ja oikeiden mukaisuus oli osan mielestä ominaisuuksia, joita olisi ehdottomasti kehitettävä esimerkiksi työnjaon saralla. Esimiestoimintaa pidettiin kuitenkin pääsääntöisesti hyvänä ja reiluna, mutta siihen kaivattiin lisää jämykkyyttä ja suunnitelmallisuutta. Hyvä ja motivoitunut esimies on tärkeä tuki ja apu työntekijälle.

### **Oma työnkuva**

Omaan työnkuvaan oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Pieniä muutoksia kaivataan aina silloin tällöin, mutta työn erikoisosaaminen on este esimerkiksi työnkierrolle. Osalle henkilöstöstä ei kuitenkaan olleet omat työtehtävät ja tavoitteet aivan täysin selvät, eikä toimenkuva määritelty. Työn kuormitus ei ole jakautunut aivan tasaisesti, vaan joskus on enemmän ja joskus vähemmän kiirettä ja sen myötä mahdollisesti pientä stressiäkin. Työvälineet ovat ajanmukaiset ja kunnossa, eli edellytykset työstä selviytymiselle ovat hyvät. Omaan työnkuvaan koettiin voitavan vaikuttaa riittävällä tasolla.

### **Työtyytyväisyys**

Avoimuus yrityksen tilanteesta koettiin positiivisena ja muutoksien vaikutuksia odotetaan luottavaisin mielin. Osa-on kuitenkin sitä mieltä, että muutokset ovat hankaloittaneet toimintaa, eikä yhteenkuuluvuuden tunnetta enää ole. Kaikki kaipaavat enemmän tai vähemmän lisäkoulutusta, mm. myyntikoulutusta, kielikoulutusta, jaksamista ylläpitävää koulutusta ja työhön liittyviä koulutuksia (tulityö, järjestelmä yms.). Lisäkoulutus ei ole koskaan pahasta.

Suurin osa tuntee saavansa palautetta ja arvostusta tekemästään työstä. Kaikenlainen palaute koetaan tärkeänä, sekä positiivinen että kehittävä palaute! Koko henkilöstö kertoo olevansa erittäin sitoutunut yritykseen ja valmiita tekemään kaikkensa yrityksen menestymisen edistämiseksi.

### **Yhteistyö**

Oman tiimin sisäinen yhteistyö on sujuvaa, mutta kehitystä kaivataan ryhmien väliseen yhteistyöhön ja kommunikointiin. Kasassa on hyvä porukka ja luottamusta sekä uskoa yhdessä tekemiseen riittää. Yhteistyö ei aina toimi samalla tavoin. Jotkut projektit hoidetaan hyvin ja jotkut heikommin. Yhteistyö asiakkaiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa sujuu hyvin.

### **Henkilöstöasiat**

Kehityskeskusteluja kaivataan kovasti. Niistä on jo aikaa ja yleisesti koetaan, että tarvetta on. Keskustelut koetaan olleen avoimia ja mahtavia tilaisuuksia rakentavan palautteen antamiselle ja saamiselle, tavoitteiden läpikäymiselle. Niillä toivotaan olevan mahdollisuus vaikuttaa käytännön asioihin saakka ja uskotaan todella voivan parantaa ja kehittää erilaisia asioita, liittyen työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Kaikki käyttävät aktiivisesti ja monipuolisesti virikeseteleitä ja kokivat ne erittäin positiivisena sekä kannustava keinona harrastaa, mikä on omiaan edesauttamaan myös työssä jaksamista. Vuorovaikutuksella ja vaikutusmahdollisuudella nähdään olevan suuri merkitys toiminnan kehittämisen kannalta. Sen takia myös ilmapiiriryhmä olisi enemmistön mielestä tarpeellinen ja tärkeä. Osa näkee, että yritys on Suomessa muutenkin sen verran tiivis ryhmä, että ilmapiiriä voidaan kehittää ilman erillistä työryhmää. Työyhteisö on kaikella tavoin tasa-arvoinen, hiukan miesvaltainen kylläkin.

Erilaisia yhteisiä tapahtumia toivotaan lisää, ne saavat erittäin positiivista palautetta työntekijöiltä. Toiminnan kehittämiseksi toivotaan ja kaivataan panostusta.

## 6.4 Kehityssuunnitelma

Parhaimmillaan jokainen työntekijä on siis itse vaikuttamassa niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla. Kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä.

Tavoitteena on edistää työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työn tekemistä. Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat asioiden parantamista. Joskus riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, esimerkiksi säännöllisten palaverien aloittaminen, jotta myönteiset asiat työssä ja työyhteisössä lisääntyvät. Toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi.

Laaditun ilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään nyt työyhteisön kehittämisessä ja tarkoituksena on siis työstää toimintaa siihen suuntaan mihin halutaan mennä. Tulosten yhteenvedon ja analyysin pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma. Siinä määritellyt toimenpiteet on syytä pystyä jalkauttamaan näkyvästi arkipäivän työhön, jotta saadaan tästä projektista kaikki sen tarjoama hyöty irti.

Tavoitteena olisi luoda kehittämissuunnitelma, jota pystytään toteuttamaan yrityksen sisällä työn "arjessa". Tervettä ja toimivaa työyhteisöä kuvaavat mm. seuraavat asiat:

- Tiedonkulku toimii
- Ilmapiiri on avoin ja kannustava
- Ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu
- Omaan työhön pystyy vaikuttamaan
- Muutoksen hallintavalmiudet ovat hyvät
- Työkuorma on sopiva

Kehittämisessä on siis syytä kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin, joilla yllä olevat mahdollistetaan kohde yrityksessä. Keskusteltuani yhdessä yrityksen johdon kanssa olen laatinut listan seuraavista asioista, jotka otetaan mukaan tähän kehityssuunnitelmaan.

Suunnitelman mukaiset käyttöönotettavat menetelmät toimenpiteet ovat:

1. Kehityskeskustelut (henkilöstöasiat)
2. Palaverikäytännöt (viestintä ja tiedonkulku)
3. Ilmapiirityöryhmä
4. Työkykyä ylläpitävät toiminta
5. Jatkuvan parantamisen toiminta (aloitteet)
6. Yhteiset yritysvierailut
7. Kollegan työn tunteminen

#### **6.4.1 Kehityskeskustelut (henkilöstöasiat)**

Kehityskeskustelut otetaan kuuluvaksi osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa. Ne ovat esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä, sekä itse työtä, työllisyystilannetta, osaamista että näiden kehittämistä koskevia, säännöllisesti pidettäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita työntekijät ovat.

Kehityskeskustelut ja normaalisti päivän aikana käytävät keskustelut eroavat mm. siten, että kehityskeskusteluissa pidetään pöytäkirjaa. Näin keskustellut asiat eivät jää vain puhutulle tasolle. Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja kokonaisvaltaisesti.

Kehityskeskustelu on myös oleellinen keskinäisen vuorovaikutuksen ja johtamisen muoto. Kehityskeskustelut voivat toimia osana yrityksen strategian arkeen viemistä, ja ne ovatkin yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista johtaa alaisiaan ja heidän toimintaansa sekä seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista. Jokaisen työntekijän tulee käydä kehityskeskustelut säännöllisesti esimiehensä kanssa.

Tavoitteena on siis selkiyttää työntekijän tehtävän sisältöä ja odotuksia sekä päivittää henkilön toimenkuva. Myös esimies-alaisuuden vahvistaminen on yksi tärkeistä päämääristä. Keskustelun aikana määritellään tekijän omat tavoitteet linjassa oman yksikön ja koko yrityksen/konsernin tavoitteisiin. Arvioidaan työn tuloksia ja niistä suoriutumista sekä tunnistetaan yhdessä kehittämistarpeet ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä (koulutukset yms.) Kehityskeskustelut ovat mahdollisuus molemminpuolisen palautteen antamiselle.

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa keskitytään erityisesti siihen, miten strategia vaikuttaa yksittäisen työntekijän tavoitteisiin ja millaisia oppimistarpeita tästä syntyy. Keskusteluun on hyvä ottaa mukaan edellisen kauden kehityskeskustelumuistio ja toimen/työnkuvaus. Esimies vastaa kehityskeskusteluiden käymisestä sekä niiden dokumentoinnista ja raportoinnista. Esimies tallentaa käydyn kehityskeskustelun päivämäärän, täytetyn kehityskeskustelulomakkeen sekä henkilön toimenkuvan henkilötietokantaan.

Käytyjä kehityskeskusteluja tulisi seurata johtoryhmissä ja tuloksia käsitellä johdon palaverissa osana yrityksen johtamisjärjestelmää.

### **Kehityskeskustelun sisältö**

Tavallisesti määräajoin käytävässä kehityskeskustelussa käydään läpi mennyttä aikaa. Arvioidaan miten työntekijä on suoriutunut työstään ja millaisilla tuloksilla. Onko hänelle annetut ja hänen itse itselleen asettamansa tavoitteet saavutettu. Lisäksi annetaan palautetta tarkoituksena siis lisätä kokemuksista oppimista.

Seuraavaksi keskusteluissa käydään läpi tulevan kauden tehtävät, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja muut asiat, jotka liittyvät suorituksen arviointiin.

Keskustelun avulla kehitetään henkilön työtä, työtilannetta ja toimintaedellytyksiä sekä myös parannetaan ilmapiiriä. Tärkeänä asiana on myös työntekijän osaamisen kehittäminen. Kehityskeskustelujen yhtenä tärkeänä tavoitteena on laatia työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelussa on myös hyvä mahdollisuus keskustella avoimesti esimiehen johtamistavasta ja kehittää esimies-alainen -yhteistyötä.

Lopuksi koko keskustelusta tehdään yhteenveto, missä käydään läpi sovitut

asiat ja miten niiden etenemistä seurataan. Yhdessä voidaan myös arvioida käytyä keskustelua.

#### **6.4.2 Palaverikäytännöt (viestintä ja tiedonkulku)**

Yhtiön sisäisellä viestinnällä pyritään edistämään yhtiön liiketoimintatavoitteiden toteutumista. Tarkoituksena on myös auttaa organisaatiota liiketoiminnan pyrkimyksissä erinomaiseen suorituskyykyyn sekä luomaan henkilöstölle hyvä työympäristö, joka motivoi hyvään suoritukseen. Tärkeä osa erinomaisuuteen pyrittäessä on jatkuvalla parantamisella, mikä edellyttää hyvää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta organisaation kaikilla tasoilla.

Uudeksi tärkeimmäksi sisäisen viestinnän keinoksi on muodostumassa Intranet. Se toimii myös globaalin viestinnän pääkanavana. Näin saadaan nopeasti kaikki uudet uutiset ja muutokset, artikkelit, ”menestystarinat”, lehdistötiedotteet, nimitykset jne. koko yrityksen tiedoksi henkilöstölle. Intranet on rakennettu Microsoftin Sharepointille. Se sisältää myös aktiivisesti käytettäviä työtiloja, ohjeistuksia, käytänteitä, organisaatiokarttoja, sijainteja, business alueita ja yritysesittelyitä ja paljon muuta. Järjestelmää hallitaan eri käyttäjien ja viestinnän toimesta.

Huomattava osuus viestinnästä tapahtuu sähköpostitse, joka onkin ensisijainen ajankohtaisen tiedonvälityksen kanava. Muita tärkeitä kommunikoinnin ja informoinnin muotoja ja kanavia ovat:

- Viikoittaiset palaverit
- Projektipalaverit
- Muut infotilaisuudet: erityisesti muutostilanteissa, järjestetään tarvittaessa
- Ilmapiiriryhmän kokoukset
- Koulutukset

Palaverikäytännöt on syytä tehdä kaikille selviksi ja sovitusta käytänteistä on aina pidettävä kiinni. Nämä täytyy siis olla kuvattuna jossain mistä kaikki voivat sen nähdä/lukea (serveri, laatukäsikirja tms.).

### 6.4.3 Ilmapiirityöryhmä

Pohjan hyvälle työilmapiirille luo hyvä työkuulttuuri: toimintatavat ja säännöt sekä ehdot, työpaikan työmoraali ja asenteet sekä miten yhteisön vuorovaikutus toimii. Myös muiden sidosryhmien (esimerkiksi asiakkaiden) kohtelu kertoo työpaikan kulttuurista.

Jokapäiväisestä toiminnasta syntyy siis työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Hyvällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti ilmapiiriin, joka taas tukee niin organisaation menestystä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö toimii, se on myös ulkoisesti tehokas ja voimavaroja on paljon motivaation sekä hyvinvoinnin myötä.

Huono työilmapiiri kertoo myös johtamisen puutteista ja sisäiset toimintatavat vaativat kehittämistä. Ulkoiset uhkat (taloudellinen tilanne yms.) sekä epävarmuus töiden jatkumisesta vaikuttavat tähän myös kielteisesti.

Pohjan hyvälle työilmapiirille luo hyvä työkuulttuuri: toimintatavat ja säännöt sekä ehdot, työpaikan työmoraali ja asenteet sekä miten yhteisön vuorovaikutus toimii. Myös muiden sidosryhmien (esimerkiksi asiakkaiden) kohtelu kertoo työpaikan kulttuurista.

Jokapäiväisestä toiminnasta syntyy siis työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Hyvällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti ilmapiiriin, joka taas tukee niin organisaation menestystä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö toimii, se on myös ulkoisesti tehokas ja voimavaroja on paljon motivaation sekä hyvinvoinnin myötä.

Huono työilmapiiri kertoo myös johtamisen puutteista ja sisäiset toimintatavat vaativat kehittämistä. Ulkoiset uhkat (taloudellinen tilanne yms.) sekä epävarmuus töiden jatkumisesta vaikuttavat tähän myös kielteisesti.



## **Ilmapiirin kehittäminen**

Työilmapiiri syntyy tekemällä yhdessä töitä asioiden eteen ja hyvän ”fiiliksen” saavuttamiseksi. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. Ilmapiiriä tulisikin kehittää systemaattisesti ja jatkuvasti. Jotta tässä onnistuttaisiin ja päästäisiin hyvään lopputulokseen, tarvitaan siihen sekä johdon että koko henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Kehittämisen tulee olla ohjattua. Samalla voidaan arvioida myös omaa toimintaa ja yrityksen johtamiskäytäntöjä.

Kehittämistyössä voidaan käyttää apuna työilmapiiriryhmää, jossa kaikki henkilöstö ryhmät olisivat edustettuina. Yhdessä tehty kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. Käytännössä muodostetaan työntekijöistä valituista edustajista tiimi/projektiryhmä, jotka tapaavat säännöllisesti (esimerkiksi 4 kertaa vuodessa) ja työskentelevät yhdessä ilmapiirin kehittämiseksi. He mm. suunnittelevat yhteisiä tapahtumia ja muuta mahdollista työkykyä ylläpitävää ja yhteishenkeä nostattavaa toimintaa. Heillä on tarvittavat resurssit ja päätösvalta toimia itsenäisesti.

### **6.4.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta**

Yrityksessä koko henkilöstö toivoi lisää yhteistä ohjelmaa. Kaikki antoivat runsaasti positiivista palautetta yhdessä vietetyistä tapahtumista. Esimerkiksi ilmapiiriryhmä voisi olla siis suunnittelemassa näitä aktiviteetteja. Tavoitteena on luoda osallistujille mahdollisuuksia tehdä ja kokea yhdessä uutta sekä tätä kautta oppia tuntemaan toisiaan ja ryhmäytymään.

Ryhmäytymisen tavoitteena on, että työpaikalle syntyy hyvä ja positiivinen ilmapiiri työskentelemiselle ja lisäksi ryhmällä on käytössään runsaasti energiaa ja keinoja hallita myös ristiriitoja. Ryhmä on myös ”joukkoa” pysyvämpi, tehokkaampi ja tuottavampi. Ryhmän toiminnan käynnistämisessä ja ylläpitämisessä on keskeistä ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus sekä yhteinen tavoite. Tätä varten tarvitaan yhteisiä tapahtumia, aktiviteetteja ja ohjelmaa. Varsinainen ryhmä muodostuu useassa eri vaiheessa, joten sen vuoksi tapah-

tumia on järjestettävä säännöllisin väliajoin.

#### **6.4.5 Jatkuvan parantamisen toiminta**

Jatkuva parantaminen on uudistumista, aktiivisuutta ja jatkuvaa työtä. Se on myös hetkellistä pysähtymistä ja rohkeutta tarttua asioihin muuttuvissa olosuhteissa. Jatkuva parantaminen on kykyä nähdä asioita, joita tarvittiin eilen, tänään tai huomenna tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtäläillä jatkuva parantaminen on myös virhearviointeja ja joskus epäonnistumistakin, joista kaikista voimme oppia jotain. Se on hyväksymistä, että kukaan ei ole täydellinen ja ettei valmista maailmaa ole olemassa.

Toiminnan tarkoituksena on kehittää tuotteita, menetelmiä ja prosesseja. Toiminnan tärkeimpiä hyötyjä on työntekijöiden parempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön. Omaa työtä kehittämällä pyritään saamaan käyttöön paremmat ja helpommat työmenetelmät, jolloin työturvallisuus, työergonomia, laatu ja viihtyvyys paranevat. Kehitysideoita tuodaan esille, kehitetään ja toteutetaan yhteistyössä koko henkilöstön voimin. Näin hyödynnetään kaikki henkilöstön tietämys, osaaminen ja luovuus toiminnan kehittämisessä. Jokainen on oman työnsä asiantuntija ja jokaisella on oikeus ja velvollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Kehittäminen tapahtuu aloitteiden avulla, jonka kuka tahansa voi tehdä.

Aloitteen voi tehdä asioista, jotka vähentävät turhaa työtä, parantavat laatua, työturvallisuutta, työergonomiia, toimitusvarmuutta, tuottavuutta, yleistä siisteyttä ja järjestystä tai työssä viihtymistä. Aloitteen ei tarvitse olla suuri ja mulistava. Pienet ideat ovat tärkeitä ja niistä on hyvä lähteä liikkeelle.

Aloitteen miettimisen voi aloittaa esimerkiksi kysymällä:

- Mikä vaikeuttaa työntekoani?
- Mikä helpottaisi työntekoani?
- Miten minä voisin tehdä työni paremmin, helpommin ja turvallisemmin?

- Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi?
- Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?

#### **6.4.6 Yritysvierailut**

Yritysvierailuilla päästään tutustumaan toisiin yrityksiin ja heidän toimintaansa. Ne ovat hyvä keino päästä kuulemaan ja näkemään muiden yritysten toimintatapoja ja työskentelykulttuuria. Miten muissa yrityksissä hoidetaan asioita eri tavoin (paremmin?) kuin meillä. Yritysvierailuilla saadaan esimerkkejä siitä kuinka asioita voidaan siis myös hoitaa. Lisäksi vierailut ovat hyvä keino kokemuksen kartuttamiseen ja uusien ideoiden saamiseksi ilman oman kantapään koettelemuksia. Yritysvierailujen tarkoituksena on tuoda ymmärrystä yritysten toiminnan monimuotoisuudesta ja liiketoiminnan kehittämisestä.

#### **6.4.7 Kollegan työn tunteminen**

Toisen työn ymmärtäminen ja kunnioittaminen on hyvin tärkeää. Tämän vuoksi olemme kaavailleet sellaista toimintamallia, jossa toisen työn arvostaminen ja ymmärtäminen kasvaa yhteisen tekemisen kautta. Jokainen työntekijä vuorollaan kiertää toisen henkilöstöryhmän edustajan mukana yhden päivän tutustuen työkaverin työhön, esimerkiksi myynti huollon, huolto myynnin jne.

Arjen pienten epäkohtien ratkominen yhteistyössä saattaa motivoida enemmän kuin yhteiset palaverit, joissa ei välttämättä ole selkeää tavoitetta. Toimivassa yhteistyössä palaverit ja keskustelut ovat kyllä osa yhteistyötä, mutta varsinainen toisen työn ymmärtäminen ja yhteisen kielen rakentaminen tapahtuu vasta konkreettisen yhteistyön kautta. Hyvä ja sujuva yhteistyö edellyttää sitä, että jokainen työntekijä tuntee ja hallitsee oman sekä työkavereidensa perustyön ja sen tavoitteet.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen, joka haluaa parantaa tuottavuuttaan, kannattaa kohdistaa huomio työoloihin. Kun henkilöstöllä on hyvä olla töissä, myös tehokkuus ja laatu paranevat. Svenska Handelshögskolanin professorin Guy Ahosen mukaan monilla työpaikoilla olisi tarvetta ennen muuta yhteistyön kehittämiseen. Työelämä on muuttunut niin, että yhä useamassa ammatissa vaaditaan yhteistyö- ja kommunikaatiotaitoja. Tutkimuksissa on kysytty, millä edellytyksillä ihmiset jaksaisivat työssään eläkeikään asti, tärkeimmäksi tekijäksi nousivat työpaikan ihmissuhteet. Monien mittauksen mukaan työilmapiiri ja ympäristö merkitsevät ihmiselle enemmän kuin palkkataso, kunhan palkka on kohtuullinen.

Yrityksissä ymmärretään, että ilmapiiriä on mitattava säännöllisesti, mutta helposti luullaan, että asia on sillä selvä. On parempi ettei mitata, jos ei olla valmiita tekemään asioille jotain. Kartoituksia olisi mahdollista hyödyntää myös laajemmassa mittakaavassa seuraamalla niiden ja esimerkiksi sairauspoissaolojen kehitystä suhteessa taloudellisiin tunnuslukuihin. Tällainen työterveys- huollon ja henkilöstöhallinnon käyttämien mittareiden yhdistäminen voisi olla aikamoinen jymypaketti, joka näkyy myös taloudellisissa luvuissa (Paula Liukkonen, kauppatieteiden tohtori, Tukholman yliopisto). Yksi tapa seurata työntekijöiden hyvinvointia on terveystili, jonka idean Paula Liukkonen toi Ruotsista Suomeen 2000-luvun alussa. Terveystili on säännöllisesti koottava raportti henkilöstön terveyteen liittyvistä asioista. Siihen kootaan tietoja sairastuvuudesta ja poissaolojen syistä, ajankäytöstä, työmäärästä, työympäristöstä, asenteista ja motivaatiosta. Olisiko tässä ideaa myös Kardexilla?

Jalostuneempi yrityssaneerauksen muoto on se, että pyritään saamaan nykyinen henkilöstö toimimaan aiempaa paremmin ja vasta sitten katsotaan onko pakko vähentää. Joskus niinkin on tehtävä. Tutkimuksen mukaan kannattaa ottaa huomioon se seikka, että saneeraus heikentää jäljelle jäävien työntekijöiden hyvinvointia.

Esimiehen tai työtovereiden antama palaute on tärkeää työssä jaksamisen ja työssä kehittymisen kannalta. Luontevimmin palautetta voidaan antaa ja saa-

da vuorovaikutuksessa päivittäisten työtapahutumien yhteydessä. Rakentava, myönteisessä hengessä annettu palaute tavoittaa parhaiten kohteensa. Toisen arvostaminen edistää myönteistä vuorovaikutusta. Huonomminkin toimivia ihmissuhteita voi parantaa se, jos voi arvostaa edes jotain luonteenpiirrettä tai ominaisuutta ja jättää sellaiset ominaisuudet vähemmälle huomiolle, joista ei pidä. (STM, työstressikysely).

Kiireestä johtuen voi tuntua siltä, ettei ehdi suoriutua kaikista työtehtävistä. Monet eri syyt voivat synnyttää kiireen tunteen. Tunne voi olla yhteydessä ns. kasaantuneeseen työstressiin, joka syntyy, kun työtehtäviä on liian paljon tiettyssä aikayksikössä. Tämän voi aiheuttaa paitsi työtehtävien määrä myös niiden vaikeus: työ ei suju. Kiireen kokeminen on melko yksilöllistä ja liittyy ammatilliseen osaamiseen; mitä paremmin hallitsee työnsä, sitä vähemmän tuntee ahdistavaa kiireen tunnetta. Toisaalta on myös töitä, joissa kiistattomasti on paljon tehtäviä kenen tahansa suoritettaviksi, ja jotka siksi tuntuvat ahdistavan kiireisiltä.

Työn hallinnan tunteen syntymiseksi on tärkeää, että voi tuntea voivansa vaikuttaa työnsä suorittamistapaan, työtehtävien määrään ja niiden sisältöön. Työn hallintaa voidaan parantaa lisäämällä ammatillisen koulutuksen avulla. Mahdollisuus työyhteisön tukeen pulmatilanteissa vähentää myös työpaineita ja ahdistavan kiireen tunteen syntymistä. Työtehtäviä voidaan koettaa myös järjestellä uudelleen, esimerkiksi huokoistamalla eli tauottamalla työ niin, että yksittäisten tehtävien väliin jää riittävästi palautumisaikaa. Esimiehen kanssa kannattaa aina keskustella toimenpiteistä kiireen vähentämiseksi.

Voimakas väsymys työssä on aina hälyttävä merkki, joka on syytä ottaa vakavasti. Väsymyksen syyt voivat olla monet, työssä tai työn ulkopuolisessa elämässä. Aina on kuitenkin syytä selvittää, mistä on kysymys, mahdollisimman pian. Tilannetta voi alkaa selvittää ottamalla yhteyttä terveydenhuoltohenkilöstöön esimerkiksi työterveyshuollon kautta. Tarvittaessa tulee ottaa yhteys työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen. Normaalin työajan jatkuva ylityksen luoma väsyminen lisää mm. loppuun palamisen (burn out) riskiä. Tutkimuksissa on todettu, että jos viikoittainen työaika on säännöllisesti yli 55 tuntia, kasvaa monissa töissä loppuun palamisen riski. Liiallinen rasitus heikentää

vastustuskykyä ja altistaa näin fyysisille sairauksille.

Tunne siitä, ettei voi vaikuttaa työn sisältöön voi johtua siitä, ettei huomaa kaikkia mahdollisuuksia vaihdella tehtäväkokonaisuutta. Useimmissa töissä on jonkin verran liikkumavaraa. Työhön voi koettaa lisätä uusia, samantasoisia tai vaativuudeltaan eritasoisia tehtäviä. Ellei todellista säätelymahdollisuutta ole, voi myös koettaa vaihtaa tehtäviä väliaikaisesti tai pysyvästi tehtäviin, joissa vaikutusmahdollisuutta on enemmän. Asiasta voi keskustella esimiehen, työtovereiden ja luottamushenkilöstön kanssa. Myös työterveyshuollon asiantuntemusta voi käyttää hyväksi. Virikeköyhässä ympäristössä voidaan yksitoikkoisuutta katkaista esimerkiksi siten, että työpaikalla vieraillee joitakin toisia henkilöitä sopivin välein. Työn yksitoikkoisuutta voidaan torjua tekemällä ajoittain jotain muuta, virikerikkaampaa työtä.

Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön tunne siitä, että esimies on tarvittaessa tavoitettavissa ja kuuntelee, vähentää työstressiä. Ellei näin ole, asian voi ottaa esille esim. yhteisissä palavereissa, luottamushenkilöiden kanssa tai esimiehen itsensä kanssa. Asian voi ottaa esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joita eräillä työpaikoilla tehdään vuosittain.

Tunne siitä, että voi vaikuttaa työssä, on tärkeää työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Jos tuntuu siltä, ettei voi vaikuttaa, kannattaa hetki arvioida syytä. Johtuuko tunne siitä, ettei todella voi vaikuttaa, vai siitä, ettei osaa vaikuttaa vaikka voisikin. Jos kysymyksessä on ensiksi mainittu tilanne, asiaa voidaan hoitaa työ- ym. järjestelyin. Työtilanne on syytä suunnitella uudelleen yhdessä esimerkiksi esimiehen kanssa. Jos taas osaamattomuus aiheuttaa kyseisen tunteen, asiaa voidaan auttaa parantamalla työn hallintaa työhön perehdyttämisellä, työn opastuksen ja koulutuksen avulla. Työtoverit ja esimies voivat antaa apua myös tässä tilanteessa. Vaikutusmahdollisuuden tunnetta voidaan lisätä parantamalla vuorovaikutustaitoja ja valmiuksia järjestellä työolosuhteita omatoimisesti. Työ- ja organisaatiopsykologian perusteiden tunteminen auttaa lisäämään näitä valmiuksia.

Työn osaaminen luo hallinnan tunnetta, mikä vähentää ja ehkäisee epätervetä työssä rasittumista ja työtapaturmia. Työssä osaamista voidaan parantaa

työn opastuksella, työhön perehdyttämisellä sekä työtehtäviin liittyvällä koulutuksella. Nämä asiat tulee olla kunnossa työpaikalla ja työnantaja vastaa näistä. Apua ongelmatilanteissa voi saada myös työtovereilta ja esimieheltä.

Yhteiset palaverit, yhdessä työskentely ja säännöllinen tiedottaminen parantavat tiedonkulkua. Ne voivat jossain tapauksissa parantaa myös vuorovaikutussuhteita. Mahdollisuus työyhteisön, esimiehen tai työtovereiden tukeen on tärkeää työn aiheuttaman kuormituksen säätelyssä. Siksi tuen ja avun saantimahdollisuus tulisi turvata kaikissa töissä. Asia on hyvä ottaa esille yhdessä työtovereiden ja esimiehen kanssa. Tuen mahdollisuuden puuttuminen voi johtua työn luonteesta (yksintyöskentely, kiire, tms.) tai työyhteisössä vallitsevista henkilöstöriridoista. Kokemus tuen puuttumisesta voi syntyä myös, jos ihminen on työnsä tai muun syyn vuoksi henkisesti liikarasittunut. Työ tulisi suunnitella ja järjestää siten, että jokainen työntekijä saa tarvittaessa yhteyden työtovereihin, esimieheen tai muuhun etukäteen sovittuun henkilöön.

Jos työ on liian kiireistä, se tulisi tauottaa tai järjestää muuten niin, että työntekijällä on mahdollisuus poistua tarvittaessa työnsä äärestä kysyäkseen neuvoa tai saadakseen apua pulmatilanteissa.

Yhteiset palaverit auttavat osaltaan työhön liittyvien pulmien ehkäisyssä ja niiden ratkaisemisessa. Jos työyhteisössä on vaikeita henkilöjen välisiä ristiriitoja, niitä voidaan selvittää yhteistyössä esimiehen, työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen, työterveyshuollon tai ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa.

Lopuksi vielä lyhyesti strategian ja kulttuurin yhteensopivuudesta: Mikäli kulttuuri ei sovi strategiaan, on sitä yritettävä muuttaa.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Burns, James MacGregor 1978. Leadership. New York: Harper & Row

Colenso, Michael: Managing for High Performance (online). UK: Scitech Educational, 2000.

Dubrin, Andrew J. 2000: The complete Idiot`s guide to leadership (online). Indianapolis, USA: Alpha Books.

Enegrström, Yrjö 1998. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hindle, Tim 2002: Guide to Managemets Ideals (online). Princetown, NJ, USA: Bloomberg Press.

Hirsijärvi, Sirkka \_ Remes Pirkko – Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 1. – 2. Painos. Tampere: Tammer – paino Oy.

Juuti 2006a. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.). työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli 2006b. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Kemensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Talentum oyj.

Lindström, Kari (toim.) – Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

London, Manuel 2003. Job feedback: giving, seeking, and using feedback for Performance improvement. Mahwah (NJ.): Lawrence Erlbaum

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Otala, Leena-Maija 2003. Hyvinvointia työpaikalle – Tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, Leena-Maija – Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Raunamo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tiensuu, Vesa – Partanen, Väinö – Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.



Uusitalo, Hannu 1991, Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1. – 5. Painos. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Vartola, Juha 2005. Näkökulmia byrokraatiaan. 2. Painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva:WS Bookwell Oy.

### **Artikkelit tieteellisissä julkaisuissa**

Hakanen, Jari 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. Työ ja ihminen 2002

Sarjajulkaisut

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

### **Muut lähteet:**

Työpsykologian ja johtamisen laboratorio  
Tuomo Lähdesniemi KM, varatoimitusjohtaja Fountain Park Oy Helsinki KSML  
(27.9.2007)

### **WWW-lähteet**

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut.

### **Lait**

L 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki

L 21.12.2001/1383 Työterveyshuoltolaki 2001/1383

## Liite 1

### KARDEX FINLAND OY:N ILMAPIIRIKYSELY

Vastausaika 16 – 17.8, Kardex Finland Oy Elopäivät Kapeenkoskella

#### Tiedonkulku

- Osaston sisällä, eri osastojen välillä, johdon ja henkilöstön välillä?
- Onko riittävä? Mitä kehitettävää?
- Sähköposti vai muu tiedottaminen?
- Mistä tarvitset tai haluat lisätietoa?
- Onko tiedotus avointa ja selkeää?

#### Kardexin vision, strategian ja arvojen tunteminen

- Tunnetko nämä, yrityksemme tavoitteet?
- Pidätkö tavoitteita tärkeinä?

## Millainen on ilmapiirimme?

- Mitä hyvää ja mitä kehitettävää?
- Miten hyvä ilmapiiri mielestäsi saavutetaan?

## Kardexin toiminnan kehittäminen

- Missä meidän on parannettava toimintaamme? Millä keinoilla?
- Miten saamme kilpailuetua kilpailijoihin nähden?
- Mitkä ovat suurimmat uhkamme?
- Mitkä ovat vahvuutemme?

## Esimiestyö

Yrityksen johto, lähin esimies

- Mitä hyvää ja mitä kehitettävää?
- Saatko tarpeeksi tukea ja apua?
- Onko esimiestyö tasapuolista ja oikeudenmukaista?

## Oma työnkuvasi

- Oletko tyytyväinen työnkuvaasi? Pidätkö työstäsi?
- Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?
- Onko sinulla liikaa vai liian vähän töitä? Tunnetko stressiä?
- Ovatko työvälineesi ajanmukaiset?
- Voitko vaikuttaa työnkuvaasi?
- Huomioidaanko toivomuksesi työn suhteen?
- Onko työjärjestelyissä joustoa?

## Työtyytyväisyys

- Miten olet kokenut muutokset organisaatiossa, alueissa, toiminnoissa?
- Tarvitsetko lisäkoulutusta ja jos niin minkälaista?
- Saatko palautetta työstäsi? Arvostetaanko sinua ja työpanostasi? Eri portaista?
- Oletko sitoutunut työhösi ja yritykseemme?
- Oletko valmis panostamaan ja millä tavoin olisit valmis panostamaan edistääksesi yrityksemme menestymistä?

## Yhteistyö

- Kuinka tiimityöskentely mielestäsi sujuu yrityksessämme?
- Kuinka yhteistyö ja asiointi sujuu myynnin, projektin hallinnan, asennuksen, huollon ja henkilöstöasioiden välillä?
- Kuinka yhteistyö sujuu asiakkaiden kanssa?
- Kuinka yhteistyö sujuu yhteistyökumppaneiden kanssa?

## Henkilöstöasiat

Oletko käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa? Jos kyllä, ovatko ne vastanneet odotuksiasi?

Haluatko jatkossa osallistua kehityskeskusteluihin? Mitkä ovat odotuksesi kehityskeskusteluista?

Käytätkö kulttuuriseteleitä virkistäytymiseen / vapaa-ajantoimintaan?

Pitäisikö Kardexilla olla oma ilmapiirityöryhmä kehittämään ja parantamaan asioita?

Onko työyhteisömme tasa-arvoinen (sukupuoli, ikä yms.)?

Onko sinulla muuta toivetta tai palautetta?

## Liite 2

### 1. Tiedonkulku

Miten tiedonkulku koetaan osaston sisällä, eri osastojen välillä, johdon ja henkilöstön välillä? Onko se riittävää ja mitä kehitettävää? Sähköposti vai muu tiedottaminen? Mistä tarvitset tai haluat lisätietoa? Onko tiedotus avointa ja selkeää?

- Osastojen välillä ei taida pahemmin olla viestintää ja/tai siinä on edelleen parannettavaa
- Parannettavaa löytyy. Niin pientä asiaa yrityksessä ei ole, josta toisten ei tarvitse tietää. Avoimuus on tärkeää tiimihengen aikaansaamiseksi ja lisää luotettavuutta yrityksen toimintaan.
- Eipä aina kulje, tai sitten ei neuvota jos jotain kysyy. Tulee vain epämääräinen X: asemalta löytyy.
- Maanantain palavereista on pidettävä ehdottomasti kiinni vaikka kaikki henkilöt eivät olisikaan paikalla.
- Kehittämisen varaa on vieläkin, vaikka parannusta on kyllä tapahtunut.
- Parantamisen varaa toki on, mutta mielestäni nykyisin kohtuullista.
- Tekee mieli valittaa, että enemmän, mutta en osaa sanoa, että millä tavalla.
- Tiedot saisivat siirtyä paremmin eteenpäin!
- Ehkä riittävää, mutta aina löytyy myös parannettavaa. Esimerkiksi säännölliset yhteiset tapaamiset antaisivat mahdollisuuden avoimelle keskustelulle. (Ehdotettu 4 kertaa vuodessa)
- Osastojen välillä voisi siirtyä enemmän tietoa.
- Tiedotus on riittävää, kunhan pidetään sovitut palaverit.
- Mielestäni kommunikointia tarvittaisiin lisää toimistolla.
- Ei ole riittävää! Vieläkin tulee aivan liikaa virheitä.
- Asiasta riippuen tiedottaminen sähköpostilla / muulla tavalla.
- Sähköposti on helpoin ja tavoittaa kaikki. Yhteiset ovat kuitenkin palaverit tärkeitä.
- Sähköposti paras on tapa, siitä jää jälki.
- Asiakkaan kanssa sekä sisäisesti sovitut asiat on aina laitettava ylös paperille tai s-postiin, koska siitä jää jälki.
- Parantamisen varaa löytyy aamupalaverien ajankohdasta, että saisi kaikki paikalle. Ettei olisi pitkin viikkoa vaan aina samaan tiettyyn ajankohtaan, ma aamuna klo 9
- Sähköposti on hyvä väline. Pystytään myöhemmin osoittamaan asioiden paikkaansa pitävyyttä.
- Tiedotusta siitä mitä firmassa tapahtuu, tarvitaan lisää!
- Kaipaen tietoa siitä, jos asioista sovitaan suullisesti esimerkiksi kaupanteko hetkellä.

- Tietysti eri projekteihin liittyvät asiat ovat erittäin tärkeitä -> mikä vaikuttaa projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Miten yrityksellä menee? Miten työntekijöillä menee?)
- Erityisesti (SW caset?) heti alussa.
- Tietoa kaivataan meneillään olevista projekteista, valmistuneista projekteista, yleisistä firmaa koskevista/käsittelevistä asioista. Selvityksiä asioihin, että miksi on tehty virheitä ja onko niistä opittu jotain jolla vältetään vastaisuudessa samojen virheiden toistumista.
- Tiedonkulku koetaan yrityksessä usealla eri tavalla. Välillä se on selkeää ja välillä ei
- Tiedotus mielellään olisi suotavaa järjestää Suomeksi sekä maalaisjärjellä toteutettu.
- Selkeää joo, avointa, en tiedä.
- Pienten asioiden informointi näyttäsi olevan joidenkin mielestä turhaa, mikä johtaa siihen, että osa myös vähemmän tai enemmän tärkeistä asioista saattaa jäädä tällöin tiedottomatta. Vaikka asia ei sillä hetkellä tuntuisi välttämättömän tärkeältä, eikä se koskettaisi jotakuta muuta, voi se kuitenkin myöhemmin kostautua jossain muussa yhteydessä. Siispä oikeasti tulisi kertoa asioista tavalla tai toisella, tai edes kysyä kiinnostaako, eikä olettaa yhtikäs mitään.
- Viikkopalaverihin osallistuminen koetaan tärkeänä. Läsnä tulisi olla kaikki tarvittavat henkilöt.
- Töiden tasapuolinen jako, "paskahommat" jaetaan kaikille vuorollaan.
- Tietoa kulkee, mutta usein tosin asiakkaalle aivan eri lauseita, kuin omaan suuntaan.
- Aamupalaverit hyvä, sähköposti toimii, jos ei ole kiire, akuutit asiat aina soittamalla. Järjetön oletus, että kentällä vahditaan puhelinta tekstiviestien varalta tai kytätään sähköpostia.
- Esimerkiksi palkkausperusteiden muutoksista on hyvä informoida kerralla kaikkia, joi-ta asia koskee, eikä kummallisesti tipoittain.
- Tiedonkulku toimii yleisesti ihan hyvin. Se on parantunut huomattavasti lähiaikoina. On tietenkin hetkiä/päiviä jolloin tuntuu tiedon saannin olevan vaikeampaa, mutta yleisesti jos tietoa tarvitsee saa sitä niin puhelimitse kuin myös sähköpostilla.
- Osastojen välillä toimii ihan hyvin. Johdon ja henkilöstön välillä parannettavaa, toisi-naan tuntuu että puhutaan hyvinkin ristiin asioita. Asiat kerrotaan ja hoidetaan sen mukaisesti mitä on luvattu, eikä sen mukaan mikä näyttää hyvältä omien etujen kan-nalta.
- Tiedotuksessa on parannettavaa, nykypäivänä sähköposti toimii hyvin ja puhelimitse pystyy ne välittömästi lukemaan. Sähköpostilla pienimpiäkin infoja ihmisille niin ei ole jossiteltavaa jälkeinpäin. Hidasta se on aina välillä eli lentävä lauseena olen usein käyttänyt: "tiedonkulun nopeus on 1m / päivä"



## 2. Kardexin vision, strategian ja arvojen tunteminen

### Tunnetko nämä, yrityksemme tavoitteet? Pidätkö tavoitteita tärkeinä?

- Suurin osa kokee tuntevansa yrityksen vision, strategian, arvot sekä tavoitteet hyvin tai ainakin riittävän hyvin.
- Visiolla ei ole niin suurta merkitystä, jos kuitenkin kaikki toiminta tähtää mahdollisimman suureen katteeseen (tämä tosin konsernin puolelta). Meillä Suomessa toiminta on erilaista ja hieman ”pehmeämpää”.
- Haluaisin saada enemmän tietoa lähitulevaisuuden ja pitkän ajan kehitysasioista konsernissa.
- Pidän tavoitteita tärkeinä ja tärkeää että kaikki pitävät yhteisiä arvoja tärkeänä.
- Jokainen puuhastelee ainoastaan omalla tontillaan mitä puuhastelee, siltä tämä toiminta vaikuttaa. Tuntuu siltä, että osastoitumisen jälkeen, ei ainakaan Kardex Finland Oy:llä ole yhteistä firman sisäistä tavoitetta tai niitä ei ole tarpeeksi selvästi tuotu esille. Kiva, jos sellainen olisi, ehkä nostattaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta jälleen.
- Jokin päämäärä siitä, mihin ollaan pyrkimässä, varmasti auttaisi kaikkia yhdessä toimimaan paremmin.
- Nykyisellään on selkeää parantumista tapahtunut eli mielestäni ei ole ”tulehtunut ilmapiiri”.
- Tavoitteet ovat tärkeitä ja niitä pitää ehdottomasti olla. Muutoin seilaamme kuin ”laiva ilman päämäärää”.

## 3. Millainen on ilmapiirimme?

### Mitä hyvää ja mitä kehitettävää, miten hyvä ilmapiiri mielestäsi saavutetaan?

- Voi kun voisi palata ajassa taaksepäin pari vuotta.
- Ennen oli hyvä, mutta funktionaalinen organisaatio, johon siirryttiin muutamia vuosia sitten, on pilannut ilmapiirin.
- Pieni kipinä loistaa vielä jokaisessa syvällä, mutta sen kaivaminen pintaa ottaa työtä.
- Jokainen puurtaa vaan omia tekemisiään ilman hymyä.
- Talkoo henki on saatava esille.
- Negatiivisuutta liian kanssa, jokaisen olisi syytä katsoa peiliin ja tunnistaa itsessään negatiivisuus. Kiroileminen sekä muu huono käyttäytyminen, huonontavat työiihtyvyyttä.
- Hyvää meillä on tiimien sisäinen ilmapiiri. Eri tiimien välinen (myynti ja asennus) välinen ilmapiiri ei niin hyvä. Kehittää sitä voi yhteisillä palavereilla ja kinkereillä. Kapeenkoski oli hyvä.
- Tukea ongelmiin saa oikeastaan aina.
- Tarvitaan enemmän yhteistä puuhastelua.

- Ilmapiiri on aika hyvä tällä hetkellä. Konsernin päätöksille ei voi mitään ja niihin ei voi vaikuttaa. Tällöin on turha ottaa paineita ja vastuuta asioista, jotka eivät meille kuulu. Jokainen luo omalla olemuksellaan ympärilleen ilmapiirin, joka taas vaikuttaa työkave- reiden viihtymiseen. Ilmapiiri kuitenkin tuntuisi olevan menossa taas parempaan suuntaan pitkästä ajasta.
- Omassa lähipiirissä suorastaan erinomainen, muuten en jaksa ottaa kantaa. Keinoja saavuttaa hieno ilmapiiri on avoin tiedottaminen ilman mystistä kähmintää ja hys-hys- hommia.
- Mielestäni meillä vallitsee hyvä ja riittävän ”rento” työilmapiiri, joka omalla tavallaan auttaa myös motivoimaan työntekoa. Ilmapiiri on mielestäni yksi parhaista puolistam- me kun katsotaan työntekijän näkökulmasta.
- Ilmapiirissä ei ole valitettavaa. Tuntuu että kaikki on hyvällä huumorilla varustettuja. Ihmisten kanssa on kiva toimia. Virkistyspäivät ovat oikein hyvä keino kasvattaa hy- vää työilmapiiriä. Hyvän ilmapiirin aikaansaamiseksi on järjestettävä enemmän yhtei- siä tapahtumia!
- Mitä ilmapiirissä on hyvää: Rento (ehkä vähän liiankin), avoin, ei liian stressaavaa. Kehitettävää: Esimiesten täytyy kantaa enemmän vastuutaan! Tällä selvennetään mm. töiden sujuvuus, vastuukysymykset, lisätään tasa-arvoisuutta, ja puhdistaa välillä hieman tunkkaista ilmapiiriä. Kun järjestetään enemmän yhteisiä tapahtumia, paran- nettaisiin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä edesautetaan esimies-alainen välistä avoimuutta. Pitäisi puhua totta ja asioiden oikeilla nimillä.
- Hyvä ilmapiiri saavutetaan yhtenäisellä joukkueella, joka ei kilpaile toisiaan vastaan.
- Kova työ saada takaisin Kardex Finland henki.
- Avoimuudella ja jokaisen huomioimisella! Välillä tarvitaan pientä kehumista ja kiittä- mistä sekä porkkanaa.
- Ei aina niin tiukalla sykkeellä ja tavoitteellisesti.
- Miten talkoohenki saataisiin esille? Liiton sopimukset pois ja uudet työsopimukset.
- Yhteisiä tilaisuuksia useammin ja ei aina työtä mukaan niihin.
- Panostetaan ja annetaan selkeä viesti, että homma jatkuu, eikä pelotella loppumisel- la.
- Negatiivinen ajattelu pois / ja sen ääneen ajatteleminen. Tavoite pitäisi olla kaikilla sama, tyytyväinen asiakas.
- Tykypäivillä ja yleensäkin yhteisellä toiminnalla
- Yhteisellä toiminnalla ja ymmärryksellä.
- Lisää osastojen välisiä kinkereitä.
- Jokainen voisi parantaa sitä omalta osalta, enemmän positiivista sävyä ja vähemmän negatiivista.
- Miten saavutetaan: Rehellisyydellä, avoimuudella ja toisten kunnioittamisella.

#### 4. Kardexin toiminnan kehittäminen

##### Missä meidän on parannettava toimintaamme? Millä keinoilla?

- Ammattiyhteisö saatava jokaiseen tekemiseen mukaan.
- Ollaan ylpeitä siitä, että työskennellään Kardexilla.
- Arvostetaan kaikkia tasapuoleisesti.

##### Miten?

- Jokainen ottaa itseään niskasta kiinni. Ehkä tarvitaan ammattiapua rakentamaan yhteishenkeä.
- Ehkä myös yhteinen tavoite, josta palkkio vuoden lopussa, olisi hyvä keino kehittää toimintaa?!
- ”Tämä ei koske minua” ajattelu vähemmälle
- Toimituksissa, tyytyväisissä asiakkaissa, paremmalla projektin hoidolla.
- Yleisellä koulutuksella, jotta saamme pidettyä työntekijät alan kärkiosaajina.
- Projektien hoidossa, asiakaspalvelun laadussa, noudattamalla sovittuja toimintatapoja, virheiden tunnistaminen ja niistä oppiminen, kehitys oltava aina mielessä!
- Ihmisten johtaminen.

##### Miten saamme kilpailuetua kilpailijoihin nähden?

- Tuotekehityksellä ja softalla!
- Hoidetaan luvatut asiat!
- Tuote puhuu kyllä puolestaan, mutta asiakkaan auttaminen kunniaan! Ennen asiakas tiesi, että meiltä saa apua. Nyt sen saa rahalla, jos sillekään. Työn jälki ja auttaminen pienissäkin asioissa. Hyvä sanoma leviää, kuten myös huono.
- Hoitamalla oman tontin kunnolla
- Täsmällisillä toimituksilla!
- Kehittämällä tuotteita palvelemaan paremmin asiakastarpeita. Kardex näkyy yhtenä asiakkaiden silmissä, kustannustehokkuus koko tuotantoketjussa; Tehtaalta asiakkaalle, Näkyvyyden parantaminen, Road Show, yksittäiset seminaarit, Kardex Nordic asiakaslehti, asiakassuhdemarkkinointi, oman osaamisen kehittäminen kilpailijoihin tuotteista.
- Ihmisten johtamisella ja vankalla tuotekehityksellä.

##### Mitkä ovat suurimmat uhkamme?

- Isojen kihojen päähänpistot
- Väen vaihtuvuus. Pienet henkilöstöresurssit. Liian kova tuloksen tekeminen.
- Kait se on oma lepsuilu koska kuitenkin olemme olleet selvä markkina johtaja aikaisemmin / nytkin. Tulossa on tietenkin uusia toimijoita / laite tarjoojia markkinoille.
- Vahva jalansija suomessa: tuudittaudutaanko liikaa "markkinajohtaja" leimaan ja unohdetaan tehokas kenttätyö. Shuttle XP komponenttien elinkaari heikko, ei kovin vihreä tuote, eikä voida puhua kestävästä kehityksen tuotteesta. Tukehdumme omaan byrokraatiaamme -> raskas organisaatio -> maksamme kustannuksia toisiin maihin, mutta emme saa niille rahoille vastinetta
- Kasvaneet kustannukset (jokainen kilpailee omista voitoista).
- Osaaminen

### Mitkä ovat vahvuutemme?

- Joukkuehenki
- Osaaminen
- Hyvä porukka ja yrityksen, toistaiseksi hyvä maine
- Kokemus
- Ammattitaito , organisaatio ( jos olemme kaikki motivoituneita toimimaan ammattimaisesti ) ja laitteet on hyvät
- Vahva jalansija Suomessa, Suurin osa asiakkaista näkee Kardexin vahvana kumppanina.
- Tieto/ammattitaito/hyviä työntekijöitä, erikoiset toteutetut projektit
- Olemme laitteiden jälleenmyyjä ja palveluiden toimittaja. Hyvät laitteet myyvät itsensä, mutta palveluita ei osta kukaan, mikäli laadusta ei pidetä huolta. Laitteita myös tarjoavat muut toimittajat, jolloin ei kannata tuudittautua pelkän imagon taakse.
- Palvelut pitää tuottaa hyvin ja asiakaspalvelua tulee pystyä parantamaan. Hyvää imagoa ei tule pilata sillä, että resurssit eivät riitä lupauksen pitämiseen.
- Vahvuutemme on kova ammattitaitomme varastoautomaatiojärjestelmien ja huolto- palveluiden toimittajana.
- Suurin vahvuutemme on erittäin ammattitaitoinen työyhteisö.
- Ostetaan itselle tuntemattomat asiat valmiina ulkopuolelta, eikä jäärapäisesti yritetä keksiä pyörää uudelleen. Sovitaan toimitussisällöt täsmällisesti ja paperilla. Ei kasata kaikkia asennuksia samalle viikolle. Hyvin toimiva huolto kautta jälkimarkkinointi on paras valttimme ja melko hyvällä tolalla.
- Tyhjän myyminen uhkaa; on pidettävä huolta, että esim.24/7 huoltosopimukset pystytään hoitamaan, resurssipula. Nöyrä ja uhrautuvainen suorittava porras.

- Vahvuutemme on mielestäni luotettavuus ja tarjonnan riittävä monipuolisuus. Kehitettävää meillä on mm. varaosien toimituksissa, joka osaltaan johtuu omasta suppeasta varastosta suomessa. Meillä löytyy ns. perustavaraa jonkin verran hyllystä, mutta monia tärkeitä osia kuten taajarit yms. ovat monesti tilaustavaraa ja asiakkaalle tulee odotusta. Tarkoituksemme on kuitenkin nopeuttaa ja tehostaa asiakkaan toimintaa. Asia kulkee käsikädessä korjauksien kestoajan kanssa, jossa on myös parannettavaa. Usein saamme pienet viat korjattua, mutta usein jo keskisuuren kolarin korjaaminen saattaa kestää päiviä. Mielestäni tämä taas johtuu varaosien toimituksen lisäksi myös teknikoiden vähyydestä. Joudumme odottamaan usein työparia tarvitseviin korjauksiin paria muualta suomesta, koska meillä ei ole riittäviä resursseja. Tuntuu hiukan tyhmältä mennä asiakkaalle käymään kertomaan etten pysty yksin mitään tehdä vaikka olisin sen joissain tapauksissa pystynyt sanomaan puhelimesta.
- Tiedonkulussa parannettavaa (sähköpostit, puhelut ja REHELLISYYS)
- Projektien hoito vietävä ammattitaitoisemmin alusta loppuun asti
- Oltava huolellisempi mikä on vastuumme projektissa, mikä kuuluu meidän toimenkuvaamme ja mikä ei.
- Kilpailuetuna on ammattitaitoinen kenttämiehistö, jotka ovat useinkin hyvinkin nopeasti asiakkaan saatavilla, mikäli on huoltosopimukset ajan tasalla. Sekä ammattitaitoinen toimistoväki. Osaavaa porukkaa, mikäli intoa riittää..
- Asiakkaiden tyytyväisyydestä olisi tärkeää pitää huolta. Konekantaa alkaa olemaan jo niin paljon, että välillä tuntuu olevan kentällä miehistöpulaa. Ei pystytä repeilemään tarpeeksi moneen paikkaan riittävän ajoissa.
- Vahvuuksia ovat hyvä yhteishenki, ammattitaitoinen työyhteisö ja toimivat varastoratkaisut. Markkinajohtajuus Suomessa.

## 5. Esimiestyö

### Yrityksen johto, lähin esimies

#### Mitä hyvää, mitä kehitettävää?

- Suomessa hyvä johto
- Joustavaa
- Hyvää: Reilu, kannustava ja antaa vapaat kädet. Ja halu auttaa, miten siihen vain on mahdollisuuksia. Kehitettävää: Suunnitelmallisuus ja jämäkkyys unohtamatta reiluutta!
- Pitää myös uskaltaa sanoa asiat ylöspäin jämäkästi ja vaatia asioita.
- Paikalla oloa lisää
- Reilu minua kohtaan ainakin mutta kaikkia ei välttämättä kohdella samoin / tasapuolisesti. Ei puutu välttämättä tarpeeksi hanakkaasi joihinkin epäkohtiin.

- Avoimuus, ammattitaito ja tietämys tuotteista, rento ote -> Lisättävä jämäkkyyttä, selkiytettävä vastuukysymyksiä, pyrittävä valtuuttamaan työtehtäviä ja kontrolloimaan niitä.
- Touhukas fiksu esimies.

### Saatko tarpeeksi tukea ja apua?

- Tarvittaessa ja kyllä.
- Usein kiireen keskellä jää yksin. Varsinkin jos homma on menemässä metsään.
- Harvemmin tarpeeksi! Itse joutuu tekemään päätöksiä ja johtamaan tilanteita.

### Onko esimiestyö tasapuolista ja oikeudenmukaista?

- Uskoisin näin ja kyllä
- Meidän osastolla kyllä.
- Mistä johtunee, että joku voi olla pois ja hoidella jatkuvasti omia asioita, ilman että siihen puututaan.
- Ei ja ei todellakaan.
- Omalta kohdaltani mielestäni kyllä
- Johdolla on kovat visiot ja paljon muutoksia tehty. Tuloshakuisuus asettaa kovia haasteita budjettien suhteen ja säästöliekillä on hankala tehdä uudistuksia. Tulisi muistaa se, että tulosta ei synny, jos kukaan ei suorita itse työtä, eikä päästä laskuttamaan. Asiakas ei maksa siitä, että tietää Kardexin olemassaolosta. Hankala analysoida muiden maiden toimintaa, kaippa konsernilla menee hyvin kun näyttää osakekurssi olevan jyrkässä nousussa (3kk +30 %). Oma esimies ainakin tuntuu liian kiireiseltä ja on ilmeisesti liian työllistetty. Hoitaa asiansa mitkä kerkeää ja on oikeudenmukainen. Hyvää toimintaa.
- Esimiestyö ei ole tasapuolista eikä oikeudenmukaista "paskahommat" osuu aina tiettyille henkilöille"
- Ammattitaito varmasti riittää, mutta viime vuosina into ei. Paljon on kiinni omasta aktiivisuudesta. Johtohahmojenkin pitää pystyä myöntämään virheensä ja ottamaan niistä vastuu.
- Esimiestoiminta on ihan hyvää. Kehitettävää on kuitenkin palautteen annossa, sekä paikoin tuntuu, että alaisia pidetään ns. robotteina, jotka pystyvät taikoihin. Muuten olen kyllä tyytyväinen esimiesten toimintaan.
- Salavamäki on hyvä jätkä ja osaava esimies
- Motivaatio ruiskeen tarvitsisi jostakin
- Aika usein mennään siitä mistä aita on matalin ja se näkyy omassa työssäni jos valmisteluja ei ole huolella hoideltu.
- Parannettavaa sielläkin saralla, niin kuin meillä kaikilla
- Tunnen, että tasapuolisuus on valttia tässä yrityksessä

- Tähän hieman vaikea vastata kun oma työnkuvani on edelleen varsin epäselvä, eli lähin esimieskään ei ole lopullisesti selvä!

## 6. Oma työnkuvasi

- Turha edes kommentoida tätä kohtaa, kun siirtymäaika meneillään. Jos sitä vuoden verran miettii, että mitähän tässä pitäisi tässä tehdä, niin onhan se kieltämättä vähän hämmentävää.

### Oletko tyytyväinen työnkuvaasi? Pidätkö työstäsi?

- Pidän työstäni. Työnkuva muuttui viime muutosten vuoksi huonompaan suuntaan ja lockeroidummaksi. Monipuolisuus on kuitenkin valttikortti, jota ei pitäisi tukahduttaa.
- Tavallaan ja kyllä, pidän työstäni -vastauksia useampia
- Kyllä, paitsi mikään ei tunnu riittävän. En jaksa ottaa enää niin hirveitä paineita vaan teen sen minkä pystyn.
- Kaipaen muutosta työtehtäviin (työnkierto?) Haasteet eivät riitä.
- Kyllä! Jatkuva retkeily toki välillä rassaa, mutta oma valinta.
- Olen tällä hetkellä tyytyväinen omaan työhöni ja jopa tykkään välillä mennä töihin.
- Olen tyytyväinen, pidän työstäni (toisinaan), työkaverit ovat huippu jätkiä ja se auttaa kovasti kun reissussa ei aina niin helppoa kuitenkaan ole.
- Nykyinen työ ihan ok, paitsi aikataulukiiireet yms. rasittavat välillä => liian suuria ohjelmointitehtäviä yhden miehen harteilla.

### Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?

- Osa koki olevansa jotenkuten (välillä selvillä välillä ei), osa hyvin ja osa täysin selvillä omasta toimenkuvastaan.
- Täydellisesti!
- Mielestäni omassa työnkuvassa ei ole epäselvää.
- Olen tyytyväinen, pidän työstäni (toisinaan), työkaverit ovat huippu jätkiä ja se auttaa kovasti kun reissussa ei aina niin helppoa kuitenkaan ole.
- Olen selvillä ja tiedän aikataulut ja tavoitteet.

### Onko sinulla liikaa vai liian vähän töitä? Tunnetko stressiä?

- Työt tuntuvat tulevan puuskissa, välillä ihan liikaa ja välillä kovin rauhallista
- Vaihtelee, välillä stressiäkin.
- En tiedä mitä stressi on. Viimeaikoina olen usein tuntenut olevani väsynyt tähän firmaan.

- Pikkusairaudet eivät ole este työnteolle.
- Joskus on aivan liikaa töitä.
- Pientä stressiä tulee ajoittain.
- Itse teen omat aikatauluni, mutta joku muu tekee tavoitteet, joten tottakai myös stressiä tulee aika-ajoin!
- Liikaa töitä! Joskus tunnen, mutta tällä hetkellä en.
- Kuormitus on vaihtelevaa, mutta en stressaa liikaa
- Vaihtelee, tavallaan kaipaisi tasaisuutta työkuormiin, mutta mahdollisuus pitää vapaita hiljaisempina aikoina on mahtava etu. Välillä stressaa kiire, välillä ohut palkkapussi, vaikea asia tasapainottaa.
- Välillä tuntuu että töitä on aivan liikaa. Olisi hyvä, jos hiukan saisi välillä hengähtää. Olen lähiaikoina ymmärtänyt olla ottamatta turhaa stressiä töistä, koska olen tajunnut, etteivät ne tekemällä lopu. Olen varsin tyytyväinen kuitenkin siihen miten tarvittaessa joustaminen tapahtuu molempiin suuntiin.
- On ollut ihan riittävästi töitä ja stressiä.

### Ovatko työvälineesi ajanmukaiset?

- Työvälineiden ja edellytysten koetaan olevan kunnossa!
- Kyllä, jos jotakin puuttuu, niin hankitaan.
- Vehkeet on viimeisen päälle.

### Voitko vaikuttaa työnkuvaasi?

- Osa toivoo, osa pyrkii, osa uskoo ja osa ei tunne voivansa vaikuttaa omin tehtäviinsä.
- Nykyisellään voin vaikuttaa ainakin osittain työkuvaan mutta jatko varsin hämärän peitossa.

### Huomioidaanko toivomuksesi työn suhteen?

- Tässäkin kohdassa oli monenlaisia mielipiteitä laidasta laitaan. Osa uskoo, että kohtalaisen hyvin.
- Kyllä jos ne ovat jotenkin järkeviä.
- Toivottavasti! Jotain on huomioitu, mutta mitään konkreettista ei ole vielä näkynyt.
- En niinkään voi vaikuttaa työnkuvaani.

### Onko työjärjestelyissä joustoa?

- Työjärjestelyt koettiin joustavaksi.
- Varmasti joustoa löytyy ja huomiointia töiden suhteen jos on esittää omia toivomuksia.



## 7. Työtyytyväisyys

### Miten olet kokenut muutokset organisaatiossa, alueissa, toiminnoissa?

- Huonoina asioina
- Enpä juuri mitenkään
- Entisessä mallissa mentiin ihan hakoteille.
- Nyt vaikuttaa toistaiseksi paremmalta.
- Työjako ei välttämättä aina ole sellainen, kuin kaavioiden mukaan pitäisi olla.
- Ei ole vaikuttanut minuun, muutoin kuin asiakkaat ovat saaneet huonompaa palvelua.
- Tuntuu menevän hankinnat vaikeiksi ja liian tiukaksi muutenkin (korporaatio koneet erittäin suppeilla käyttöoikeuksilla) aina kun tarvitsee tehdä muutoksia niin yhteys atk tukeen.
- Positiivista kyllä, odotan tuloksia.
- Nykyinen muutos on hyvä.
- Nyt ollaan toivottavasti menossa inhimillisempään suuntaan, mikä on hyvä.
- Muutokset hankaloittaneet toimintaamme, ei ole yhteenkuuluvuuden tunnetta.
- Organisaatiomuutokset ovat omalta osaltani vielä täysin auki, joten en pysty kommentoimaan tämän tarkemmin.

### Tarvitsetko lisäkoulutusta ja jos niin minkälaista?

- Kouluttautuminen kannattaa aina. Olen aika hyvin kouluttanut itse itseäni
- Tehtaalla olisi kiva käydä
- Aina lisäkoulutusta tarvitaan
- Olen myyntihommissa; Myyntikoulutusta, kielikoulutusta ja jotain akkujen lataamiseen liittyvää.
- Henkinen jaksaminen
- Ehkä tuki olisi joskus tarpeen
- Kaikki koulutus on hyvästä mutta tällä hetkellä tyytyväinen
- Sähköturvallisuus, tulityö, hygienia -kortteja/passeja winstoren käyttökoulutus, ettei tarvitsisi kaikkea asiakkaan luona opiskella/kokeilla (asiakkaalle jäisi ammattitaitoisempi kuva).
- Olen tehnyt henkilökohtaisen kehityssuunnitelman.
- Johdon esiintymistaito (käyn jo kurssia)
- Winstore pitäisi oppia.
- Tarvitsen mielestäni lisäkoulutusta vanhemmista laitteista, koska olen joutunut aikaisemmin niiden kanssa niin vähän toimimaan. Tosin pystyn opiskelemaan niitä hiukan itsekin manuaaleista jos vaan olisi aikaa tähän.
- Lisäkoulutus ei ole koskaan pahasta.

## Saatko palautetta työstäsi? Arvostetaanko sinua ja työpanostasi? Eri portaita?

- Positiivinen palaute ja pikku kehu auttavat panostamaan seuraavaan haasteeseen vielä enemmän ja paremmalla fiiliksellä.
- Toisinaan, mutta harvakseltaan
- Kaikkiin kohtiin vastataan iso kyllä.
- Enpä juuri.
- Mielestäni saan työrauhan ja palautetta hyvästä työstä.
- Harvoin saa palautetta. Toivottavasti arvostetaan.
- Saan ja mielestäni arvostetaan.
- Palautetta tulee sekä asiakkailta, että omilta. yleensä jopa asialliseen sävyyn. Arvostetaan.
- Mielestäni työtäni kuitenkin arvostetaan.
- Saan palautetta työstäni. Usein positiivista asiakkaalta ja huomioidaan se eri portaitakin.. Kuraakin saa kaataa niskaan jos on moitittavaa.

## Oletko sitoutunut työhösi ja yritykseemme?

- Koko henkilöstö oli (erittäin) sitoutunutta!
- Kooste erilaisista vastauksista: Pakosta! Mielestäni olen parhaiten sitoutuneiden listalla kärkipäässä. Kyllä, Kyllä, jo 19v sekä Kyllä, mikäli nyt ei lottovoittoa kajahda
- Olen sitoutunut tekemään yrityksemme eteen paljon töitä ja teen kaiken niin hyvin kun pystyn.

## Oletko valmis panostamaan ja millä tavoin olisit valmis panostamaan edistääksesi yrityksemme menestymistä?

- Pääpiirteittäin kaikki olivat valmiita panostamaan tähän!
- Valmis tekemään kaikkeni, että joukkuehenki saataisiin hyvälle tasolle. Tosin ammatillainen tarvitaan avuksi.
- Olen ja panostan kyllä tällä hetkellä omalla ammattitaidollani
- Olen ottanut kantaa moniin yritystä eteenpäin vieviin asioihin ja aina tuonut kehitysoitoja esiin. Kyllä olen valmis.
- Henkilökohtainen koulutus
- Panostan koko ajan hoitamalla oman tonttini asiallisesti. enempää ei voine vaatia.
- Ei ole paljoa rahkeissa enempää mitä antaa, mutta olen jos se jossakin konkreettisesti näkyy, esim. tuloksessa, bonusjärjestelmässä tai vastaavassa missä työntekijää palkitaan hyvästä työstä.

## 8. Yhteistyö

### Kuinka tiimityöskentely mielestäsi sujuu yrityksessämme?

- Osa kokee tiimityöskentelyn sujuvan hyvin, osa kohtalaisesti ja osaa pohtii, onko sitä lainkaan.
- Jotkut ovat ylityöllistettyjä (huollon puolella) ja joutuvat paikkaamaan toisten tekemättömiä töitä.
- Oman tiimin sisällä hyvin, muiden tiimien välinen yhteistyö ei niinkään hyvin
- Ristiriitaisia tietoja on paljon liikkeellä. Jotkut asiat toimivat hienosti ja jotkut taas vähän heikommin.
- Mielestäni meillä on hyvä porukka ja toimimme hyvin yhdessä.

### Kuinka yhteistyö ja asiointi sujuu myynnin, projektin hallinnan, asennuksen, huollon ja henkilöstöasioiden välillä?

- Kohtuullisesti ja ok -vastauksia.
- Voisi kai se toimia paremminkin.
- Omalla kohdallani mielestäni tyydyttävästi, mutta tiedän, että ei kaikkien.
- Osin ihan hyvin, mutta parannettavaa on
- Tiedon kulkua pitäisi parantaa, kaikkien pitäisi olla motivoituneita koska tiimi on niin heikko kuin sen heikoin jäsen.
- Todellakin on kehitettävää, etenkin myynnin ja projektinvetäjän välillä. Suurin osa ongelmista kulminoituu dokumentoinnin puutteeseen ja vastuiden laiminlyönteihin.
- Löytyy sekä hyvin hoidettuja projekteja että huonosti hoidettuja töitä. Yhteistyötä osastojen välillä mielestäni tulee lisätä.
- Normaalit hankaluudet, myynti ei välitä asennusaikatauluista, huolto- ja asennuskeisarit nokittelevat keskenään, lienee henkilökohtaista. Projektinhallinta on enemmän huumoripohjalla.
- Ei voi sanoa että yhteistyö osastojen välillä olisi täysin saumatonta, mutta toiminta on kuitenkin hyvää. Tarvittaessa apua saa molemmin kaikelta osastoilta.

### Kuinka yhteistyö sujuu asiakkaiden kanssa?

- Hyvin ja vaihtelevasti – vastauksia.
- Omasta mielestäni hyvin, mutta aina voin parantaa
- Joskus kuuluu, ettei asiakkaalle ole vastattu.
- Asiakkaiden kanssa tulee pääsääntöisesti hyvin juttuun, usein kyllä saa selitellä esimiesten kautta myynnin vailla todellisuus pohjaa olevia lupauksia.

- Yhteistyöstä asiakkaiden kanssa en osaa sanoa, koska ne ovat enemmän esimiestason hommia.

### Kuinka yhteistyö sujuu yhteistyökumppaneiden kanssa?

- Tähän ei osattua vastata tai hyvin.
- Parannettavaa löytyy varmasti joka osa-alueella.
- Keskimääräisesti ottaen ihan ok.

## 9. Henkilöstöasiat

### Oletko käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa? Jos kyllä, ovatko ne vastanneet odotuksiasi?

Suhteellisen paljon ei –vastauksia, ja tähän kaivattiin muutosta!

- En ole tainnut vähään aikaan käydä. Olisi ehkä aika.
- En ole käynyt
- Kyllä. Keskustelut sinänsä ovat olleet avoimia ja mahtavia, mutta suuresti ne eivät ole käytännön asioihin vaikuttaneet.
- Olen saanut rakentavaa palautetta esimiehiltäni, mutta varsinaista kehityskeskustelua ei ole käyty.
- En kai koskaan virallisesti.
- En juurikaan. Jos olen niin usein kaikki uudistukset tai kokeilut kyseenalaistetaan.
- Viime vuosina on keskusteltu huomattavasti vähemmän. Ja ne ovat olleet melko pinnallisia keskustelutilaisuuksia. Mutta, hyvä on niinkin!
- Edellisestä kerrasta on "valovuosia" ja sen jälkeen ei mitään kuitenkaan tapahtunut.
- Enpä ole käynyt.
- Viimeksi on käyty keskustelut virallisesti 3 vuotta sitten. Mutta keskustellaan kyllä jatkuvasti asioista joten viralliseen osuuteen ei itselläni ole tarvetta
- Olen käynyt, kun itse olen ottanut asian esille. Ei siis ole normaali rutiini. Osittain on vastannut ja osittain ei. Odotan omalta osaltani muutosta työtehtäviin.
- Vuosittainen kehityskeskustelu ja vastaa odotuksiani.

## Haluatko jatkossa osallistua kehityskeskusteluihin? Mitkä ovat odotuksesi kehityskeskusteluista?

- Kyllä x X. Lisää mielenkiintoisia haasteita
- Kyllä ehdottomasti, mikäli joku vielä kuuntelisi ja kysyisi mielipiteitä, sekä ottaisi ne toisissaan.
- Haluan x X
- Tietenkin. Odotukset ovat saavuttaa henkinen tasapaino ja maksimi tulot minimi ponnoksella.
- Olisi varsin mielenkiintoista, jos olisi useammin ns. kehityskeskusteluja. Haluaisin saada palautetta työskentelystäni useammin. On hankala yrittää parantaa toimintaa jos pelkästään palaute tulee tekemien virheiden jälkeen kritiikkinä.
- Ei kai niistä haittaakaan olisi
- Kyllä. Tehdään selvä suunnitelma vuodeksi tai muutamaksi eteenpäin; Miten ja millä tavalla sekä mitä tarvitaan.
- Varmaankin olisi ihan tarpeellista, mutta milloin ja ennen kaikkea kenen kanssa koska edes pomosta ei ole tarkempaa tietoa.
- Varmaan olisi ihan ok.
- Ei tarvetta.
- Kyllä. Käydä mennyttä aikaa läpi ja tavoitteita, eli kuinka on onnituttu asetetuissa tavoitteissa. Odotukseni ovat saada mahdollisuus tuoda esille omia kehitysetappeja, sekä saada ja myös antaa palautetta!

## Käytätkö kulttuuriseteleitä virkistäytymiseen / vapaa-ajantoimintaan?

- Kaikki käyttivät aktiivisesti ja monipuolisesti virikeseteleitä sekä kokivat sen erittäin positiivisena systeeminä.

## Pitäisikö Kardexilla olla oma ilmapiirityöryhmä kehittämään ja parantamaan asioita?

- Kuulostaisi hassulta :)
- Kyllä.
- Tuskin se siitä ulkopuolisin avuin miksikään muuttuu. (Ei ole ulkopuolinen!)
- Taitaa olla tyhjänpäiväistä, olen 13 vuodessa tottunut kauniisiin puheisiin.
- En näe välttämätöntä tarvetta tällaiselle ryhmällä, koska me olemme Suomessa muutenkin niin tiivis ryhmä jonka ansiosta voimme halutessamme kehittää ilmapiiriämme ilman sitä
- Tuskinpa

- En koe tarpeellisena. Me ollaan yksi pieni ryhmä (20 työntekijää). Käytetään maanantai palavereissa enemmän aikaa vaikka näille asioille.
- Kyllä. Mielestäni tämä on erittäin tärkeitä. Mutta sille pitää antaa myös budjetti ja mahdollisuus toimia.
- Ehkäpä
- Eiköhän tämä lähde kuitenkin jokaisesta työntekijästä itsestään
- Kyllä
- Tuskin siitä haittaakaan olisi
- Pitäisi, mutta Nordic alueella. Jää helposti taka-alalle, vaikka lopulta ilmapiirin parantamisella on vahva vaikutus yrityksen tulokseen.
- Ei

### Onko työyhteisömme tasa-arvoinen (sukupuoli, ikä yms.)?

- Kaikki kokivat yrityksen tasa-arvoisena!
- Uskon että yrityksemme on tasa-arvoinen ikään, sukupuoleen tai asemaan katsomatta.
- Vain yksi nainen, joten hieman ukkovaltaista

### Onko sinulla muuta toivetta tai palautetta?

- Toiveitahan niitä olisi aina.
- Toimitilat on saatava järkevälle tolalle.
- Työpari pk-seudulle, thänks!
- Korostan vielä, että yrityksemme henki ei mielestäni tule paranemaan ilman ammatti-ihmisen apua.
- Olemme päättäneet Kapeenkoskella, että parannamme ilmapiiriämme (kukin omalta osaltaan). Keskustellaan siitä miten kukin voisi tehdä työnsä paremmin, mutta silti jotkut eivät hoida asioitaan loppuun, vaikka on niin sovittu / annettu joku tehtävä. Se unohdetaan ja haudataan ja sitten ihmetellään jälkeenpäin, kun mikään ei ole muuttunut.
- Käsi väsyi.
- Lisää tyytyväisiä asiakkaita.