

Työilmapiirikysely

Tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö

Vesa Jaakkola

Opinnäytetyö

07. 11. 2011

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Vesa Jaakkola	
Työn nimi Työilmapiirikysely – tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö	
Päiväys 07.11.2011	Sivumäärä/Liitteet 51/12
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Anonyymi	
Tiivistelmä	
<p>Työilmapiirikysely suoritettiin kehittyvälle ja kansainvälistyvälle teollisuuden alalla toimivan yrityksen henkilöstölle. Tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden tämänhetkistä tyytyväisyyttä ja siltä pohjalta kehittää yritystä muutosten vaatimalla tavalla.</p> <p>Itse kysely jaettiin neljään eri osioon: työyhteisöön, työtehtäviin, johtamiseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin. Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, mutta jokaisen osion jälkeen oli mahdollisuus myös kvalitatiivisiin eli laadullisiin vastauksiin. Lisäksi kyselyn lopussa oli kvalitatiivisia kysymyksiä, joihin jokaisen tuli vastata. Tutkimuksen tuloksista saatiin kattava kuva yrityksen nykytilasta vastausprosentin ollessa 86,4.</p> <p>Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että yhteistyö työntekijöiden välillä yrityksessä on onnistunutta ja se myös koetaan tärkeäksi. Työ koettiin myös tarpeeksi vastuulliseksi ja merkitykselliseksi. Esimiehet koettiin helposti lähestyttäväiksi ja työntekijät kokivat, että he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin.</p> <p>Päätöksenteossa työntekijät eivät vastaavasti kokeneet saavansa tarpeeksi sanansijaa. Myös johdon toiminta sai vastauksissa jonkin verran kritiikkiä. Työtehtäviin liittyvät suurimmat epäkohdat liittyivät palkkaukseen ja työskentelyolosuhteisiin. Työpaikan ilmapiirin kannustavuus sai alhaisimman arvosanan työyhteisöön liittyvistä väittämistä. Tärkeimmät kehittämissuositukset liittyivät kommunikointiin sekä sen välineisiin.</p> <p>Vastausprosentin ollessa korkea voidaan olettaa, että vastauksista saa luotettavan kuvan yrityksen tämänhetkisestä tilasta, ja tulosten avulla voidaan suunnitella myös tulevaisuuden toimia yrityksessä. Lisäksi kysely voi toimia hyvänä pohjana, jos yritys järjestää uuden kyselyn lähitulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Työilmapiiri (YSA), työhyvinvointi (YSA), muutosjohtaminen (YSA)	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Vesa Jaakkola			
Title of Thesis Work Atmosphere Survey and Job Satisfaction in an Industrial Company			
Date	07.11.2011	Pages/Appendices	51/12
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen			
Client Organisation/Partners Confidential			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this enquiry about job atmosphere was to explore the thoughts of the personnel of an industrial company that is developing and wants to make a change to become more international. The work atmosphere survey measured the work satisfaction of the personnel and the goal of this research was to try to bring out the issues that could be improved.</p> <p>In this research both qualitative and quantitative methods were used. All the quantitative claims had a five point Likert's attitude measurement scale and at the end of each section there was additional space for open answers. Qualitative questions were included at the end of the questionnaire.</p> <p>The study group consisted of all the personnel of the company including production and administration. The response rate was 86, 4.</p> <p>The questionnaire was divided into four different sections. The results showed that the work community section got the highest and thereby also the best average. Consistently the efficacy and attendance opportunities section got the lowest average. The other two sections dealt with work atmosphere and management. All the sections in the questionnaire were averaged between three and four.</p> <p>The answers also showed that cooperation between workers is good and it is seen as an important factor for well-being. The employees found their job to be responsible enough and their work meaningful. On the other hand, working conditions and salaries got some critic in the answers and workers did not always feel that they can influence enough their job descriptions.</p> <p>As the response rate was relatively high, it can be said that the results of the answers are reliable. The answers can give good guidelines for future actions. In addition, the survey can serve as a good basis if the company is going to investigate work atmosphere in the future.</p>			
<p>Keywords job atmosphere, job satisfaction, change management</p>			

TAULUKOT JA KUVIOT

KUVIO 1.....	15
TAULUKKO 1. Koen, että työkaverini arvostavat minua...29	
TAULUKKO 2. Työmääräni on oikeassa suhteessa jaksamiseeni.....31	31
TAULUKKO 3. Työni on tarpeeksi vastuullista.....31	31
TAULUKKO 4. Saan tarvitsemani määrän opastusta ja ohjausta.....32	32
TAULUKKO 5. Saan riittävästi tietoa työntekijöitä koskevista asioista.....34	34
TAULUKKO 6. Saan työstäni tarpeeksi palautetta esimieheltäni.....34	34
TAULUKKO 7. Koen, että työntekijöiden antamat kehitysideat otetaan huomioon....36	36
TAULUKKO 8. Saan riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.....36	36

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Työilmapiirikyselyn tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
2	TYÖILMAPIIRI	10
2.1	Työilmapiiri- käsite	10
2.2	Tavoitteena hyvä työilmapiiri.....	11
2.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	11
2.4	Yksilön hyvinvoinnista työyhteisön hyvinvointiin.....	12
3	MUUTOSJOHTAMINEN	15
3.1	Muutos ja -johtaminen käsitteenä.....	15
3.2	Muutosjohtamisesta	16
3.3	Ihmisten- ja asioiden johtaminen muutoksen virrassa	17
3.4	Muutoksen strategia- ajattelumallit.....	18
3.4.1	Rakenneajattelu	18
3.4.2	Prosessiajattelu	18
3.5	Sosiaalisen muutoksen strategiat.....	19
3.5.1	Empiiris- rationaalinen strategia	19
3.5.2	Normatiivis- kasvatuksellinen strategia	19
3.5.3	Valtaan perustuva strategia	20
3.5.4	Rakenteiden muuttamisen strategia	20
3.6	Yksilö muutoksen ytimessä	21
3.6.1	Muutoksen jalkauttaminen.....	21
4	KYSELYN TOTEUTUS	23
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
4.2	Tutkimusjoukko	23
4.3	Kyselyaineisto.....	23
4.4	Kyselyn rakenne.....	24
4.5	Kyselyn tulosten analysointi	25
5	KYSELYN TULOKSET	26
5.1	Vastausten määrä ja kyselyn luotettavuus.....	26
5.2	Taustatekijät	26
5.3	Kyselyn osat ja vastausten vertailu	27
5.3.1	Työyhteisö	28
5.3.2	Työtehtävät	29

5.3.3	Johtaminen.....	33
5.3.4	Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet.....	35
5.4	Avoimet vastaukset.....	37
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	39
6.1	Työyhteisö	39
6.2	Työtehtävät	41
6.3	Johtaminen	44
6.4	Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	45
6.5	Avoimet vastaukset.....	47
7	Pohdinta	48
	LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1 Työilmapiirikyselylomake

Liite 2 Työilmapiirikyselyn tulosten esitysmateriaali

1 JOHDANTO

Hyvän työilmapiirin merkitystä voidaan korostamatta sanoa tärkeäksi tekijäksi jokaisen yrityksen hyvinvoinnin kannalta. Yleensä organisaation ilmapiiri koostuu arvoista ja asenteista, jotka ovat kyseisen yrityksen työntekijöille syntyneet yrityksessä työskennellessään. Organisaation jäsenet muodostavat työkokemuksista syntyneiden havaintojen perusteella käsityksen siitä, mikä on kyseisen yrityksen tapa kohdella työntekijöitään, kuinka heitä johdetaan tai kuinka he näkevät oman jäsenyytensä kokonaisuudessa. (Juuti 1991.)

Työhyvinvointi on otettava esiin yrityksissä yhä olennaisempana osana kokonaisuutta. Yritysjohdon on otettava tukevia askelia eteenpäin edistääkseen työkykyä ja hyvinvointia työpaikoilla. Usein yrityksissä saatetaan sortua ajattelemaan, että hyvinvoinnista vastuussa on työterveyshuolto tai henkilöstöhallinto. Toiset saattavat ajatella virheellisesti, että työhyvinvoinnista puhuminen tarkoittaa velttoilua, mitä se ei todellisuudessa ole. Työntekijät kyllä haluavat ottaa vastuuta kantaakseen kiireenkin keskellä kunhan heistä vain tuntuu, että asiat ovat hallinnassa. Työhyvinvointi kuuluu yritystoiminnan ytimeen, ja sen vuoksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että sitä myös johdetaan. (Seretin 2011.)

1.1 Työilmapiirikyselyn tarkoitus ja tavoitteet

Kyseisessä yrityksessä tämä oli laatuaan ensimmäinen tutkimus, jossa yritys järjesti työntekijöilleen kyselyn heidän mielipiteistään koskien työilmapiiriä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa niin hyviä kuin huonojakin puolia yrityksen toiminnassa. Epäkohdat löytämällä yritys voi tiedostaa ne ja sitä kautta kehittää toimintaansa siihen suuntaan, että työntekijöiden tyytyväisyys työtään kohtaan voisi tulevaisuudessa olla parempi.

Yrityksen johdossa on tapahtunut muutoksia viime vuosina. Näiden muutosten tarkoituksena on vaikuttaa johtamistapoja muuttamalla henkilöstöön siten, että työilmapiiristä tulisi avoimempi, keskustelevämpi ja kansainvälisempi. Yrityksen omistajat ovat jakaneet vastuuta johdossa, minkä avulla on tarkoitus muuttaa organisaatiota ja saavuttaa toimintaan järjestelmällisyyttä ja sen lisäksi muuttaa koko organisaation suhtautumista muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto- osion jälkeen työssä käydään ensin läpi teoriaa työilmapiirin ja –hyvinvoinnin osalta. Sen lisäksi käsitellään muutosjohtajuutta, käydään läpi sen eri ajattelumalleja ja mahdollisia keinoja, joilla yritys voi toimintaansa ohjata, jotta sen toiminta voisi tulevaisuudessa muuttua haluttuun suuntaan, eli kilpailukykyisemmäksi ja kansainvälisemmäksi. Lisäksi yrityksessä tapahtuneet viimeaikaiset muutokset johdossa vaikuttavat siihen, että yritys haluaa panostaa työilmapiiriin muuttamalla johtamistapaansa ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti yrityksen työhyvinvointiin.

Kyselyn toteutus- osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja –joukko, perehdytään itse tutkimusaineistoon, sen rakenteisiin ja tulosten analysoinnin vaiheisiin. Sen jälkeen esitetään kyselyn tulokset osiokohtaisesti kokonaisuuksittain sekä osastokohtaisesti suurimpia eroja vertaillen. Osastokohtaiset avoimet vastaukset käydään läpi aina osion lopussa ja viimeisen sivun avointen kysymysten vastaukset ovat kootusti niiden jälkeen. Pohdinnassa käydään läpi tuloksia, esitetään mielipiteitä sekä peilataan saatuja vastauksia yhteen teorian kanssa. Työn lopussa on lähteet, sekä liitteenä työilmapiiritutkimus ja materiaali, jota käytettiin yrityksessä suoritettussa purkutilaisuudessa, anonymisuojauksen edellyttävällä tavalla mukailten.

2 TYÖILMAPIIRI

Nykyään, etenkin länsimaissa, on pantu yhä enemmän merkille, että ihmisten viihtyvyys työpaikalla on paljon tärkeämpää kuin ennen. Jos työntekijät viihtyvät huonosti työssään, on heidän vaihtuvuutensa suurta, heillä saattaa olla normaalia enemmän poissaoloja, heidän yhteistyönsä kärsii tai pahimmassa tapauksessa he saattavat joutua vaikka ennenaikaiselle eläkkeelle. Yksi asia on kuitenkin varma; heidän työtehonsa kärsii huonosta työilmapiiristä. Jos taas ihminen voi hyvin työpaikallaan, on hän energinen ja tehokas. Myös terveys ja halu työskennellä yrityksessä pidempään kulkevat käsi kädessä hyvän työilmapiirin kanssa. Sen lisäksi tyytyväiset työntekijät ovat yleensä myös aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia. Henkilöstöstä huolehtiminen henkistä hyvinvointia edistämällä onkin yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista. (Furman & Ahola 2002.)

Työelämä ollessa koko ajan alttiimpi isoillekin muutoksille, voi mediaa seuraava saada sellaisen kuvan, että työpaikoilla ihmiset voivat yhä huonommin. Riitta Hyppänen kuitenkin mainitsee hyvinvoivaa työilmapiiriä käsittelevässä kirjassaan Pauli Juutin vuonna 2010 tekemän tutkimuksen, jossa Juuti oli tutkinut ja jaotellut vuonna 2009 levikiltään suurimpien lehtien työelämää koskevia lehtiartikkeleita ja jakanut niitä myönteisiin ja kielteisiin. Tämän tutkimuksen aineistosta kielteisiä julkaisuja oli 90 % kaikista artikkeleista. (Hyppänen 2010, 245.) Tämä on hälyttävä seikka, ottaen huomioon sen, että medially on entistä suurempi painoarvo ihmisten elämään ja uutisointi ohjaa hyvinkin paljon sitä tapaa, miten ihmiset ajattelevat. Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin hyvää työilmapiiriä käsitteenä, miten se voidaan saavuttaa ja kuinka sitä voidaan mitata. Lisäksi syvennyttään siihen, kuinka yksilön hyvinvointi vaikuttaa koko yhteisön toimintaan.

2.1 Työilmapiiri- käsite

Työpaikan ilmapiiri voidaan käsittää organisaatiollisena tekijänä, joka muodostuu työntekijöiden luomasta kuvasta siinä yhteisössä, missä he työskentelevät ja vaikuttavat. Näiden kokemusten pohjalta työntekijät muodostavat mielipiteensä, jotka edelleen ohjaavat heidän toimintaansa. Työn kautta saadut havainnot synnyttävät myös kokemuksia, joiden avulla työntekijä määrittää itsensä yhteisössä. Hyvän työilmapiirin tulee pyrkiä löytämään ratkaisut vaikeisiin asioihin yhdessä sovituin pelisäännöin yhteisten päämäärien toteuttamiseksi. (Juuti 1991.)

2.2 Tavoitteena hyvä työilmapiiri

Kuinka siis voidaan onnistua luomaan hyvä työilmapiiri? Yksi keino lisätä työhyvinvointia on pyrkiä systemaattisesti vähentämään työn aiheuttamia stressitekijöitä ja epämiellyttäviä kokemuksia. Työ voidaan jakaa vaatimustekijöihin ja voimavaratekijöihin. Vaativuus voi koostua elementeistä kuten melu, aika, yhteistyö tai työn jatkuvuuden mukanaan tuoma epävarmuus. Voimavaroihin voi puolestaan kuulua mukavat työskentelyolosuhteet, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtään, palautteen saaminen tai työstä saatava sosiaalinen tuki. (Honkanen 2006, 330.) Ottamalla siis pois työyhteisöstä yksi pahoinvointia aiheuttava tekijä voidaan samalla lisätä yksi askel hyvinvoinnin edistysportaisiin.

Monet ovat verranneet työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa työuupumusta ja työn imua hyvin lähekkäin olevina vastakohtina (Honkanen 2006; Juuti 1991). Työn imulla tarkoitetaan niin sanottua poltetta omaan työhönsä, työntekijä tuntee suurta mielenkiintoa työtään kohtaan, vaikka kukaan häntä tai hänen työtään ei varsinaisesti jatkuvasti ohjaisikaan. Työuupumus taas tarkoittaa sitä, että henkilö voi olla väsynyt liian suuresta työtaakasta, tai hänellä on käsissään tehtävä, jota hän ei omin opein pysty mielestään suorittamaan ja näin ollen työtaakka on liian suuri kuormaksi tekijälle. Tästä kaikesta voi seurata työntekijälle syvä lamaannustila, jolloin hän ei kykene toimimaan lähellekään normaalia suoritusasteaan, jos ollenkaan. (Honkanen 2006.) Yrityksen hyvinvoinnin ja sen yksilöiden toiminnan arvioimiseksi onkin olemassa erilaisia välineitä, joilla työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan mitata.

2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

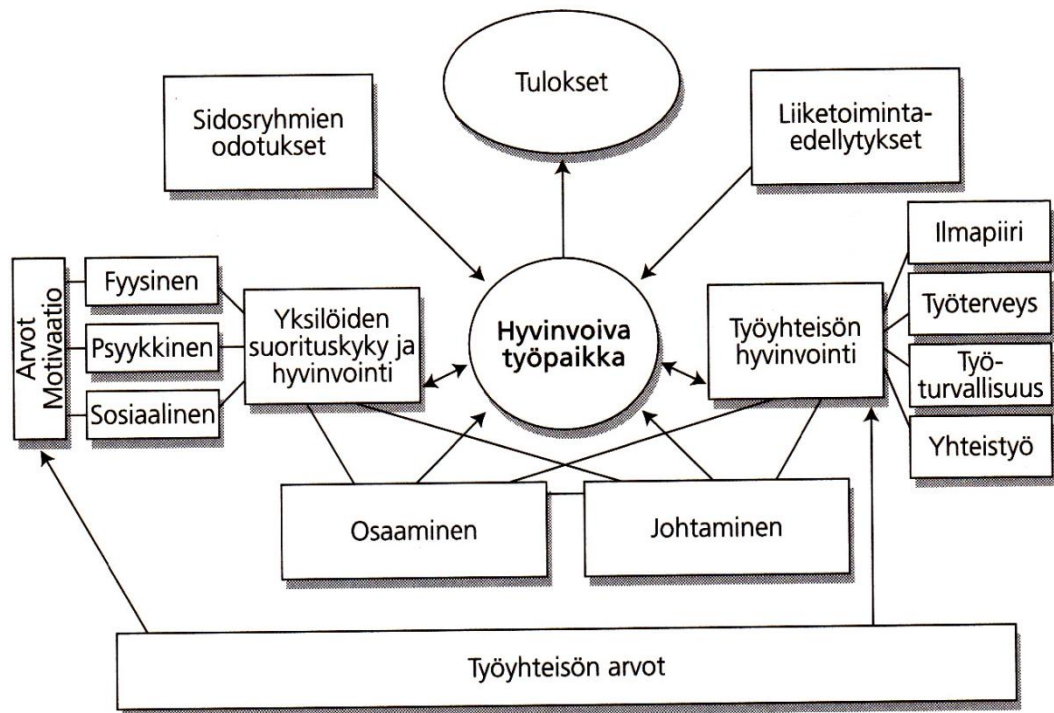
Jotta saataisiin käsitystä siitä, missä tilanteessa yrityksessä ollaan, yksi hyvä keino mitata sitä on järjestää kysely. Kyselyssä tulisi selvittää ainakin objektiiviset asiat kuten työolot ja palkkiot, mutta myös subjektiiviset hyvinvointikokemukset. Muita näkökulmia yksilökeskeisen näkökulman laajentamiseen hyvinvoinnin osalta on työelämän laadun, sosiaalisen pääoman, työn mielekkyyden sekä luottamuksen mittaaminen. (Blom & Hautaniemi 2009.)

Vaikka työhyvinvoinnin mittaaminen tulisikin tehdä mahdollisimman laajalla skaalalla, voidaan se kuitenkin jakaa seuraaviin eri osioihin: taloudellisiin ja aineellisiin tekijöihin, työn rasitustekijöihin, sosiaaliseen ulottuvuuteen sekä myös Honkasen (2006) mainitsemaan voimavaratekijöihin. Taloudellisiin ja aineellisiin tekijöihin kuuluvat palkkaus, uramahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys ja laatu. Rasitustekijöiksi luokitellaan työaika, työn rasittavuus, vaatavuustaso, työn määrä, kiire sekä kontrollin muodot ja ongelmat työn ja perhe- elämän yhteensovittamisessa. Vastaavasti voimavaratekijöihin kuuluvat mahdollisuudet oman ammattitaidon ja osaamisen käyttämiseen, koulutukseen, oman työn hallintaan, työaikojen joustavuuteen sekä työn vaihtelevuuteen. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy luottamus sekä sitoutuminen ja ne toimivatkin samalla voimavarana työyhteisössä. Sosiaalista ulottuvuutta horjuttavat asiat liittyvät taasen muutoksiin työilmapiirissä, etenkin ristiriidat ja kilpailuhenki. (Blom & Hautaniemi 2009.)

2.4 Yksilön hyvinvoinnista työyhteisön hyvinvointiin

Ihmiset ovat yksilöitä, joiden tulisi pystyä toimimaan laumana ja suoriutumaan annetuista tehtävistä päivästä toiseen. Näin ollen voidaan todeta, että hyvä työilmapiiri koostuu jokaisen henkilökohtaisista kemioista ja panoksista, ja sitä saattaa olla vaikea saavuttaa. Hyvinvoiva työilmapiiri kuvaa siis jokaisen yksilön henkilökohtaista vireystilaa ja sitä kautta koko työyhteisön tilaa (Ojala & Ahonen 2005).

Yksilöt muodostavat yrityksen, ja jokaisen yksilön hyvinvointiin työyhteisössä voidaan vaikuttaa hyvinvointitekijöiden ja johtamisen avulla (Ojala & Ahonen, 2003). Myös Juuti (2006) mainitsee kirjassaan, että onnistuneen työilmapiirin taustalla on aina onnistunut johtaminen. Kun kaikki työpaikan tekijät liitetään yksilöön vaikuttaviin tekijöihin, sitä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla. (Ojala & Ahonen 2003.)



Kuvio 1. Hyvinvoiva työpaikka. (Ojala & Ahonen 2003, 34)

Yllä olevassa kuviossa on esitetty kaikki oleelliset asiat, jotka liittyvät hyvinvoivaan työyhteisöön. Yksilön taitoihin liittyy näkyvän osaamisen lisäksi myös paljon hiljaista tietoa, eikä sitä ole aina helppoa siirtää. Yrityksen johto voi kuitenkin toiminnallaan luoda sellaiset puitteet, missä ihmiset voivat ja ennen kaikkea haluavat tehdä yhteistyötä avoimesti ja keskustella asioista luottamuksellisesti. Sen vuoksi johtamisen tulisi olla yhteistyöhön ohjaavaa ja sitä tukevaa. (Ojala & Ahonen 2003, 33.)

Työyhteisön hyvinvointiin liittyvät asiat ovat osana järjestelmiä, joilla tuetaan yksilön hyvinvointia. Kuviossa mainittujen asioiden lisäksi siihen kuuluvat yhteistyöhön liittyvät asiat kuten virkistystoiminta, työympäristön viihtyisyys, liikunta ja ruokailutilat. Tärkeässä roolissa ovat myös työvälineet ja – prosessit sekä yrityksen sisäiset tietoverkot. (Ojala & Ahonen 2003.)

Arvot ovat sekä yksilön että yritysten toiminnan pohjana. Työhyvinvointi perustuu aina tavalla tai toisella arvoihin, jotka johtavat yrityksen toimintaa ja johtamista. Sen takia on oleellista, että hyvinvointi liittyy oleellisena osana yrityksen perusarvoihin. Sen

lisäksi yksilön arvojen tulisi kohdata yrityksen arvojen kanssa. Henkilö, joka joutuu työskentelemään omia arvojaan vastaan, voi harvoin hyvin. (Ojala & Ahonen 2003.)

Vaikka yritys voikin tehdä paljon asioita henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi ja taitojen kartuttamiseksi, on yksilö itse viime kädessä vastuussa hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Kun aiemmin työnantajan ja – tekijän sopimussuhteet perustuivat pitkälti työn pysyvyyteen, on nyky- yhteiskunta kehityksineen muuttanut asiaa siten, että työsuhde perustuu yhä enemmän siihen, kuinka paljon yksilö pystyy omaksumaan uutta tietoa ja osaamista työsuhteen aikana. (Ojala & Ahonen 2003.)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät toki kaikki tapahdu työmaalla, vaan sitä voi edistää monella tavalla myös työelämän ulkopuolella. Tässä kohdalla jokaisen yksilön olisikin tärkeää muistaa, että jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Honkanen (2006) mainitsee myös, että ei ole yhdentekevää, missä tilanteessa puhutaan nimenomaan työhyvinvoinnin kehittämistä, sillä väärissä yhteyksissä käytettynä käsite saattaa menettää merkitystään (Honkanen 2006).

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu siis organisaation jokaisesta jäsenestä, ja johtajuudessa olisikin hyvä muistaa se. Hyvässä työympäristössä on asioiden oltava kunnossa, mutta kiitettävän tuloksen saavuttamiseen vaaditaan aitoa kykyä kuunnella ihmistä ja saada hänen luottamuksensa vähentämällä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ja pyrkimällä lisäämään työn mielekkyyttä muuttamalla johtamistapaa mahdollisimman yksilökeskeiseksi.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Liiketoiminnan johtaminen globalisoituneen kilpailun markkinoilla vaikuttaa väistämättä tapaan, jolla yritys määrittää omaa liikeideaansa sekä tuotteidensa ja liiketoimintansa eri prosessit. Tällaisten muutoksien johtaminen edellyttää yritysjohdolta kokonaisvaltaista asioiden ymmärrystä ja hallintaa. Järjestelmällisesti toimintaansa kehittävä yritys voi luoda itselleen pysyvän kilpailuedun. Toiminnan kehittämisessä muutosjohtamisen avulla ei sovi kuitenkaan unohtaa tärkeintä asiaa, eli laatua. (Tuominen, 1997.) Seuraavissa kappaleissa paneudutaan muutokseen ja muutosjohtamiseen yleisesti, tarkastellaan muutosjohtamista eri näkökulmista, tarkastellaan erilaisia johtamiseen liittyviä strategisia malleja sekä käydään läpi muutosta yksilön ja koko yhteisön kannalta.

3.1 Muutos ja -johtaminen käsitteenä

Muutoksella ja muutosjohtamisella on useita määritelmiä. Muutosjohtajuutta voisi kuvailla esimerkiksi seuraavilla tavoilla: se on kehittymistä tai kehitystyötä, jolloin lopputulos on erilainen verrattuna aikaisempaan. Se voi myös olla sitä, että aikaisempi korvataan kokonaan uudella tai tilalle tuodaan uusia vaihtoehtoja tai osittaisia muutoksia. Pääpaino on aina kuitenkin siinä, että tuloksena tästä kaikesta olisi jotain erilaista. Muutosjohtamiseen saattaa siis liittyä jotain täysin perinpohjaista tai se voi olla vain osa luonnollista kasvua tai elinkaarta. Tärkeää on muistaa se, että jokainen vaihe kehityksessä on aina uusi askel, joka vaatii taitoja, koulutusta ja pääomia. (Russell- Jones 1995.)

Työelämä muuttuu koko ajan, ja nykyisin tahti on kovempaa kuin ennen, joten johtajuudenkin on pyrittävä pysymään muutoksen tuomien uusien tuulien mukana. Vielä parempi, jos johtavissa rooleissa olevat ihmiset pystyisivät tunnistamaan ennalta käsin edellä olevan muutoksen tuomat haasteet asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyen. Usein ennakointi näissä asioissa on valitettavasti varsin hankalaa. Siksi muutoksen hallinta tarkoittaakin usein siirtymävaihetta nykytilasta kohti tulevaisuuden tavoitteita, joihin epäilemättä liittyy vaikeuksia joillekin jäsenille organisaatiossa (Russell- Jones 1995, 15).

3.2 Muutosjohtamisesta

Muutos on yhä olennaisempi osa nykyajan liike- elämää, ja väistämättä jossain määrin ajankohtainen jokaisessa yrityksessä. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutosta ei tule suorittaa vain muutoksen itsensä takia, vaan ainoastaan sen tarpeellisuuden ja kaikkien organisaatiossa olevien yksilöiden takia (Lipiäinen, 2000).

Jotta muutos voisi todella onnistua, on jokaisen, tai vähintään noin 80 %:n henkilöstöstä ymmärrettävä, että muutos on välttämätön. Myös ajattelun ja tekemisen välillä on hyvä säilyttää tasapaino suunnittelun toteutuksessa. Liialliset ajatteluprosessit voivat halvaannuttaa toiminnan ja vastaavasti toiminta ilman analysointia voi johtaa niin sanottuun Rambo- kulttuuriin, jossa tekijät ampuvat osittain omaan jalkaansa. (Lipiäinen 2000.)

Onnistuakseen muutoksessa yrityksen on pystyttävä johtamaan sitä eikä ainoastaan seuraamaan siihen liittyviä tapahtumia. Mitä enemmän yritys pystyy määrittämään oman muutoksensa kriteereitä, sitä paremmin se pystyy sitä hallitsemaan. Lipiäinen kertoo kirjassaan Kotterin vuonna 1996 mainitsevat neljä asiaa, joita muutos organisaatiossa pääasiassa koskettaa: toimintojen uudelleenmuotoilua, henkilöstön uudelleenryhmitystä, laadun parantamista ja kulttuurin uudistamista. (Lipiäinen 2000, 140.)

Kirjassaan Lipiäinen mainitsee Karl Weickin Norman Macleanin (1996) tekstistä referoiman kohdan, jossa yli kymmenen vuoden tutkimustulosten perusteella päätellään vuonna 1949 tapahtuneen, 13 palomiehen kuolemaan aiheuttaneen tulipalon syytä. Keskeisimmät syyt katastrofille olivat tutkimuksen mukaan samat ongelmat johtamisessa, mitkä vaikuttaisivat minkä hyvänsä ihmisryhmän toiminnan epäonnistumiseen. Ryhmän kommunikointi ei ollut selkeää, ryhmä ei tuntenut toisiaan muuta kuin työn puolesta, keskinäistä luottamusta ei ollut, erityisesti luottamus esimieheen puuttui. Edellä mainittujen lisäksi esimiehen varahenkilöllä ei ollut tarpeeksi kokemusta, ja tiimin rakenne ja systeemit olivat järjestelmällisesti puutteellisia. (Lipiäinen 2000.)

Edellä esitetyn tutkimuksen takia muutostilanne edellyttää ehdotonta hallintaa, ja sen perusteella Lipiäinen jakaa muutoksen onnistumisen neljään seuraavaan asiaan: on osattava improvisoida. Improvisoinnilla voidaan luoda kaaokseen järjestystä. Sen lisäksi on oltava viisautta. Liiallinen varmuus estää antamasta uteliaisuudelle sijaa ja

estää avoimuuden ja liiallinen epävarmuus taas lisää varovaisuutta eikä edistä uteliaisuutta. Myös luottamusta rakentavaa kunnioittavaa vuorovaikutusta on löydyttävä. Viimeisenä asiana esitetään, että jatkuva kommunikointi näyttelee myös tärkeää osaa muutoksessa. (Lipiäinen 2000.)

3.3 Ihmisten- ja asioiden johtaminen muutoksen virrassa

Muutosjohtaminen, kuten johtaminen yleensäkin, voidaan jakaa kahteen eri osioon: asioiden tai ihmisten johtamiseen. Näiden johtamistapojen vertailu on varsin oleellinen asia johtamistiedettä tutkittaessa ja siitä kirjoitettaessa. (Honkanen 2006.) Seuraavat tärkeät tehtävät johtamista koskien nousevat esiin Honkasen (2006) tekstistä: miten tavoitteet tulisi asettaa, kuinka tehtävät olisi organisoitava ja kuinka ihmiset saisi suorittamaan ne? Ei riitä siis, että asiat itse tiedostetaan, vaan niiden tulee olla selkeinä myös kaikille osapuolille, ketä muutos koskettaa. On myös tärkeää muistaa aina, että muutos ei koskaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii kaikkien panoksen (Kotter, J.P. 2009).

Englanninkieliset termit leadership, eli ihmisten johtaminen, ja management, eli asioiden johtaminen, ovat myös Suomessa nykyään laajasti käytössä olevia termejä, kun puhutaan eri johtamismalleista. Nämä kaksi tapaa käsitellä ja johtaa ihmisiä ovat nykyään kovan arvioinnin kohteena, kun puhutaan siitä, kuinka yrityksiä ja sen henkilökuntaa tulisi luotsata läpi lupausten ja lamojen. Honkanen (2006) kuitenkin muistuttaa, ettei johtamisen jakaminen eri osioihin ole aina niin yksinkertaista, ja että esimerkiksi management- termi englanninkielisessä kirjallisuudessa voi tarkoittaa hyvinkin monenlaisia johtamistapoja. Honkanen mainitsee myös, että leadership-tyylin johtamista on aina läsnä siellä, missä on toimivia ihmisryhmiäkin. Esimerkkinä hän ottaa Mintzbergin hierarkiaan pohjautuvan johtamismuodon, joka kaikessa yksinkertaisuudessaan väittää, että laumalla on oltava järjestys; johtaja ja alaiset. (Honkanen 2006.)

Muutosjohtamiselle on määritelty myös paljon erilaisia malleja, jotka osaltaan voivat auttaa yritystä. Alla on tarkasteltu Honkasen (2006) kirjassaan mainitsemia erilaisia strategisia ajattelumalleja, jotka yksin tai yhdessä voivat toimia muutoksen onnistumisen edistäjinä.

3.4 Muutoksen strategia- ajattelumallit

Muutosjohtamiseen ja organisaatiolliseen kehitykseen voidaan Friedlanderin ja Brownin (1974) mukaan erittää kaksi eri koulukuntaa: inhimillis- prosessuaalinen tai teknostruktuurallinen lähestymistapa. Erilaiset prosessit tai rakenteet ovat asioita ja ihmisiä organisaatioon yhdistävä tekijä, ja usein onkin vaikea erottaa, ohjaako prosessi rakennetta vai päinvastoin. Honkanen (2006) käsittelee kirjassaan muutokseen liittyviä prosesseja ensisijaisesti sosiaalisina tapahtumina, eikä niinkään rakenteellisina työtapahtumina. Honkanen muistuttaa myös kirjassaan, että nämä alla mainitut ajattelumallit eivät suinkaan ole vastakkaisia toisilleen, vaan molempien jonkinasteinen läsnäolo muutoksessa on välttämätön, ainoastaan mallien painotusarvo vaihtelee tilanteesta riippuen. (Honkanen 2006.)

3.4.1 Rakenneajattelu

Tämän mallin johtamisesta puhuttaessa ajattelumalliin liitetään usein management-termi. Rakenneajattelulla viitataan usein sellaisiin kysymyksiin, kuten: mitä on muutettava, jotta voidaan saavuttaa tavoitteet, tai miten asioita voisi kehittää, jotta onnistumme. Tässä mallissa organisaatio on monitasoinen järjestelmä, jonka eri ulottuvuuksia ja toimintoja, esimerkiksi työjärjestelmiä, -menetelmiä tai organisaation rakennetta on uudistettava. Kaikille näille muutostöille on usein yhteistä se, että ne ovat näkyviä organisaatiollisia tekijöitä. (Honkanen 2006.)

3.4.2 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu käsittää enemmän inhimillisiä asioita muutoksessa ja sen avulla voidaan saada apua ongelmiin esimerkiksi siinä, kuinka ihmiset saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan muutokseen, kuinka heidät saadaan tekemään se tai miten yrityksessä ylipäätään hallitaan muutosta. Kehittämistyön kohteena ovat siis ihmisten väliset asiat, kuten arvot, vuorovaikutus, asenteet, ongelmratkaisuun liittyvät taidot ja tavat sekä sisäiset mallit. Näiden edellä mainittujen pehmeiden asioiden tutkimisen ja kehittämisen taustalla on luoda edellytyksiä muutoksen suunnittelulle ja niiden toteuttamiselle ja usein tämä liitetään johtamisessa termiin leadership. (Honkanen 2006.)

Käytännön ongelmana näille ajattelumalleille Honkasen (2006) mukaan on yleensä se, että toinen malli ottaa ylivallan muutoksesta. Turhan usein sorrutaan rakenneajattelun ylikorostamiseen eikä inhimillisille prosesseille ja niiden käsittelylle jää tilaa. Asia voi ilmentyä esimerkiksi niin, että suunnittelupöydällä kehitetään työprosesseja ja laitteita, tai piirretään uusia kaavioita organisaatiosta, mutta käytännössä asioita ei johdeta muutokseen, vaan ihmiset toimivat vanhojen kaavojen mukaan. Toinen ongelma voi tietysti olla liiallinen panostaminen prosessiajatteluun. Organisaation tilaa ja yhteishenkeä yritetään parantaa esimerkiksi palkkaamalla joukko konsultteja ilman todellista käsitystä siitä, kuinka tämä kaikki vaikuttaa työjärjestelmiin, -jakoon tai valta- vastuusuhteisiin. (Honkanen 2006.)

3.5 Sosiaalisen muutoksen strategiat

Koska organisaatiot ovat ainakin vielä toistaiseksi suurimmaksi osaksi ihmisten muodostamia yhteisöjä, voidaan niihin myös soveltaa yleisimpiä ajattelumalleja sosiaalisten systeemien muutoksen perusteista. Nämä muutokset on yleisesti jaettu empiiris- rationaaliseen, normatiivis- kasvatukselliseen ja vallankäyttöön liittyviin kokonaisuuksiin. Honkanen kuitenkin haluaa lisätä ryhmään vielä rakenteiden muuttamisen strategian. (Honkanen 2006.)

3.5.1 Empiiris- rationaalinen strategia

Empiiris- rationaalisen strategian mukaan ihminen on järkevä olento, jonka motiivina voi usein olla esimerkiksi oman edun tavoittelu, jos sellainen on nähtävissä. Tähän käsitykseen liittyy oleellisesti myös se, että muutos lähtee liikkeelle perustellusta tarpeesta, ja että ihmisille voidaan rationaalisesti perustella, miksi muutos on askel parempaan vanhaan toimintaan verrattuna. Tämän strategian suurimpia ongelmia voi olla se, että opettamisesta tulee kansakoulumaista, joissa asioita ei ensinkään perustella ja näin ollen koko systeemin teho kärsii. (Honkanen 2006.)

3.5.2 Normatiivis- kasvatuksellinen strategia

Normatiivis- kasvatuksellisessa strategiassa ihmisen käyttäytyminen perustuu enemmänkin tiedostamattomiin sosiokulttuurisiin normeihin ja ajattelumalleihin, joita

tulisi muokata, jotta muutos olisi ylipäättänsä mahdollista. Muutos siis perustuu siihen, että yritetään muuttaa ihmisten toimintaa ohjaavia asenteita ja ajattelumalleja. Suurin ero ensimmäisenä mainittuun muutostyyliin on se, että tässä strategiassa vastausta ei useinkaan anneta valmiina, vaan ihmisten tulisi itse oivaltaa ja määritellä se. Tällaisen kehittämisprosessin suurimpana haasteena voi olla liiallinen manipulointi. (Honkanen 2006.)

3.5.3 Valtaan perustuva strategia

Valtaan perustuvassa strategiassa muutokset toteutetaan nimensä mukaisesti joko valta- aseman tai muun auktoriteettiaseman perusteella. Valta voi myös perustua erilaisten asiantuntijoiden tai muutosjohtajien mukanaan tuomaan auktoriteettiin. Erilaisia vallankäyttäjiä yrityksissä ja organisaatioissa on yhteiskuntatasolla paljon, mutta tapa hallita vallalla ja sitä kautta pyrkiä muutokseen on kuitenkin yleisintä linjajohdossa. Käytännössä muutoksien aikaansaaminen pelkän vallan avulla on yhä hankalampaa nyky- yhteiskunnan työelämässä ja tämän tyylin suurin ongelma onkin siinä, että ihmiset sitoutuvat huonosti muutoksiin. (Honkanen 2006.)

3.5.4 Rakenteiden muuttamisen strategia

Honkasen (2006) esiin tuoma rakenteiden muuttamisen strategia tarjoaa vaihtoehdoisen lähestymistavan muutoksen johtamiselle. Yksilöön vaikuttamisen sijaan tässä tyylissä pyritään ensisijaisesti muuttamaan rakenteita sillä olettamuksella, että ihmisten käyttäytyminen muuttuu vastaamaan luotuja rakenteita. Käytännössä yksilölähtöinen tapa yrittää kehittää ihmisten kommunikaatiota, kun taas rakenteellisen tavan on tarkoitus muuttaa yrityksen toimintatapoja yksilötason sosiaalista kehitystä tukevaksi, jopa sitä edellyttäväksi. Nämä rakenteellisen kehittämisen menetelmät voivat liittyä niin fyysisten tilojen, teknologian kuin työprosessien tai kommunikointivälineidenkin muuttamiseen. Tässä kehitystavassa ongelmaksi voi koitua se, että vaikka lähestymistapa onkin rakenteellinen, ei inhimillistä näkökulmaa osata ottaa tarpeeksi huomioon. (Honkanen 2006.)

Honkanen (2006) mainitsee kirjassaan, että käytännössä muutosjohtaja tai – työryhmä käyttää useampaa, jopa kaikkia, edellä mainituista tyyleistä luotsata muutosta. Sekoittava tyyli ei missään nimessä ole huono, vaan usein eri strategiat

täydentävät toisiaan. Muutoksen luomisessa kannattaa kuitenkin aina kuunnella itseään, sillä meillä kaikilla on perusolettamukset siitä, kuinka ihmiset ja asiat heidän ympärillä toimivat ja voivat muuttua. Eri strategioihin liittyvät ongelmat on myös tärkeä tiedostaa ennen niiden mahdollista käyttöönottoa. (Honkanen 2006.)

3.6 Yksilö muutoksen ytimessä

Yksikään muutos ei ole identtinen toisen kanssa, koska viimeistään yksilöt ovat niitä muuttujia yhtälössä, jotka aikaansaavat erot. Lipiäinen (2000) on kuitenkin teoksessaan maininnut asioita, joilla muutoksen solmuja voitaisiin avata, ja kuinka ihmiset saataisiin ottamaan askelia pois muutosvastarinnasta ja sitä kautta yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet pärjätä kilpailevilla markkinoilla. Ajatukset on lainattu Rosabeth Moss Kanterin teoksesta *The Change Masters Seminar* vuodelta 1987.

Keskittymisen tärkeyttä oleelliseen ja nimenomaan ydinosaamiseen panostamiseen ei tule unohtaa. Fokusoimalla toiminnat omiin vahvuuksiin varmistetaan se, että markkinoille saadaan korkealaatuisia tuotteita ja tuotteille matalat tuotantokustannukset. On aina pyrittävä näkemään ero selkeän kehityksen ja pelkän puuhastelun välillä. (Lipiäinen 2000.)

Nopeus on myös tärkeää, mikäli yritys haluaa pärjätä. Sen avulla saavutetaan markkinoilla ylivoimainen asema kilpailijaan nähden ja sitä kautta uusasiakkaiden hankinta helpottuu huomattavasti. (Lipiäinen 2000.) Yrityksen kannattaa muistaa nopeissa liikkeissään kuitenkin se, että liikkeen pitää aina olla hallittua.

Kahtena viimeisenä asiana otetaan esiin joustavuus ja verkottaminen. Joustavuudella tarkoitetaan sekä yksittäisten ihmisten että koottujen tiimien moniosaamista, mahdollista moniammatillisuutta ja sitoutumista asiakaslähtöiseen tuotantotapaan. Verkottamisella tarkoitetaan kumppanuusperiaatetta, jossa kaikki osapuolet hoitavat oman tonttinsa, jotta asiakas voisi olla tyytyväinen. (Lipiäinen 2000.)

3.6.1 Muutoksen jalkauttaminen

Hyvän organisaatiollisen tason suunnittelun lisäksi muutos on myös osattava jalkauttaa kaikille työntekijöille, ja tämä usein tekeekin muutoksesta hyvin inhimillinen

asian. Puhutaan, että muutokselle on saatava aikaan kasvot, pää ja sydän. Muutosvastarinnan murtamiseen Rosabeth M. Kanter on ehdottanut toimenpiteitä, joilla pystytään ehkäisemään uhkaksi koettuja muutoksia ja mahdollisesti kanavoimaan niitä positiiviseksi energiaksi. (Lipiäinen 2000.)

Menetyksen pelon voittamiseen Kanter tarjoaa lääkkeeksi muutosagenttien mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun. He toimivat hyvänä välikappaleena ryhmien ja johdon välillä ja tuovat tiimeistä suoraa palautetta johdolle tai kehitystiimille. Epävarmuuden sietokykyä voidaan kasvattaa ennen kaikkea avoimella kommunikoinnilla, mutta myös harkitsemalla sitä, milloin on hyvä edetä nopeasti ja milloin taas tahtia on hiukan löysättävä. Yllätyksiä voidaan hallita esimerkiksi tutustuttamalla ihmisiä muiden tekemiin yhtäläisiin muutoksiin ja informoimalla heitä jatkuvasti. Kaikkia hyviäkään asioita ei välttämättä oteta vastaan hyvin, jos muutokseen liittyy salailun makua. Muutoksen tuomaa erilaisuutta ja sen sietämistä voidaan lisätä kunnioittamalla vanhaa ja perinteistä tapaa toimia ja yrittämällä selkiyttää syyt sille, miksi juuri tämä muutos on tarpeellinen. (Lipiäinen 2000.)

Lipiäisen kirjaan on otettu usean asiantuntijan (Kotter, Brandt ym.) esimerkkejä siitä, mitä muutoksen menestyksellinen läpivienti yrityksen johdolta vaatii. Hyvin selkeä mielipide tuntuu olevan, että turhan usein muutoksessa keskitytään liikaa asioiden johtamiseen sillä olettamuksella, että myös ihmisten omat prosessit hoituvat siinä sivussa. Asian on ehkä parhaiten pukeut sanoiksi Peter Drucker vuonna 1998 tekemässä teoksessaan, joka käsittelee johtamista ammattina: ”asiajohtajat tekevät asiat oikein ja henkilöjohtajat tekevät oikeita asioita”. (Lipiäinen 2000.)

Johtaminen on yhä enemmän siirtymässä asioiden johtamisesta kohti ihmiskeskeisempää johtamista. Syitä tähän on varmasti monia, mutta inhimillisyyden sekä yksilöllisyyden korostaminen ja asioiden monimuotoisuuden kasvaminen ovat pääsyitä kehityksen nykysuuntaan. Varsin usein muutoksen tuomat haasteet ovat kuitenkin hyvin moniulotteisia, eikä yrityksissä näin ollen mielestäni ole varaa olla ottamatta huomioon kaikkia näkökulmia, mitä muutosjohtamisessa vaaditaan.

4 KYSELYN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tehty työilmapiirikysely koostuu pääasiassa kvantitatiivisista tutkimuskysymyksistä, mutta joukossa on myös kvalitatiivisia tutkimuskysymyksiä. Tämän käytäntö mahdollistaa sen, että numeroarvioiden mukaan saadaan myös selittävää materiaalia arvioinnin tueksi. Sen lisäksi avoimet kohdat tarjosivat mahdollisuuden myös esittää asioita kysymysten ulkopuolelta. Tämä toimi oivana lisänä, jos esimerkiksi jotain tärkeää on unohtunut kysymysjoukosta. Taustatekijöiden selvittäminen on lomakkeessa suoritettu monivalintaväittämällä.

4.2 Tutkimusjoukko

Tutkimusjoukko koostuu teollisuuden alalla toimivan yrityksen työntekijöistä. Joukkoon kuului kaikki tämänhetkiset työntekijät huolimatta siitä, kuinka kauan he olivat olleet töissä tai olivat heidän työsuhteensa sitten määrä-, osa- tai kokoaikaisia. Kyseessä on siis kokonaistutkimus (Hirsjärvi ym. 2000). Erittely tutkimusjoukossa vastaajien kesken on aineistossa suoritettu taustatekijöiden avulla, joista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.4 ja 5.2.

4.3 Kyselyaineisto

Työilmapiirikyselyn tutkimusaineiston on koonnut tietojenkäsittelytradenomien joukko yhdessä tutkimusmenetelmien opettajan sekä opinnäytetyön toisen ohjaajan kanssa. Aineistoa on välillä näytetty yrityksen johtohenkilölle, joka on edelleen opinnäytetyön ohjaajan kanssa läpikäynyt kyselyä ja muokannut sitä haluttuun suuntaan. Tästä kaikesta voi päätellä, että kyselyyn on saatu mahdollisimman sopivat kysymykset analyysin tekoa varten.

4.4 Kyselyn rakenne

Työilmapiirikyselyn alussa on lyhyt johdanto siitä, miksi kysely suoritetaan ja mitä sen avulla on tarkoitus saavuttaa. Lisäksi kerrotaan, kuka tutkimuksen suorittaa, tässä tapauksessa siis Savonia- ammattikorkeakoulu. Johdannossa mainitaan myös, että vastaukset käsitellään anonyymisti ja täysin luottamuksellisesti.

Johdanto- osan jälkeen kyselyyn on merkitty taustatekijät, jonka avulla kyselyyn vastanneiden tuloksia voidaan vertailla eri ryhmittäin. Taustatekijöissä selvitetään työntekijän ikä, työsuhteen kesto ja osasto, jossa vastaaja työskentelee. Kaikki taustatekijät on jaettu kolmeen eri vaihtoehtoon.

Itse työilmapiirikysely on jaettu viiteen eri osioon. Neljä ensimmäistä osiota on järjestyksessä työyhteisö, työtehtävät, johtaminen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Ne kaikki noudattavat yhtenäistä kaavaa, jossa vastaaja saa ensin arvioitavakseen väitteitä, joihin hän voi vastata merkitsemällä yhden kohdan hieman muokatusta Likertin viisiasteisesta asennemittausjärjestelmän mukaisesta taulukosta. Asteikko on jaettu niin, että vastausvaihtoehto numero yksi tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä, numero kaksi vähän samaa mieltä. Vastaavasti vaihtoehto numero viisi tarkoittaa, että vastaaja on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja numero neljä sitä, että vastaaja on vähän samaa mieltä väitteen kanssa. Kolmoskohta toimii niin sanottuna neutraalina vastauksena, jossa vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Likertin alkuperäinen asteikko poikkeaa tutkimuksessa olevasta asteikosta ainoastaan siinä, että kolmas vaihtoehto kuuluu: vaikea sanoa. Jokaisen osion lopussa on lisäksi mahdollisuus antaa kirjallista palautetta, ja siihen kehoitetaan, jos johonkin osion väittämään vastaaja on antanut vastaukseksi vaihtoehdon yksi tai kaksi.

Työilmapiirikyselyn viimeinen osio koostuu kolmesta avoimesta kysymyksestä, joissa vastaajilta kysytään yrityksen tilaa tässä hetkessä, minkälaisia mielikuvia yritys välittää ulkomaailmaan ja sitä, millä eväillä yritys pärjää myös tulevaisuuden kilpailussa. Viimeisenä on mahdollisuus vielä antaa muita kommentteja, ja vastaaja kiitetään annetusta palautteesta.

4.5 Kyselyn tulosten analysointi

Työntekijöillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn, jonka jälkeen viimeisetkin lomakkeet palautuivat koululle ja sen jälkeen aloitettiin analysointi. Analysoinnin pohjatyö oli toki aloitettu jo aikaisemmin.

Aineistopohja työstettiin SPSS- ohjelmistoon tietokannalle ennen kuin kyselylomakkeet olivat kokonaisuudessaan palautuneet arvioitavaksi. Työstämisellä tässä tarkoitetaan käytännössä sitä, että ohjelmistoon syötettiin lomakkeen kysymykset sekä niiden vaihtoehdot (1-5), joita sitten SPSS- ohjelman avulla pystyttiin muuntamaan yhdessä Excel- ohjelman kanssa esimerkiksi erilaisiksi tiedoiksi, keskiarvoiksi ja niitä kuvaaviksi grafiikoiksi. Vastausten sitten palautuessa aloitettiin tietojen siirtäminen ohjelmaan analyysin tekoa varten. Tässä välissä mainittakoon, että vaikka avoimet kysymykset ohjelmaan syötettiinkin, eriteltiin ne kuitenkin lukemalla ja käsittelemällä jokainen vastaus erikseen, toisin kuin kvantitatiivinen aineisto.

5 KYSELYN TULOKSET

5.1 Vastausten määrä ja kyselyn luotettavuus

Kysely tapahtui helmikuun viimeisenä viikkona vuonna 2011. Viikon vastausajan jälkeen palautuneiden vastausten prosenttiluku oli 86,4. Vastanneiden prosentuaalinen osuus tässä kyselyssä osoittautui verrattain korkeaksi, ja näin ollen kyselyn tuloksia voidaan pitää siltä osin hyvänä ja luotettavana. Korkea vastausprosentti vaikuttaa myös pienentävästi virhemarginaalin suuruuteen, joka taas vaikuttaa myönteisesti tulosten yleistettävyyteen yrityksessä. (Hirsjärvi ym. 2000.)

5.2 Taustatekijät

Kyselyn alussa oli kolme eri monivalintakysymystä, joilla kartoitettiin työntekijän ikä, työsuhteen kesto ja osasto, jolla työntekijä työskentelee. Kussakin taustatekijäosiossa oli kolme eri vastausvaihtoehtoa.

Iän suhteen työntekijällä oli valittavanaan kolme eri vaihtoehtoa: alle 35v, 36-49v sekä yli 50v. Vastausten kirjausvaiheessa kuitenkin huomattiin, että osaan monivalintavaihtoehdoista ei ollut tarpeeksi osanottajia, joten tarpeeksi suurilukuisten vertausryhmien aikaansaamiseksi jouduttiin suorittamaan raaka jako kahteen ryhmään, eli alle 35 vuotiaisiin ja yli 35 vuotiaisiin. Näin ollen prosentuaaliseksi jakaumaksi saatiin seuraavat luvut: 53 % vastaajista oli alle 35v, 38 % oli yli 35v ja 9 % jätti vastaamatta.

Työsuhteen keston kolme eri vastausvaihtoehtoa olivat: 0-3 vuotta, 4-7 vuotta ja yli 8 vuotta. Tässä monivalintaosiossa jouduttiin tekemään vastaavanlainen jako kahteen, jotta otoksista tulisi vertailukelpoisia. Ryhmiksi muodostui siis 0-3 vuotta tai yli kolme vuotta yrityksessä työskennelleet. 0-3 vuotta yrityksessä työskennelleitä oli vastausten mukaan 47 %, yli kolme vuotta yrityksessä työskennelleitä oli 44 % vastaajista ja 9 % vastaajista ei vastannut kyseiseen kohtaan laisinkaan.

Työntekijän osastot oli jaettu myös kolmeen eri vastausvaihtoehtoon, mutta samasta syystä kuin edellä, jouduttiin myös tässä supistamaan ryhmät kahteen. Näin ollen vastaukset jaettiin koskemaan joko toimistoa/hallintoa sekä tuotantoa. Vastaajista 31

% kuului toimistoon/hallintoon ja tuotannon puolella vastaajista oli 63 %. 6 % vastaajista jätti tähän kohtaan vastaamatta.

5.3 Kyselyn osat ja vastausten vertailu

Kysely on jaettu neljään isompaan osa- alueeseen, johon kuuluvat työyhteisö, työtehtävät, johtaminen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Jokaisessa osio sisältää väittämiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, mikä yrityksen tila kussakin osa- alueessa on.

Jokaisesta osiosta laskettaviksi asioiksi kaikkien vastanneiden kesken otettiin osion kokonaiskeskiarvo sekä yksittäisten väittämien keskiarvot. Näiden lukujen lisäksi tarkasteltiin jokaisen väittämän kohdalla vastausten keskihajontaa, joka kuvastaa sitä, kuinka suuri vastausten hajonta oli aina yhden väittämän sisällä. Käytännössä mitä lähempänä keskihajontaluku on nolaa, sitä vähemmän väittämäkohtaisissa vastauksissa on hajontaa vastaajajoukon sisällä. (Hirsjärvi ym. 2000.)

Kokonaiskeskiarvojen lisäksi vastaukset jaettiin myös omiin osakokonaisuuksiinsa taustatekijöiden perusteella. Tämän avulla voitiin tarkastella, kuinka vastauskeskiarvot jakautuivat eri taustatekijöittäin. Vertailut suoritettiin jokaisen osion jokaisessa väittämässä työntekijän iän, työsuhteen keston sekä osaston välillä. Varsinaista tieteellistä merkitsevyytensä ei otoskokojen takia kyselyn tulosten vertailuun käytetty, mutta vastausten purkamisen jälkeen päätettiin, että merkitsevyytensä voidaan pitää 0,5 yksikön eroa vastausten keskiarvoissa eri ryhmien osalta. Vertailevassa arvioinnissa katsottiin ainoastaan eri osakokonaisuuksien kunkin väittämän keskiarvot taustatekijöittäin. Tässä osiossa ei siis laskettu enää kokonaiskeskiarvoja tai keskihajontalukuja taustatekijöiden perusteella.

Varsinaisen väittämätöiden jälkeen jokaisessa osiossa on mahdollisuus antaa avointa palautetta osioon liittyen, sekä erillinen kehoitus tehdä niin, jos vastaaja on antanut johonkin väittämään kyseisessä osiossa vastaukseksi vaihtoehdon 1 tai 2, eli täysin eri mieltä tai lähes eri mieltä. Näin ei aina kehotuksesta huolimatta ollut kuitenkaan tehty. Lisäksi kyselyn viimeinen osa koostuu kolmesta avoimesta kysymyksestä sekä vapaan kommentin sarakkeesta. Näiden kaikkien avointen osioiden vastaukset on koottu eri osakokonaisuuksittain sillä tavalla, että analysoijan

mielestä samaa tarkoittavat vastaukset on laitettu kootusti yhdeksi asiaksi, joista saadaan yksi vastausrypäs. Vastausten esiintymismäärä palautetuissa lomakkeissa on suluissa annetun avoimen palautteen perässä, esimerkkinä toimikoot työyhteisö - osioon liittyvän väittämän kommentit avoimessa vastausosiossa:

Työpanostus ja oma- aloitteisuus huomioitava paremmin (2)

5.3.1 Työyhteisö

Työyhteisö osiossa väitteitä oli kuusi, ja osion kokonaiskeskiarvoksi kaikkien vastauksien osalta saatiin 3,75 (asteikolla 1-5). Tämän osion keskiarvo oli kaikkien osioiden vertailussa korkein, ja parhaimman keskiarvon osion väittämistä sai väite: minun on helppoa pyytää apua työkavereilta, yhdessä väitteen: voin olla työyhteisössä oma itseni ilman, että minun tarvitsee pelätä syrjintää tai asiatonta kohtelua, kanssa. Molempien vastausten keskiarvoksi saatiin kaikkien vastanneiden kesken 4,3. Heikoimman arvosanan osiossa sai väite; työpaikkamme ilmapiiri on kannustava (KA=3,0) ja toiseksi heikoin väittämä oli; olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin (KA=3,4). Näiden väittämien lisäksi väite; tunnen kuuluvani työyhteisöön, sai vastauksissa keskiarvon 3,7. Väite, koen että työkaverini arvostavat minua, sai keskiarvoksi 3.8. Alla kuvio siitä, kuinka vastaukset jakoutuivat tässä väittämässä vastausvaihtoehdoittain. Vastausmäärät ovat taulukossa prosentteina.

TAULUKKO 1. Työyhteisö. Koen, että työkaverini arvostavat minua (%)

	Kaikki vastaajat (KA=3,8) (KH=0,852)	
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	0	0
2 Vähän eri mieltä	9,4	9,4
3 En samaa enkä eri mieltä	15,6	25,0
4 Vähän samaa mieltä	56,3	81,3
5 Täysin samaa mieltä	18,7	100,0
Yhteensä	100	100

Keskihajonnalla mitattuna kaikista suurimmat eroavaisuudet vastausten arvoissa oli kolmannessa väitteessä, jossa kysyttiin, tuntee ko vastaaja kuuluvansa työyhteisöön.

Tässä kohdassa keskihajonnaksi mitattiin luku 1,081. Osion pienin hajonta oli suurimman keskiarvon saaneessa väitteessä: minun on helppo pyytää apua työtovereilta (KH=0,829).

Taustatekijöiden perusteella osiokohtaista vertailua voidaan tehdä osaston, iän ja työsuhteen keston mukaan. Osastokohtaisessa vertailussa ainoa merkittävä ero saatiin väittämään; koen, että työkaverini arvostavat minua, missä ero toimiston/hallinnon ja tuotannon välillä oli tasan 0,5 yksikköä toimiston eduksi. Iän suhteen tehtävässä vertailussa ilmeni kaksi merkittävää eroa keskiarvoissa. Väite; olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin, sai alle 35v keskiarvoksi 3,8, kun taas yli 35v vastausten keskiarvo oli 3,2. Tunnen kuuluvani työyhteisöön - väitteessä ero oli ikävertailuosion suurin alle 35v keskiarvon ollessa 4,2 ja vastaavasti yli 35v keskiarvo oli 3,3, mikä on siis lähes yhden yksikön alhaisempi. Työsuhteen keston mukaan vertailua tehtäessä vastauksissa ei tullut esiin merkittäviä eroja, keskiarvoluvuissa oli korkeintaan kymmenyksen eroja.

Työyhteisöön liittyvät avoimet kommentit kootusti olivat seuraavanlaisia: (suluissa esiintymismäärä)

- Ilmapiirissä parantamisen varaa (avoimuuden puute, kireys, palautteen anto, kannustus) (4)
- Liika kiire haittaa sekä työntekoa että siivousta ym. järjestyksen pitoa (3)
- Työpanostus ja oma-aloitteisuus huomioitava paremmin (2)

5.3.2 Työtehtävät

Työtehtävät osiossa oli yhteensä kymmenen väittämää ja kaikkien vastauksien kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,52. Heikoimman arvosanan sai palkkauksen oikeudenmukaisuuteen liittyvä väittämä (KA=2,6). Myös työolosuhteiden toimivuuteen liittyvä väittämä sai keskimääräistä alemman arvon (KA=2,9). Nämä väittämät myös jakoivat mielipiteitä keskivertoa enemmän keskihajonnan ollessa palkkaukseen liittyvässä väittämässä koko osion suurin (KH=1,269) ja työolosuhteisiin liittyvä väittämän keskihajonta oli osion kolmanneksi suurin (KH=1,168). Väliin kiilasi keskihajonnalla 1,235 väittämä: työmääräni on oikeassa suhteessa jaksamiseeni, jonka keskiarvo oli osion kolmanneksi alhaisin, 3,3. Tiedot väittämästä on esitetty myös seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 2. Työmääräni on oikeassa suhteessa jaksamiseen (%)

Kaikki vastaajat (KA=3,3) (KH=1,235)		
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	9,4	9,4
2 Vähän eri mieltä	18,8	28,2
3 En samaa enkä eri mieltä	18,8	47
4 Vähän samaa mieltä	37,5	84,5
5 Täysin samaa mieltä	15,5	100,0
Yhteensä	100	100

Korkeimman keskiarvon ja pienimmän keskihajonnan työtehtävät osiossa sai väittämä, jossa piti arvioida, onko vastaajan mielestä hänen työnsä tarpeeksi vastuullista.

TAULUKKO 3. Työni on tarpeeksi vastuullista (%)

Kaikki vastaajat (KA=4,2) (KH=0,721)		
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	0	0
2 Vähän eri mieltä	0	0
3 En samaa enkä eri mieltä	18,8	18,8
4 Vähän samaa mieltä	46,9	65,7
5 Täysin samaa mieltä	34,3	100,0
Yhteensä	100	100

Toiseksi korkeimman keskiarvon työtehtävät osion väittämistä sai väite: tekemälläni työllä on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Keskiarvoksi tuli 4,1 ja keskihajonnaksi 0,803. Väittäjä työn innostavuudesta sai saman keskiarvon kuin

väittämä, jossa kysyttiin työntekijän mahdollisuutta kehittyä tehtävissään (KA=3,7). Näiden väittämien keskihajonnat olivat samassa järjestyksessä 1,129 ja 1,087.

Kysyttäessä sitä, tietävätkö työntekijät, mitä heiltä työssään odotetaan, vastauskeskiarvoksi tuli 3,8 keskihajonnan ollessa 1,121. Väittämään, tuntee ko työntekijä saavansa tarpeeksi koulutusta, keskiarvoksi tuli 3,4 ja keskihajonnanaksi 0,923. Osion viimeisen väittämän tiedot selviävät alla olevasta taulukosta.

TAULUKKO 4. Saan tarvitsemani määrän opastusta ja ohjausta (%)

	Kaikki vastaajat (KA=3,8) (KH=0,964)	
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	0	0
2 Vähän eri mieltä	12,5	12,5
3 En samaa enkä eri mieltä	40,6	53,1
4 Vähän samaa mieltä	28,2	81,3
5 Täysin samaa mieltä	18,7	100,0
Yhteensä	100	100

Vertailtaessa työtehtävien vastauksia osastoittain, tutkimuskohtaista merkitsevyyseroa oli neljässä väittämässä. Keskiarvo väittämässä, jossa kysyttiin innokkuutta työhön, oli toimiston/ hallinnon puolella 4,4 ja tuotannon puolella 3,3. Tässä kohdassa on hyvä mainita, että kokonaiskeskiarvo oli 3,7, joten toimiston/ hallinnon keskiarvo on siis merkittävästi suurempi kuin kokonaiskeskiarvo. Toinen merkittävä ero osastokohtaisissa vastauksissa on siinä, kuinka vastuulliseksi työ koettiin. Toimisto/ hallinnon keskiarvo väittämässä oli 4,5 ja tuotannon 4,0. Keskiarvot molemmissa osastoissa ovat kuitenkin varsin korkeata luokkaa.

Myös väittämässä palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja työolosuhteisen toimivuudessa, kuten työvälit, ja työtilat, oli osastokohtaisesti merkittäviä eroja. Toimiston/ hallinnon puolen keskiarvo palkkaukseen liittyvän väittämän osalta oli 3,3 ja työolosuhteiden osalta 3,6. Vastaavat luvut tuotannon puolella ovat samassa järjestyksessä 2,3 ja 2,6. Huomattavaa näissä kahdessa viimeisessäkin väittämässä on se, että toimiston/ hallinnon keskiarvot ovat merkittävästi kokonaiskeskiarvoa

korkeampia. Ja vaikka merkitsevyytaso ei ylitäkään väitteessä, jossa kysytään, tietääkö työntekijä mitä häneltä työssään odotetaan, mainittakoon, että tuotannon puolen keskiarvo on 0,3 yksikköä korkeampi kuin toimiston/ hallinnon keskiarvo.

Tarkasteltaessa työtehtävät osiota iän mukaan voidaan todeta, että merkittäviä eroja keskiarvoissa löytyy suuntaan jos toiseenkin ikähaarukan molemmilta puolilta. Alle 35v kokivat merkittävästi vähemmän, että heidän työmääränsä on oikeassa suhteessa jaksamiseen (KA=3,2), kun taas yli 35v vastaava keskiarvo oli 3,8. Yli 35v olivat sitä mieltä, että he kokivat merkittävästi alemmaksi mahdollisuutensa kehittyä tehtävissään. He myös kokivat saavansa merkittävästi vähemmän opastusta ja ohjausta. Näistä jälkimmäisessä keskiarvojen ero oli 0,7 ja ensimmäisen 0,5 yksikköä.

Työsuhteen keston mukaan tehty vertailu osoittaa, että alle kolme vuotta talossa työskennelleet ovat merkittävästi innostuneempia työstään kuin yli kolme vuotta olleet. (alle 3v KA=4,0 yli 3v KA=3,4). Mutta kuten edellisessäkin osiossa, niin myös tässä vertailussa työsuhteen keston mukaan erot eivät ole isoja, korkeintaan kahden kymmenyksen, lukuun ottamatta edellä mainittua väittämää.

Työtehtäviin liittyvät avoimet vastaukset kootusti (suluissa esiintymismäärä)

- Palkkaus ei oikealla tasolla (7)
- Työskentelyolosuhteet eivät ole tyydyttävät (6)
- Kiire/ liikaa töitä(5)
- varastointiin liittyvät ongelmat (5)
- Oman työn vastuualue epäselvä (5)
- Työskentelymotivaation puute (4, joista kolmessa syy liittyy palkkaukseen)
- Työskentelytilojen ilmanvaihto puutteellinen (4)
- Lisää työntekijöitä/ sesonkiapua (2)
- Ei tarpeeksi koulutusta työn puolesta (2)
- Työnkiertomahdollisuus (1)
- Työtehtävien ohjeistus ei ajan tasalla (1)

5.3.3 Johtaminen

Johtamisen osio sai kaikkien väitteiden keskiarvoksi 3,25. Väitteitä osiossa oli kuusi ja parhaimman keskiarvon sai väite, jossa haluttiin vastausta sille, onko työntekijöiden mielestä esimiestä helppo lähestyä (KA=3,8). Alimman keskiarvon sai osion viimeinen väite, jossa piti arvioida johdon toiminnan järkevyyttä (KA=2,7). Keskihajonnat olivat tässä osiossa koko kyselyn korkeimmat. Kaikissa osion kuudessa väittämässä keskihajontaluku oli yli 1,1. Suurin keskihajontaluku oli osion toisessa väitteessä, jossa kysyttiin, saako työntekijä mielestään tarpeeksi tietoa häntä koskevista asioista (KH=1,256). Prosentuaalinen jakauma on kuvattu alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 5. Saan riittävästi tietoa työntekijöitä koskevista asioista (%)

	Kaikki vastaajat (KA=3,3) (KH=1,256)	
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	6,3	6,3
2 Vähän eri mieltä	28,1	34,4
3 En samaa enkä eri mieltä	15,6	50,0
4 Vähän samaa mieltä	31,2	81,3
5 Täysin samaa mieltä	18,8	100,0
Yhteensä	100	100

Toiseksi suurin keskihajontaluku oli väitteessä, jossa aiheena oli työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Keskihajontaluku oli 1,242 ja keskiarvo 3,2. Myös osion kahden muun väittämän keskiarvo oli lähes sama. Kysyttäessä sitä, kokevatko työntekijät, että esimies arvostaa häntä, vastauskeskiarvoksi saatiin 3,3 ja keskihajonnaksi 1,143. Osion ensimmäisen väittämän luvut selviävät alla olevasta taulukosta.

TAULUKKO 6. Saan työstäni tarpeeksi palautetta esimieheltäni (%)

	Kaikki vastaajat (KA=3,2) (KH=1,180)	
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	9,4	9,4
2 Vähän eri mieltä	18,8	28,2
3 En samaa enkä eri mieltä	28,2	56,4
4 Vähän samaa mieltä	31,2	87,6
5 Täysin samaa mieltä	12,4	100,0
Yhteensä	100	100

Osastokohtaisessa vertailua tarkasteltaessa voidaan todeta, että yhtä väittämää lukuun ottamatta tuotannon puolella on johtaminen osiossa alemmat keskiarvot. Tämä yksi väittämä liittyy siihen, kuinka hyvin työntekijä kokee saavansa tietoa esimieheltään häntä ja työtehtäviään koskevista asioista. Ero ei kuitenkaan ole tutkimuksen osalta tilastollisesti merkitsevää. Ainoa merkitsevällä tasolla oleva ero on viimeisessä väittämässä, eli johdon toiminnan järkevyyden arvioinnissa. Tässä tuotannon vastausten keskiarvo on merkitsevästi alempi kuin toimiston/ hallinnon (KA 2,5 > < 3,0).

Ikävertailussa ainut merkitsevä ero oli väitteessä, jossa kysyttiin, kuinka helposti työntekijät kokivat esimiesten lähestymisen. Yli 35v kokivat tämän selkeästi hankalammaksi kuin alle 35v. Työsuhteen keston mukaan tehtävässä vertailussa ei merkitseviä eroja tullut ilmi, keskiarvot vaihtelivat ainoastaan hiukan puolin ja toisin.

Johtamiseen liittyvät avoimet vastaukset koottuina käsittivät seuraavia kohtia: (esiintymismäärät suluisissa)

- Johto ei arvosta työntekijöitä tarpeeksi/ tasapuolisesti (5)
- Tiedotuksessa puutteita/ tiedotus ei tarpeeksi avointa (4)
- Palautetta ei anneta tarpeeksi (4)
- Vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä liian vähäistä (4)
- Johdon toiminnan kyseenalaistaminen (2)

5.3.4 Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuusosion neljän väittämän kokonaiskeskiarvoksi kaikkien työntekijöiden kesken saatiin 3,15. Tämän osion keskiarvo oli kaikkien osioiden alhaisin. Eniten samaa mieltä työntekijät olivat väittämän kanssa, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin (KA=3,5). Tämän väittämän keskihajonta oli 1,110. Alhaisimman keskiarvon sai väite, jossa kysyttiin, otetaanko työntekijät hyvin mukaan päätöksentekoon. Tämän väitteen keskiarvo oli 2,8 ka keskihajonta 1,158.

Suurin keskihajonta oli väitteessä, jossa kysyttiin, kokevatko työntekijät, että heidän antamat kehitysideat otetaan huomioon. Alla olevassa taulukossa on kuvattu väitteen tietoja.

TAULUKKO 7. Koen, että työntekijöiden antamat kehitysideat otetaan huomioon (%)

Kaikki vastaajat (KA=3,2) (KH=1,165)		
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	12,5	12,5
2 Vähän eri mieltä	12,5	25,0
3 En samaa enkä eri mieltä	18,8	43,8
4 Vähän samaa mieltä	50,0	93,8
5 Täysin samaa mieltä	6,2	100,0
Yhteensä	100	100

Viimeinen väittäjä käsitteli sitä, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Tämän väittämän keskiarvoksi tuli 3,1 ja keskihajonnaksi 0,964. Prosentuaalinen vastausjakauma on alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 8. Saan riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista(%)

Kaikki vastaajat (KA=3,1) (KH=0,964)		
	Vastauksien jakautuminen (%)	Yhteensä (%)
1-5		
1 Täysin eri mieltä	6,2	6,2
2 Vähän eri mieltä	18,8	25,0
3 En samaa enkä eri mieltä	18,8	43,8
4 Vähän samaa mieltä	50,0	93,8
5 Täysin samaa mieltä	6,2	100,0
Yhteensä	100	100

Osastokohtaisessa vertailussa vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet osiossa ainoa merkitsevä ero tuotannon ja toimiston/ hallinnon välillä oli ensimmäisessä väittämässä, jossa vastaajilta kysyttiin kokevatko he voivansa vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Toimiston/ hallinnon keskiarvo oli 3,9 ja tuotannon keskiarvo 3,3. Työsuhteen keston mukaan vertailtaessa ei merkitseviä eroja kahden ryhmän välille syntynyt.

län mukaan vertailtaessa vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vastauksista löytyy sen sijaan merkitsevä ero kolmesta väittämästä neljästä. Kaikissa näissä kolmessa väittämässä alle 35v keskiarvot ovat merkitsevästi korkeampia kuin yli 35v vastausten keskiarvot. Nuoret työntekijät siis kokevat, että he voivat vaikuttaa paremmin töihin liittyviin asioihin, heidät otetaan mielestään paremmin mukaan päätöksentekoon ja he saavat mielestään paremmin tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Yli 35v keskiarvo on kuitenkin korkeampi jäljelle jäävässä väittämässä, jossa työntekijöiltä kysytään, kokevatko he, että heidän antamat kehitysideat otetaan hyvin huomioon.

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin liittyvät avoimet vastaukset kootusti. (suluissa esiintymismäärä)

- Työntekijöiden mielipidettä ei kuunnella (5)
- Työntekijöitä ei oteta mukaan päätöksentekoon tarpeeksi (3)
- Toimintaan liittyvät asiat eivät ole selvillä (2)

- Asioihin voi vaikuttaa puhumalla ja kysymällä (2)

5.4 Avoimet vastaukset

Työilmapiirikyselyn lopussa työntekijöitä pyydettiin vastaamaan kolmeen avoimeen kysymykseen, joiden avulla oli tarkoitus selvittää yrityksen tämänhetkistä yrityskuvaa, arvoja sekä kilpailutekijöitä. Kuten eri osioiden avoimissa vastauksissa, myös tässä vastaukset on analysointivaiheessa koottu mahdollisimman selkeiksi osajoukoiksi. Vastauksen jälkeen suluissa määrä, kuinka usein asia on vastauksissa esiintynyt.

1. Työntekijöiden mielestä yritykseen voidaan tänä päivänä liittää seuraavia asioita:

- Kehittyvä / kehityskelpoinen (6)
- Hyvä tuotemerkki (5)
- Edelleen kehitystä tarvitseva (5)
- Laadukkaat tuotteet (4)
- Vakaa työllistäjä (4)
- Sisäiset asiat kaipaavat parannusta; siisteys, järjestys, henkilöstöpolitiikka (3)
- Arvostettu toimija alallaan (2)

2. Tulevaisuudessa työntekijöiden mielestä yrityksen toiminnasta pitäisi välittyä seuraavat asiat:

- Laatu (7)
- Työntekijöitä arvostava; palkat, olosuhteet, yhteishenki (4)
- Luotettavuus toimituksissa (3)
- Asiakaslähtöinen (3)
- Edelläkävijä tuotekehityksessä (3)
- Alansa johtava yritys (2)

3. Työntekijöiden mielestä seuraavat asiat tuovat yritykselle kilpailukykyä tulevaisuudessa:

- Laatu (18)
- Toimitusvarmuus (5)

- Hyvä tuotevalikoima (5)
- Tuotekehitys (4)
- Työntekijöistä huolehtiminen / sitouttaminen (4)
- Palvelu (3)
- Hinta (2)
- Toiminnan kehitys (2)
- Hyvä suunnittelu ja sen tukeminen (2)

Lisäksi työilmapiirikyselyn lopussa työntekijöille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti. Tässä osiossa vastaajat antoivat palautetta sekä yleisellä että eritellymmällä tasolla. Analyysissa saatiin valikoitua siis hyvin yksilöllisiäkin toiveita ja vastauksia, esimerkiksi vesipistettä hallin puolelle ja levyleikkuria sekä sahaa käyttöön tuotantoon. Lisäksi tuotannon puolen taukotiloihin toivottiin viilennystä ja TVR, eli töiden vaativuusryhmittely, tulisi ottaa paremmin huomioon. Tietotekniikka oli joidenkin vastaajien mielestä osittain vanhentunutta ja toivottiin myös sitä, että kyselyn tuloksista saataisiin kehitystä aikaiseksi. Lisäksi loppuosassa oli mainintoja siitä, että työkaverit ovat mukavia, esimiehiä on helppo lähestyä ja muutama vastaaja mainitsi myös, että on mukavaa, kun tällainen kysely järjestettiin.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteenvedossa keskitytään asioihin tulosten ja itse kyselyssä olleiden osioiden pohjalta. Teoriaa rinnastetaan esille tulleisiin asioihin ja vertaillaan niiden mahdollista toimivuutta yrityksen toimintatapoihin. Johtopäätöksiä saatujen tulosten ja teorian perusteella on esitetty aina käsiteltävän asian yhteydessä. Käsiteltävät asiat ja parannusehdotukset ovat siis sekä kyselyn tulosten pohjalta että teoriaan perustuvia päätelmiä, ja näin ollen ne saattavat jo yrityksessä käytössä ollakin. Lopun pohdintaosiossa on yleistä ja eriteltyä tulkintaa saaduista vastauksista sekä itse opinnäytetyöprosessin arviointia tekijän näkökulmasta.

6.1 Työyhteisö

Työyhteisö sai parhaimman keskiarvon eri osioista, ja yksi syy siihen on varmasti se, että vastaajat tuntevat voivansa vaikuttaa itse parhaiten juuri tähän osioon. He ovat itse olennaisena osana luomassa työilmapiiriä. Koska työyhteisön hyvinvointi koostuu jokaisen yksilön näkemyksestä, on inhimillisempään prosessiajatteluun perustuva johtamistyyli tärkeässä asemassa hyvän työilmapiirin luomisessa työyhteisöön (Honkanen 2006).

Yksittäisten kommenttien perusteella suurimpia ongelmakohtia työyhteisössä oli kommunikoinnin puutteessa, vaikka se vastaajien mielestä pääosin hyvää olikin. Kommunikoinnin tärkeyttä ja avoimuutta on pidetty tärkeänä tekijänä useassa lähteessä, ja sen vuoksi siihen tulisikin jatkossa panostaa yhä enemmän (Furman & Ahola 2002; Honkanen 2006; Juuti 2006). Tämän asian lisäksi vastaajien mielestä liika kiire haittaa työntekoa ja järjestyksen ylläpitoa, mikä osaltaan aiheuttaa ongelmia työyhteisön siisteydessä ja järjestyksessä, ja sitä kautta ehkä koko työyhteisön arvosanaan.

Kiire yrityksessä voi olla sekä myönteinen että kielteinen asia, ja usein on vaikea määrittää, kuinka suuren osan kiireestä aiheuttaa työvaiheisiin kuuluvat asiat, ja kuinka suuren osan työntekijä itse. Voihan esimerkiksi olla, että toinen työntekijä ehtii kyllä pitää työpisteensä siistinä säännöllisellä siivouksella ja järjestyksellä, kun taas toinen työntekijä painaa hommia tukka putkella ja vähät välittää siivoamisesta sillä seurauksella, että asiat alkavat vaikuttaa kyseisen työntekijän lisäksi myös yleiseen siisteyteen ja sitä kautta muihin työyhteisön jäseniin. Yksilöt ovat erilaisia, ja kaikki

eivät ole välttämättä halukkaitakaan pitämään järjestystä yllä, jos sen hoitamiseen ei ole erikseen sovittu aikoja työajan sisältä. Ratkaisun siisteyden ylläpitämiseksi tulisi kuitenkin olla yrityksen sisällä yhteinen käytäntö. Järjestyksen ylläpitämiseen tarvitaan kaikkien panos, ja jos asiat eivät hoidu säännöittä, on niitä asian tiimoilta luotava ongelman ratkaisemiseksi.

län mukaan tehdyn vertailun perusteella mietittyvä seikka on se, että yli 35-vuotiaiden vastausten keskiarvot joidenkin väittämien osalta olivat merkittävästi alempia kuin alle 35-vuotiaiden. Toinen väittämistä käsitteli tyytyväisyyttä työpaikan ilmapiiriä kohtaan. Osasyynä vastausten keskiarvon alemmuuteen saattaa hyvinkin olla osittain se, että kauemman yrityksessä olleet vanhemmat työntekijät uskaltavat olla kriittisempiä kuin nuoremmat työntekijäkollegansa ja kenties haluavat viihtyä paremmin töissään.

Toinen vieläkin merkittävämpi ero väittämien keskiarvoissa oli siinä, kuinka työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Vanhemman työntekijäryhmän keskiarvo oli vastauksissa lähes yhden yksikön alhaisempi, ja tämä ei enää voi selittyä pelkästään sillä, että vanhemmat työntekijät olisivat kriittisempiä vastauksissaan. Asiasta on hankala esittää mitään faktasyitä, mutta hyviä arvauksia voi kuitenkin tehdä. Yhtenä syynä saattaa olla se, että jos työyhteisö on ollut kovien muutosten kohteena viime aikoina, voi vanhempi väestö helposti ajatella, etteivät he voi vaikuttaa asioihinsa ja sitä kautta työyhteisöön kuulumisen tunne saattaa heikentyä. Vanhemmat työntekijät saattavat myös kokea muutoksen tuomat uudet asiat raskaampina kuin heidän nuoremmat ikätoverinsa (Kotter 2009). Toinen syy saattaa olla siinä, että johtuen nuorten työntekijöiden enemmistöstä työyhteisössä vanhemmista työntekijöistä voi tuntua, että heidän asemansa on jollakin lailla uhattuna ja eivät siksi tunne työyhteisöön niin kovaa sidosta. Yksi mahdollinen vaihtoehto on myös se, että nuoremmat työntekijät syrjivät vanhempia ja se vaikuttaa suoraan vastausten keskiarvoihin. Tällainen väittäminen on toki erittäin epämiellyttävä, ja toivottavasti asia ei niin olekaan, että työyhteisössä tällaista syrjintää tapahtuisi, puolin tai toisin.

6.2 Työtehtävät

Tästä osiosta päällimmäisenä mieleen jää se, että vertailu osastokohtaisesti on tärkeää, jotta asiat voidaan tarkentaa. Kokonaiskeskiarvoja tarkasteltaessa onkin hyvä muistaa, että suuremman vastaajajoukon, tässä tapauksessa siis tuotannon, vastausten keskiarvo ohjaa aina myös kokonaiskeskiarvon suuntaa (Hirsjärvi ym. 2000).

Monessa tämän osion vastauksessa on tutkimuksen alhaisimmat keskiarvot. Hyvää oli se, että työ koettiin hyvinkin tärkeäksi, ja että omalla työpanoksella oli vastausten mukaan suuri merkitys yrityksen pärjäämiseen. Onkin erittäin hyvä, että vastaajat ajattelevat näin. On tärkeää, että työllä on merkitys, ennen kaikkea, jos työhön kohdistuu muutoksia (Russell- Jones 1995).

Jos yritys haluaa tulevaisuudessa panostaa tuotekehitykseen, tuotantokapasiteetin kasvattamiseen ja sitä kautta suurempiin markkinaosuuksiin, ei välttämättä riitä, että se panostaa henkilöstön osaamiseen, vaan luultavasti sen on myös tehtävä hankintoja tuotannon välineisiin. Vastaukset antoivat ymmärtää, että ainakin tuotannon, ja osittain myös hallinnon puolella, oltiin tyytymättömiä käytössä oleviin työvälineisiin. Tähän ratkaisuna voisi olla esimerkiksi se, että kartoitetaan eri työpisteiden työskentelyyn liittyviä välineitä, keskustellaan niitä käyttävien henkilöiden kanssa, tehdään johtopäätöksiä siitä, mikä olisi oleellisin ja ehkä kiireisin muutos paremman tuotannon kannalta, ja pyritään lohkaisemaan tärkeäksi koetuille asioille määrärahat.

Palkkaukseen liittyvät väitteet saivat yhteisesti tämän osion alhaisimman keskiarvon ennen työskentelyolosuhteiden keskiarvoa, toimiston ja hallinnon puolen keskiarvon ollessa merkittävästi korkeampi. Syitä palkkauksen tyytymättömyyteen on varmasti monia. Yksi syy voi olla se, että luonnollisesti ihmiset tykkäävät, että he saisivat enemmän palkkaa omasta työstään. Toinen asia voi olla, että ihminen tottuu tulotasoonsa, jolloin hän saattaa alkaa vaatimaan enemmän. Edellä mainitut asiat ovat sellaisia seikkoja, jotka varmasti liittyvät moneen eri organisaatioon, varsinkin nyt, kun palkkauksen kehitys laahaa perässä suhteutettuna yleisen hintatason korotuksiin nähden. Tarkoitus ei ole vähätellä ongelmaa tai väittää, ettei sellaista jossain määrin tässä asiassa olisi, vaan tarkoitus on korostaa, että ongelma on enemmän yleismaailmallinen ja kansallisen kuin paikallinen. Toki ongelma on

olemassa, ja siihen tulee yrittää etsiä ratkaisua, jos työntekijän odotusarvot palkkauksen osalta eivät vastaa todellisuutta (Juuti 1991).

Joitain paikallisia ongelmia oli vastauksista kuitenkin havaittavissa. Kyselyssä kävi ilmi, että työntekijöillä ei ole keskuudessaan luottamusmiestä, joka hoitaisi yhteisesti asioita johdon suuntaan. Tällainen henkilö voisi toimillaan osaltaan parantaa palkkaukseen liittyvien ongelmien ratkaisua. Vastaavasti tämä toimii asioita helpottavasti myös johdon suuntaan, olisihan heillä silloin helpompi keskustella työntekijöitä koskevista asioista aina luottamusmiehen kanssa, joka sitten voisi valaista työntekijöitä asioista. Ennen kaikkea yhteisistä pelisäännöistä sopimisessa luottamusmiehellä olisi tärkeä rooli johtoa ja työntekijöitä yhdistävänä tekijänä. Luottamusmies voisi toimia siis niin sanottuna muutoksen ja asioiden agenttina edistämällä kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä. (Lipiäinen 2000; Honkanen 2006.)

Toinen paikallinen ongelma liittyi palkkaukseen ja työn arviointiin. Yrityksellä ei vastausten mukaan ole minkäänlaista työnvaativuusryhmittelyä käytössä. Vaativuusryhmittelyn avulla olisi helpompi määrittää, mikä työ kuuluu mihinkin palkkausluokkaan ja sitä kautta olisi helpompi luoda selkeät säännöt sille, mitä korvausta tietystä työstä maksetaan. Palkkauksen toteutuksesta yrityksessä jäi hiukan epäselvä kuva, työntekijät ovat tavallaan omillaan, kun on kyse palkan neuvottelusta. Jos asia on näin, on tällainen toiminta omiaan alentamaan palkkaukseen liittyvien vastausten keskiarvoa ja sitä kautta vaikuttamaan kielteisesti avoimuuden tunteen kokemiseen yrityksessä ja sitä kautta mahdollisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. Avoimuuden korostaminen kaikessa toiminnassa ja viestinnässä on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi hyvinvoinnin lisäämiseksi (Kotter 2009; Honkanen 2006).

Kyselyn tulosten perusteella siis tasa- arvoisempi palkkaustyyli voisi olla omiaan kasvattamaan keskiarvoja palkkaukseen liittyviin väittämiin. Pääluottamusmies voisi tässäkin asiassa toimia hyvänä apuna yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä. Ja jos eri työvaiheet halutaan arvioida esimerkiksi standardisoidun työnvaativuusryhmittelyn mukaan, voidaan siihen palkata ulkopuolinen taho, joka asian tekee. Sen jälkeen toivottavasti kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä saatuihin tuloksiin. Jos ei, niin jääpähän ainakin nokan koputtamiselle vähemmän sijaa.

Työtehtävät -osiossa oli toimiston ja hallinnon puolen vastauksissa ainoastaan yksi alempi vastauskeskiarvo, joka sekään ei ollut tutkimuskohtaisesti merkittävä, ja se tuli väitteeseen: tietääkö työntekijä mitä häneltä työssään odotetaan. Luonnollinen syy tähän keskiarvon alennukseen lienee se, että toimiston ja hallinnon puolella työtehtävät ja – tavat ovat olleet muutoksen kohteena muun muassa lisääntyneen tietotekniikan takia. Toinen vaikuttava asia voi olla, että käsiteltävät asiat ovat lisääntyneet ja monimutkaistuneet. Lisäksi ongelmakohta voi olla töiden lisääntyessä toimiston puolella, että kenelle uudet asiat kuuluvat. Voihan yksi ongelma olla sekin, että myös toimiston puolella olisi tarvetta uusille työntekijöille, vaikka sellaista johtopäätöstä vastausten avulla ei voinut suoraan tehdä. Mutta tuotannon puolen vastauksista kävi ilmi, että kiireapu, ja ehkä pysyvämpi apukin, olisi usein paikallaan.

Ongelmakohta työtehtäviin liittyvissä vastauksissa iän mukaan oli se, että yli 35-vuotiaat kokivat saavansa merkittävästi vähemmän opastusta ja ohjausta. Tähän ongelmaan saattaa liittyä se seikka, että vanhemmat työntekijät eivät ole tottuneet keräämään itselleen tietoa uusista asioista, vaan tieto on tuotu heille tai tiedon määrän kehittyminen on ennen ollut hitaampaa. (Russell- Jones 1995.) Osatekijänä voi tietysti olla se, että tuoreemmat tiedot koulun penkiltä opittuna takaavat monesti sen, että opitut tiedot ovat ajan tasalla ja osittain siis voivat olla jopa vanhoja tietoja korvaavia, ja näin ollen vanhemmasta työntekijästä alkaa tuntua, että myös hän tarvitsisi työhönsä opastusta enemmän kuin saa. Ongelmana asiassa on usein kuitenkin rajallinen aika, jota yritysikässä ei valitettavasti aina yksinkertaisesti ole.

Täytyykin siis huolella suunnitella se, mikä olisi yrityksen menestymisen kannalta työntekijöille olennaista tietoa ja pyrkiä varaamaan sellaisten asioiden opettamiselle aikaa ja varoja. En kuitenkaan usko, että yllä mainittu tiedon sisäistämisongelma olisi niinkään ikäkysymys, enemmän ehkä yksilöiden kykyihin ja haluihin liittyvä asia.

Huomionarvoinen ongelma oli myös se seikka, että alle 35- vuotiaat kokivat, että heidän työmääränsä on merkittävästi suurempi heidän jaksamiseensa nähden, kuin yli 35- vuotiaiden. Asia saattaa enemmänkin liittyä työtehtävien laatuun kuin ikään, ja näin ollen on vaikea arvioida eroja tämän asian osalta. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on toki havaittu, että nuoremman väestön suhtautuminen työhön ja vapaa- aikaan on muuttunut vanhoista käsityksistä, jotka saattoivat olla hyvinkin työpainotteisia, ja ehkä se osaltaan saattaa alentaa nuorten vastaajien keskiarvoa työssä jaksamiseen.

Yli kolme vuotta talossa työskennelleet eivät olleet enää niin innostuneita töistään, kuin alle kolme vuotta yrityksessä olleet. Tässäkin tapauksessa luonnollisena innostuksen viejänä varmasti osaltaan toimi aika, työntekijät niin sanotusti leipääntyvät hommiinsa. Kaikenlaisia virikkeitä olisi varmasti kuitenkin paikallaan keksiä ja kehitellä. Yhtenä esimerkkinä voisi toimia avoimissa vastauksissa mainittu työnkierto, se toisi rutiiniin mukavaa vaihtelua ja toimisi myös yrityksen kannalta hyvänä välineenä sille, että työntekijät olisivat monitaitoisempia ja pystyisivät esimerkiksi korvaamaan puuttuvan henkilön työpanoksen. Ilmeisesti työnkiertoa on jossain määrin jo yrityksessä kokeiltukin, ja se on hyvä asia. Vaikka ongelma tuskin on yrityskohtainen, ei se tietenkään tarkoita sitä, ettei sen eteen voisi töitä tehdä.

6.3 Johtaminen

Johtamiseen liittyvän osion vastausten keskihajonta oli koko kyselyn osioista suurin, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäiset vastaukset poikkesivat eniten toisistaan. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että työntekijät eivät useinkaan tiedä, mitä johto tekee tai mitä se joutuu tekemään. Helpompi on usein huomata, mitä jätetään tekemättä tai mitä voisi tehdä paremmin. Usein nämä näkemykset ovat kuitenkin yhden ihmisen näkökulmasta, ja siten hankalia soveltaa kokonaisuuteen, jota johdossa on vaalittava. Toki terve kritiikki on aina paikallaan, eikä palautteen anto saa olla yksinomaan johdon oikeus. Edellä mainitut toimivat varmasti osasyinä sille, että osion huonomman keskiarvon kaikkien vastaajien kesken sai väite: johto toimii järkevästi. Kyseisessä väittämässä oli myös tämän osion ainut osastollisesti merkitsevä ero tuotannon keskiarvon ollessa 0,5 yksikköä alempi.

Toinen ongelmakohta osiossa vastausten perusteella oli se, että työntekijät eivät kokeneet olevansa tarpeeksi tasapuolisessa asemassa. En kuitenkaan usko, että johto tietoisesti pitää työntekijöitä eriarvoisessa asemassa. Jos yritys näkee tämän asian niin, että olisi tarpeellista yrittää korjata asiaa jotenkin, voi yhtenä keinona olla esimerkiksi henkilökohtaisia juttutuokioita johdon ja työntekijän välillä. Näin ollen keskustelu voi saavuttaa parannusta kommunikoinnissa ja auttaa ymmärtämään työntekijöiden näkemyksiä ja sitä kautta lisäämään tasapuolisuuden tunnetta yrityksessä. Tätä vuoropuhelua peräänkuulutettiin myös muutamissa johtamisen osioon liittyvissä avoimissa vastauksissa, ja sitä tukevat myös useat lähdeteokset. Kun esimerkiksi vuorovaikutus on kaikkiin suuntiin toimivaa, yleensä tuloksena ovat aktiivisemmat ja iloisemmat työntekijät (Jabe & Häkkinen 2010).

Tasapuolisuuden korostamiseksi yritys voi myös järjestää erilaisia päiviä tai retkiä, joissa jokaisen yrityksen työntekijän olisi syytä olla mukana, Ohjelmaan kuuluisi tietenkin jotain muuta, kuin normaali työnteko. Kysymykseen tulee siis lähinnä TYKY-päivät ynnä muut vastaavat. Vastauksista ei käynyt ilmi, onko näitä yrityksessä jo järjestetty, mutta tasapuolisuutta ja ylipäättänsä työntekijöiden viihtyvyyttä työmaalla voidaan lisätä tekemällä asioita yhdessä myös työpaikan ulkopuolella (Kotter 2006).

Parhaimman arvosanan johtamisen osiossa sai väite, jossa kysyttiin, että onko esimiestä helppo lähestyä. Vaikka mainintoja viestinnän avoimuudesta ja kommunikoinnin puutteesta kyselyssä tulikin, voi tätä keskiarvoa pitää kuitenkin hyvänä merkinä siitä, että yritysjohto ei ole karannut työntekijöiden ulottumattomiin, kun on kyse kommunikoinnista.

län- ja työsuhteen keston mukaan tehtävän vertailun ainut tutkimuskohtaisesti merkittävä ero väitteissä oli siinä, että yli 35- vuotiaat kokivat esimiesten lähestymisen olevan vaikeampaa. Vanhemmat työntekijät saattavat olettaa, että heiltä tultaisiin enemmänkin kysymään asioista, kuin että heidän pitäisi itse mennä niitä esittämään.

Tämä on kuitenkin tutkimuskohtaisesti merkitsevä ongelma, johon kannattanee puuttua. Vanhemmilla työntekijöillä saattaa esimerkiksi olla aikaisempia kokemuksia johtamisesta, jossa työntekijän mielipidettä ei kuunneltu siinä määrin, kuin uudenmallisessa johtamisessa on tapana. Puuttamalla tähän mahdolliseen epäkohtaan asiaan voidaan saada parannusta. Johtajan esimerkillinen aloitteellisuus ja kommunikoinnin viritys asian tiimoilta voi luoda organisaatiossa parannusta tähänkin epäkohtaan (Jabe & Häkkinen 2010).

6.4 Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet

Osion keskiarvo oli kyselyn alhaisin, ja voi suoraan luettuna tarkoittaa siis sitä, että huonoiten työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin asioihin. Tässä välissä on hyvä muistuttaa, että suuri osa yrityksen toiminnasta sanellaan myös asiakaskunnasta tai muusta ympäröivästä yhteiskunnasta käsin, johon ei kenelläkään yrityksessä ole suoranaista vaikutusta. Näin ollen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa saa monimuotoisempia merkityksiä.

Pääongelmakohdat osiossa tuntuivat kuitenkin olevan puutteet tiedottamisessa ja vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhönsä. Edelleen voidaan siis mainita, että paremmalla kommunikoinnilla johdon ja työntekijöiden välillä viestintää saadaan varmasti toimivammaksi. Vastauksista ei toki pystynyt lukemaan, mitä tietoa työntekijät yritykseltä haluaisivat, joten sinänsä on hankala määritellä, voiko tietoa edes antaa. Johdon on usein varsin hankala tiedottaa kaikista asioista, etenkin, jos ne ovat pahasti kesken. Peruseriaatteena voidaan kuitenkin pitää sitä, että kaikesta mistä voi puhua, tulee myös puhua, puhua ja vielä kerran puhua (Jabe & Häkkinen 2010).

Omaan työhönsä vaikuttamisen keskiarvojen ero oli merkittävä vertailtaessa tuotantoa ja toimistoa. Toimiston keskiarvo oli 3,9 ja verrattain korkea, joten siihen tuskin tarvitsee tässä vaiheessa kiinnittää suurempaa huomiota. Tuotannon keskiarvo oli 3,3, mikä osaltaan voi johtua esimerkiksi siitä, että usein tuotannossa työtehtävät ovat tarkemmin määriteltyjä ja siten niitä voi olla hankalampi muuttaa. Tyytyväisyyden parantamiseksi työntekijöille voidaan kuitenkin antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ottamalla heidän muutosesityksiään vastaan joko suullisena tai paperilla palautelaatikkoon. Tämä homma onnistuu tietenkin myös toimiston puolella. Kyseenalaistamiselle on siis annettava tilaa, mutta hyvät perustelut väitteille puolin ja toisin on aina oltava olemassa. Palautteen antaminen, vuoropuhelu sekä parannusehdotusten kuuleminen toimivat tässäkin asiassa ilmapiiriä parantaen.

län mukaan tehtävässä vertailussa tulokset olivat mielestäni jokseenkin yllättäviä. Kolmessa neljästä väittämässä vanhemman kaartin keskiarvot olivat merkitsevästi alempia, poikkeuksena kehitysideoiden huomioon ottaminen, jossa vanhempien keskiarvo oli korkeampi. Tämä selittyy sillä, että kokemuksen mukanaan tuoma viisaus antaa mahdollisuudet arvioida paremmin tarvittavia toimenpiteitä ja yksityiskohtaista asioidenhallintaa. Mitään järkevää selitystä ei kolmelle muulle tulokselle pysty antamaan, mutta osasyynä voi olla, että nuorempia työntekijöitä on yrityksessä prosentuaalisesti enemmän kuin vanhoja. Tämä asia voi vaikuttaa siihen kuvaan, minkä vanhemmat työntekijät vastauksissaan antavat. Vanhemmilla työntekijöillä saattaa myös olla suurempi halu vaikuttaa enemmän työasioihinsa kuin nuorilla.

Jos yrityksessä koetaan, että tämän asian ei pitäisi olla ongelma, ja että työntekijöiden kohtelu koetaan tasapuoliseksi, mutta näiden lukujen perusteella siihen

kuitenkin halutaan vaikuttaa, voi aseeksi ottaa esimerkiksi työntekijöiden asenteiden muuttamisen. Arvoihin vaikuttamalla ja arvostusta antamalla johto voi vaikuttaa siihen, millaiseksi työntekijät omat mahdollisuutensa yrityksen sisällä kokevat (Furman & Ahola 2006).

Vaikkakin tämän osion keskiarvo oli vertailtaessa heikoin, täytyy kuitenkin mainita, että avoimista vastauksista oli luettavissa myös myönteistä palautetta ja mainintaa siitä, että asioihin voi aina vaikuttaa puhumalla. Keskustelun tulisikin olla järkevää ja asiallista, pelkällä suunpieksännällä ei pitkälle pötkitä.

6.5 Avoimet vastaukset

Pienen kritiikin sävyttämänä avoimista vastauksista on kuitenkin selkeästi tulkittavissa myönteinen kuva yrityksen tämänhetkisestä tilasta. Yritys nähdään vakaana työllistäjänä, jonka tuotteet ovat laadukkaita. Ja kuten vastauksista kävi selkeästi ilmi, tulee laatuun panostaa myös tulevaisuudessa, koska vain laadulla taataan asiakkaiden tyytyväisyys.

Yhtiön tuotteet ovat vastaajien mukaan myös monipuolisia ja kehittyneitä, ja tämän kehityksen halutaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden kouluttaminen, ajanmukaisen tiedon ja koneiden hankinta niin tuotannon kuin toimiston puolellekin voi osaltaan taata sen, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan myös tulevaisuudessa. Kilpailukyvyn säilyttäminen nähtiin tärkeäksi muuttuvissa markkinatilanteissa.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan varsin opettavainen. Tutkimuksessa pääsi käytännössä työskentelemään työyhteisön ilmapiiritutkimuksen toteutuksessa ja sai nähdä, miten kyseisessä yrityksessä nähtiin asiat, jotka kyselyyn liittyivät. Tuloksien pohjalta tehtävän vertailun yhdistäminen teorian tietoon oli myös opettavaista ja sen lisäksi asioita pystyi vertaamaan valtakunnallisellakin tasolla. Tulosten tulkinnassa oli mahdollista käyttää monia opiskelun aikana käsiteltyjä teorioita niin sanotusti tositarkoituksessa, mikä osaltaan vahvisti sitä käsitystä, että johtaminen ja yrittäjyys- linjan tarjoamat opinnot antavat hyvän perustan suorittaa tällainen kysely ja sen analysointi.

Opinnäytetyö on opintojen laajin kokonaisuus, ja se yhdessä tutkimusmenetelmien ja – viestinnän opintojen kanssa opettaa tekijäänsä kriittisemmäksi arvioijaksi, joka osaa perustaa mielipiteensä lähteisiin. Työ itsessään kehittää tekijän asiaan liittyvää osaamista ja parhaimmassa tapauksessa työn pohjalta voi jatkaa työmaailmassa kehittymistä edelleen. Prosessien aikana vaaditaan myös pitkäjänteisyyttä ja asioiden ratkaisukykyä. Nämä asiat varmasti kehittyvät jokaisella, joka työn loppuun asti vie.

Mielestäni kyselyn suorittaminen kyseisessä yrityksessä oli tarpeellista. Kyselyn rakenne oli pääasiassa hyvä ja kyselyssä oli onnistuneet osiovalinnat. En itse ollut päättämässä tai muotoilemassa kysymyksiä enkä itse lomaketta, mutta koin sen kuitenkin hyvin toimivaksi ja uskonkin, että vastauksista saatiin kattava kuva yrityksen tilasta hyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyen. Kyselyssä paljastui sekä suurimmat epäkohdat että myös yksittäiset asiat, jotka työntekijöitä mietityttivät. Tähän asiaan suurena etuna oli kvalitatiivisten vastausten osuus kyselyssä. Kysely on onnistunut myös siinä mielessä, että sen voi yleistettävyyden nimissä suorittaa myös muihin yrityksiin alasta riippumatta, ja on näin ollen monipuolisesti käyttökelpoinen.

Pienen moitteen sanan toteutuksessa voisi antaa alkuperäissuunnitelmassa ilmenneestä työntekijöiden jakamisesta taustatekijöiden perusteella kolmeen eri ryhmään kussakin eri tekijässä. Koska vastaajia ei ollut tarpeeksi kaikkiin eri taustatekijöiden osiin, jouduttiin ryhmiä karsimaan kahteen kaikkien taustatekijöitä mittaavien väittämien kohdalla. Tämä saattoi olla omiaan aiheuttamaan hiukan hämmennystä vastaajien keskuudessa ja tulosten tulkinnassa. Voihan asia toki olla niinkin, että kyseisen jaottelun muuttaminen helpotti asioita ja niiden tulkintaa vastaajien mielestä, mutta tapahtunutta ei kuitenkaan voi pitää normaalina saatikka

hyvänä. Ja vaikka työntekijän iällä tai työsuhteen kestolla ei suoranaista merkitystä olekaan työasioiden menestykselliseen hoitamiseen, on sillä kuitenkin merkitystä yrityksessä työskenteleville ihmisille ja vastaajille, ja taustajoukkojen karsiminen voi vaikuttaa kielteisesti siihen, kuinka yrityksen työntekijät ajattelevat johdon tuntevan alaisensa.

Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet -osion kysymykset vaikuttivat olevan osittain kysymysjoukkoa sekoittavia. Epäsuoria vastauksia ja viitteitä tämän osion väittämiin tuli jo paljon aiemmissa osioissa. Siksi jäikin hieman sellainen kuva, että vastaajat tunsivat jo vastanneensa näihin kysymyksiin. Ehkä pieni väitemäärä osiossa viittaa myös siihen, että tähän osioon oli vaikea keksiä kysymyksiä. Parannusehdotuksena tulevia kyselyjä varten onkin, että otetaan muutama tätä aihekokonaisuutta läheltä liippaava väite muista osioista pois ja liitetään ne tähän viimeiseen osioon, näin vältetään asioiden tarpeettomalta toistolta, joka saattaa häiritä vastaajaa ja kenties vaikuttaa myös kokonaiskeskiarvoihin.

Avoimet kysymykset tästä päivästä ja tulevaisuudesta yhdessä vapaan sanan osion kanssa olivat hyvä lisä kyselyn lopussa. Etenkin viimeisestä vapaasta osiosta löytyi hyviä kohtia, joita yrityksessä voidaan suoraan hyödyntää tulevassa toiminnassa. Usein vastaajien omin sanoin kerrotusta saa enemmän irti, ja vastaajilla on mahdollisuus kertoa asiansa tarkemmin.

Itse tuloksia analysoitaessa oli yllättävää, että alle 35 vuotiaita oli suurempi osa, ja ehkä vielä yllättävämpää oli se, että alle kolme vuotta talossa työskennelleitä oli suurempi prosentuaalinen osuus kuin yli kolme vuotta työskennelleitä. Tämä voi selittyä joko sillä, että viime vuosina yrityksen toiminta on kasvanut siinä määrin, että työntekijöitä on palkattu lisää. Vähemmän mairitteleva vaihtoehto on, että yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, mikä voi osaltaan johtua ongelmista, joita organisaatiossa esiintyy. Jos nuoremman väestön suuri osuus yrityksessä on perua kasvavasta toimialasta ja työllistämisestä, luo asia ehdottoman myönteistä kuvaa yrityksen rakenteesta. Tämä kertoo siitä, että yritys luottaa myös nuorten ja nuorten aikuisten osaamiseen ja se osaltaan henkii ennakkoluulottomasta ja ehkä hiukan muutosalttiimmastakin ilmapiiristä.

Kyselyn suuri vastausprosentti oli myönteinen asia, ja se saattaa osittain selittyä sillä, että kyseisessä yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta työilmapiiriin ja -tyytyväisyyden mittaamiseksi. Toivottavasti taustalla vaikutti kuitenkin

enemmän se, että yrityksen asioita haluttiin saada tätä kautta paremmaksi ja työntekijät kokivat oikeasti, että kyselyn avulla heillä on siihen mahdollisuus. Nähtäväksi jää tulevaisuudessa, mihinkä suuntaan vastausprosentti kääntyy, kun tutkimus mahdollisesti toistetaan tulevaisuudessa. Ja jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia, yrityksen täytyy muistaa se, että kyselyn vastausten avulla saadaan myös samansuuntaista kehitystä aikaiseksi, ja että pelkkä kyselyn toteuttaminen ei ole keino parantaa yrityksen työilmapiiriä. (Furman & Ahola 2002)

Nykypäivän kiristyvässä kilpailutilanteessa on paljon asioita, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Pitämällä kiinni laadusta ja asiakaslähtöisyydestä, ja käyttämällä näitä kahta asiaa toiminnan ja tuotannon ohjenuorina, yrityksellä on erittäin hyvät mahdollisuudet menestyä myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Hakapaino
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään.* Tampere: Tammi
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Tammi
- Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit- muutoksen ohjaaminen ja johtaminen.* Helsinki: Edita Prima
- Hyppänen, R. 2010. *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin.* Helsinki: Talentum
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. *Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia.* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Juuti, P. 1991. *Työ ja elämän laatu.* JTO tutkimuksia sarja 6. MyCo Oy / R. Lunkka
- Juuti, P. 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö.* Juva: WSOY
- Kotter, J.P. 2009. *Tärkeys järjestykseen. Nyt.* Hämeenlinna: Kariston kirjapaino
- Lipiäinen, T. 2000. *Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituohannella.* Jyväskylä: Gummerus
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä.* Juva: WSOY
- Russel- Jones, N. 1995. *The managing change pocketbook.* Management pocketbook limited.
- Seretin, L. 2011. *Työhyvinvointi otettava yrityksissä tosissaan. Ahjo 14/2011.* Pori: Brand Id Oy / Allatum Oy
- Tuominen, K. 1997. *Muutoksenhaallinnan mestari.* Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Työilmapiirikysely 2011

Ilmapiirikysely mittaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Mittauksen tarkoituksena on tuoda esille kehitettävät asiat työilmapiirissä. Tämän vuoksi on erittäin tärkeätä, että jokainen työntekijä vastaa kyselyyn rehellisesti. Tutkimuksen suorittaa Savonia Ammattikorkeakoulu, joka tekee tuloksista yhteenvedon. Vastaukset ovat anonyymejä ja niitä käsitellään täysin luottamuksellisesti.

TAUSTATEKIJÄT

Valitse ympyröimällä itseäsi koskeva vaihtoehto.

Työntekijän ikä	Työsuhteen kesto:	Osasto:
1. alle 35v	1. 0-3v	1. toimisto / hallinto
2. 36-49v	2. 4-7v	2. tuotanto
3. yli 50v	3. yli 8v	

TYÖYHTEISÖ	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5 ympyröimällä numero (1 = <i>Täysin eri mieltä</i> , 5 = <i>Täysin samaa mieltä</i>)					
Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin	1	2	3	4	5
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	1	2	3	4	5
Tunnen kuuluvani työyhteisöön	1	2	3	4	5
Minun on helppo pyytää apua työkavereilta	1	2	3	4	5
Koen, että työkaverini arvostavat minua	1	2	3	4	5
Voin olla työyhteisössä oma itseni ilman, että minun tarvitsee pelätä syrjintää tai asiatonta kohtelua	1	2	3	4	5

Mikäli vastasit joihinkin väittämiin 1 tai 2, niin perustele vastauksesi. Tässä kohdassa voit antaa myös muuta palautetta työyhteisöön liittyvistä asioista.

TYÖTEHTÄVÄT	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5 ympyröimällä numero (1 = Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)					
Olen innostunut työstäni	1	2	3	4	5
Työni on tarpeeksi vastuullista	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus kehittyä tehtävässäni	1	2	3	4	5
Saan tarvitsemani määrän koulutusta	1	2	3	4	5
Saan tarvitsemani määrän opastusta ja ohjausta	1	2	3	4	5
Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan	1	2	3	4	5
Työmääräni on oikeassa suhteessa jaksamiseeni	1	2	3	4	5
Palkkaukseni on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Tekemälläni työllä on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta	1	2	3	4	5
Työolosuhteet (työvälineet, työtilat jne.) ovat hyvät ja toimivat	1	2	3	4	5

Mikäli vastasit joihinkin väittämiin 1 tai 2, niin perustele vastauksesi. Tässä kohdassa voit antaa myös muuta palautetta työtehtäviin liittyvistä asioista.

JOHTAMINEN	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5 ympyröimällä numero (1 = Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)					
Saan työstäni tarpeeksi palautetta esimieheltäni	1	2	3	4	5
Saan riittävästi tietoa esimieheltäni minua ja työtehtäviäni koskevista asioista	1	2	3	4	5
Esimiestäni on helppo lähestyä	1	2	3	4	5
Työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti	1	2	3	4	5
Koen, että esimieheni arvostaa minua	1	2	3	4	5
Johto toimii järkevästi	1	2	3	4	5

Mikäli vastasit joihinkin väittämiin 1 tai 2, niin perustele vastauksesi. Tässä kohdassa voit antaa myös muuta palautetta johtamiseen liittyvistä asioista.

VAIKUTUS- JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5 ympyröimällä numero (1 = Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)					
Koen, että voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin	1	2	3	4	5
Koen, että työntekijöiden antamat kehitysideoita otetaan huomioon	1	2	3	4	5
Työntekijät otetaan hyvin mukaan päätöksentekoon	1	2	3	4	5
Saan riittävästi tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista	1	2	3	4	5

Mikäli vastasit joihinkin väittämiin 1 tai 2, niin perustele vastauksesi. Tässä kohdassa voit antaa myös muuta palautetta vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin liittyvistä asioista.

AVOIMET KYSYMYKSET

Vastaa vielä alla oleviin avoimiin kysymyksiin.

Millaisena yrityksenä yritys mielestäsi nähdään tänä päivänä?

Mitkä ovat ne arvot ja mielikuvat, joiden pitäisi mielestäsi välittyä yrityksen toiminnasta tulevaisuudessa?

Mainitse kaksi tärkeintä asiaa, joilla yritys pärjää tulevaisuuden kilpailussa?

Muita kommentteja:

SUURI KIITOS PALAUTTEESTASI!

TYÖILMAPIIRITUTKIMUS – 2011

SavoniaAmmattikorkeakoulu – Kuopion liiketalouden yksikkö

Vesa Jaakkola
Milla Siimekselä

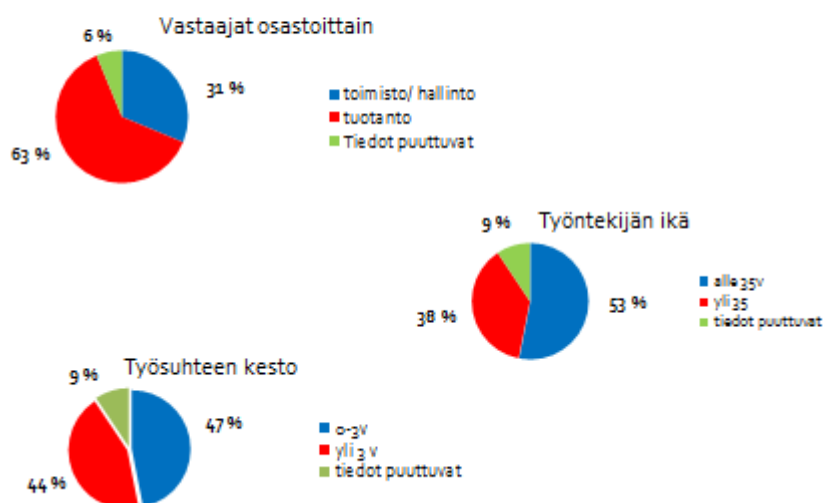
TYÖILMAPIIRITUTKIMUS

- Vastausprosentti 86,5
- Neljä teemaa: työyhteisö, työtehtävät, johtaminen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- Jokaisen teeman yhteydessä käydään läpi kokonaislukuja, vertailua osaston, iän ja työsuhteen keston mukaan sekä avoimia vastauksia

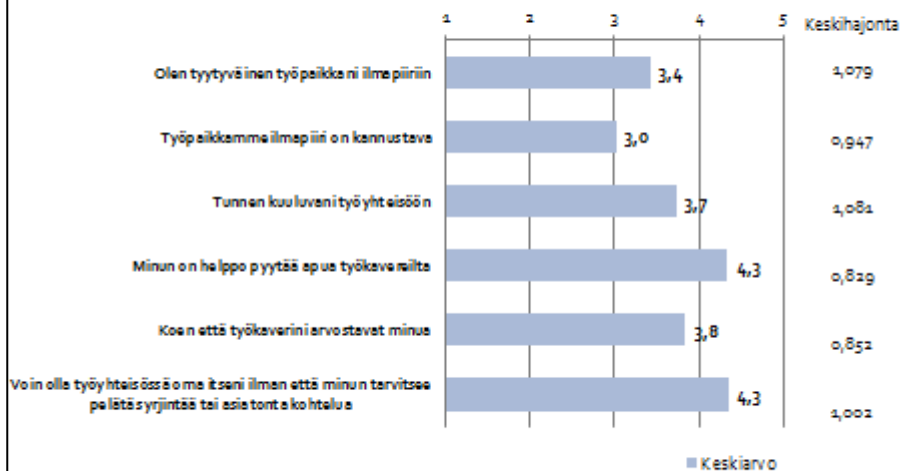
Teemakohtaiset keskiarvot

- Työyhteisö: 3,75
- Työtehtävät: 3,52
- Johtaminen: 3,25
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet: 3,15

Taustatekijät



TYÖYHTEISÖ – Kokonaisuus (3,75)

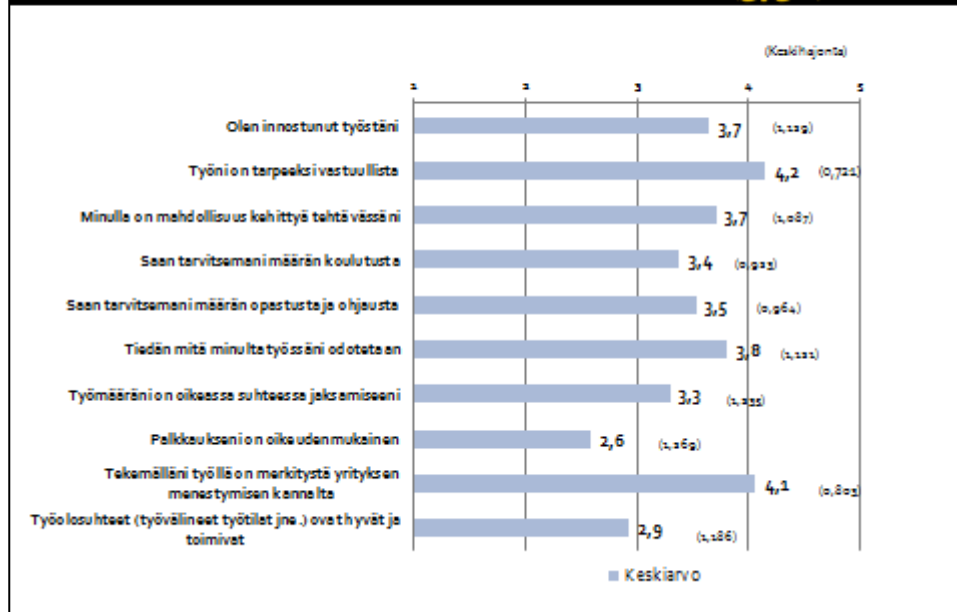


TYÖYHTEISÖ - Avoimet vastaukset

Työyhteisöön liittyviä avoimia kommentteja: (Suluissa määrä, kuinka useassa vastauksessa kyseinen asia esiintyi).

- Ilmapiirissä parantamisen varaa (avoimuuden puute, kireys, palautteen anto, kannustus) (4)
- Liika kiire haittaa sekä työntekoa että siivousta ym. järjestyksen pitoa (3)
- Työpanostus ja oma-aloitteisuus huomioitava paremmin (2)

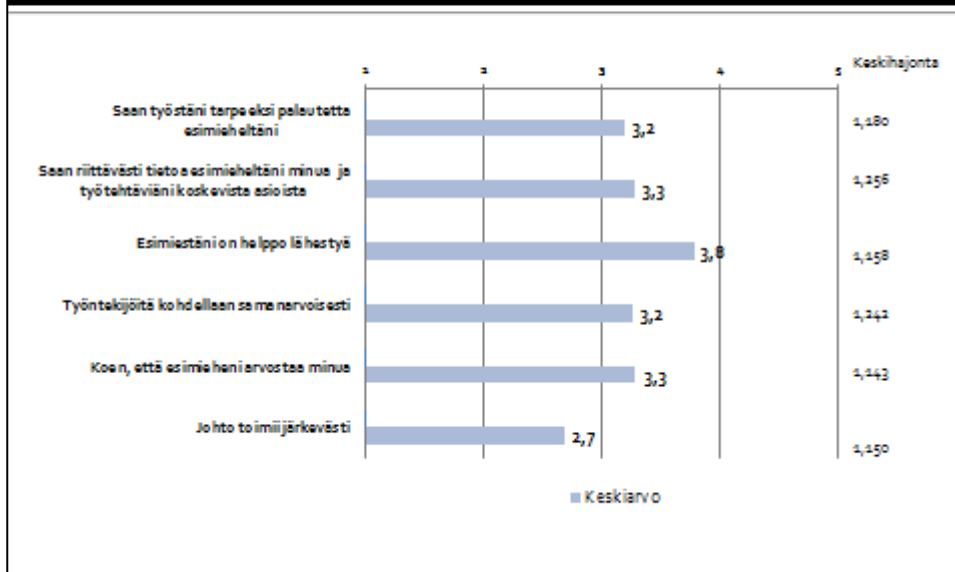
TYÖTEHTÄVÄT – Kokonaisuus (3,52)



TYÖTEHTÄVÄT – Avoimet vastaukset

- Palkkaus ei oikealla tasolla (7)
- Työskentelyolosuhteet eivät tyydyttävät (6)
- Kiire / liikaa töitä (5)
- Varastointiin liittyvät ongelmat (5)
- Oman työn vastuualue epäselvä (5)
- Työskentelymotivaation puute (4) (liittyy kolmessa vastauksessa palkkaukseen)
- Työskentelytilojen ilmanvaihto puutteellinen (4)
- Lisää työntekijöitä /sesonkiapua (2)
- Ei tarpeeksi koulutusta työn puolesta (2)
- Työnkiertomahdollisuus (1)
- Työtehtävien ohjeistus ei ajan tasalla (1)

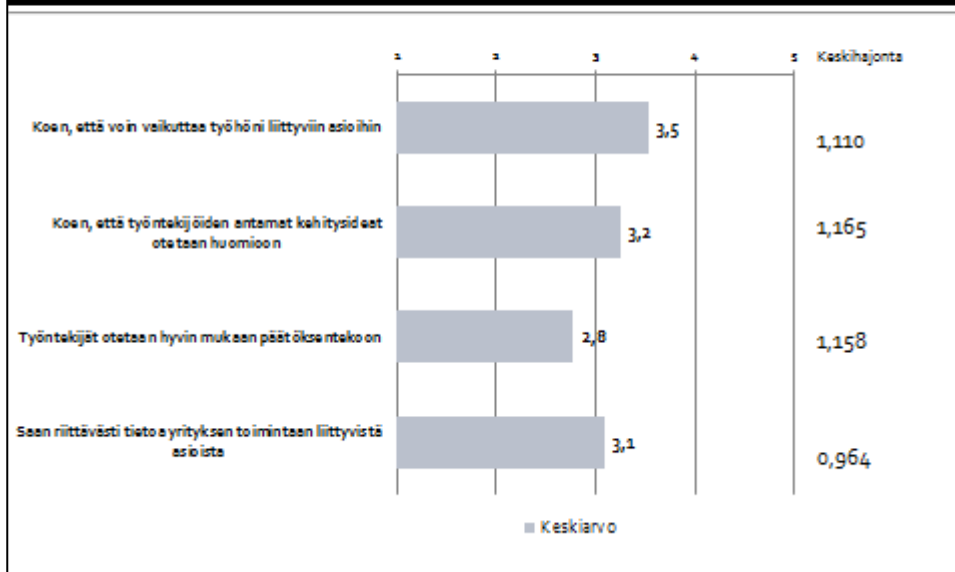
JOHTAMINEN – Kokonaisuus (3,25)



JOHTAMINEN – Avoimet vastaukset

- Johto ei arvosta työntekijöitä tarpeeksi/ tasapuolisesti (5)
- Tiedotuksessa puutteita / tiedotus ei tarpeeksi avointa (4)
- Palautetta ei anneta tarpeeksi (4)
- Vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä liian vähäistä (4)
- Johdon toiminnan kyseenalaistaminen (2)

VAIKUTUS- JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET- Kokonaisuus (3,15)



VAIKUTUS- JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET – Avoimet vastaukset

- Työntekijöiden mielipidettä ei kuunnella (5)
- Työntekijöitä ei oteta mukaan päätöksentekoon tarpeeksi (3)
- Toimintaan liittyvät asiat eivät ole selvillä (2)
- Asioihin voi vaikuttaa puhumalla ja kysymällä (2)

Millaisena yritys mielestäsi nähdään tänä päivänä?

- Kehittyvä / kehityskelpoinen (6)
- Hyvä tuotemerkki (5)
- Edelleen kehitystä tarvitseva (5)
- Laadukkaat tuotteet (4)
- Vakaa työllistäjä (4)
- Sisäiset asiat kaipaavat parannusta (siisteys, järjestys, henkilöstöpolitiikka) (3)
- Arvostettu toimija alallaan (2)

Mitkä ovat ne arvot ja mielikuvat, joiden pitäisi mielestäsi välittyä yrityksen toiminnasta tulevaisuudessa?

- Laatu (7)
- Työntekijöitä arvostava (palkat, olosuhteet, yhteishenki) (4)
- Luotettavuus toimituksissa (3)
- Asiakaslähtöinen (3)
- Edelläkävijä tuotekehityksessä (3)
- Alansa johtava yritys (2)

Mainitse kaksi tärkeintä asiaa, joilla yritys pärjää tulevaisuuden kilpailussa.

- Laatu (18)
- Toimitusvarmuus (5)
- Hyvä tuotevalikoima (5)
- Tuotekehitys (4)
- Työntekijöistä huolehtiminen/sitouttaminen (4)
- Palvelu (3)
- Hinta (2)
- Toiminnan kehitys (2)
- Hyvä suunnittelu / sen tukeminen (2)

Muita kommentteja:

- Toivomus vesipisteestä hallin puolelle
- Levyleikkuri on tarpeellinen
- Taukutiloihin viilennystä
- Sahalle olisi käyttöä
- Luottamusmies tuotannon työntekijöille
- Tietotekniikka on osittain vanhentunutta
- Toivomus, että kyselyn tuloksista saataisiin kehitystä aikaiseksi
- TVR (töiden vaativuusryhmittely) tulisi ottaa paremmin huomioon
- Työkaverit ovat mukavia
- Esimiehet helposti lähestyttävissä
- Mukava, että kysely järjestettiin

