



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Huonon esimiestyön vaikutukset

Helenius, Kati

2016 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Huonon esimiestyön vaikutukset

Kati Helenius  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Kati Helenius

### Huonon esimiestyön vaikutukset

Vuosi	2016	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

---

Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiset vaikutukset huonolla esimiestyöllä on. Miten eri tavoin huono esimiestyö vaikuttaa työntekijöihin ja millaisia kustannuksia siitä aiheutuu organisaatiolle?

Teoria jaoteltiin huonon esimiehen ominaisuuksiin ja toimintaan käytännössä. Teoriassa nostettiin esille perusasiat, jotka liittyvät yleisesti esimiesten toimintaan. Opinnäytetyötä ei ole toteutettu toimeksiantoon perustuen, koska tarkoitus oli toteuttaa toimialaan tai yritykseen sitoutumaton tutkimus.

Tutkimus toteutettiin etsimällä teoriaa esimiestyöhön liittyen ja erityisesti kohdentaen teorian etsintä huonoon esimiestyöhön. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön aineisto perustuu valmiin kirjallisen dokumenttiaineiston käyttämiseen. Työssä hyödynnettiin aikaisemmin suoritettuja tutkimuksia sekä eri tilastoja. Aineistoa kerättiin useista lähteistä ja tuloksissa hyödynnettiin virallisia tilastoja. Näiden avulla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuus.

Valtaosa esimiestyöstä on hoidettu hyvin, mutta kehitettävää riittää. Hyvä esimiestyö saa moninkertaisesti paremman tuloksen kuin organisaation säästötoimet. Huonosti toteutettu esimiestyö vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon ja lisää kustannuksia. Kaikilta osin vaikutuksia ei saada täysin selville. Organisaatioissa tulee tunnistaa esimiestyön tärkeys ja mahdollistaa hyvän esimiestyön toteuttaminen.

Tutkimus on hyödynnettävissä esimiestyön tärkeyttä ja kokonaisvaltaista vaikutusta käsitellessä. Tutkimusta voidaan hyödyntää esimiehiä kouluttaessa. Myös organisaatiot voivat hyödyntää tutkimusta etsiessään kustannustehokkuutta tai ratkaisuja kilpailukykyä parantamiseksi.

Asiasanat: Esimies, huono esimiestyö, vaikutukset, kustannukset

Kati Helenius

**Influences of poor managing**

Year	2016	Pages	45
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis examines the influences of poor leadership. The goal of the study was to determine the various effects of poor management on employees and the costs it incurs on an organization.

The Thesis includes a theoretical section that deals with the features and behaviour of a poor manager in general. This study was executed without a commissioner since the topic concerns various companies and fields of business. The study was based on quantitative methods. The research was conducted by surveying the relevant theory on managerial work, particularly focusing on the area of poor managerial work. The material for this thesis was based on analysing ready documentary material, previous studies and official statistics. The reliability was ensured by using official and a variety of sources.

The results showed that improvement can and should be done although the majority of managers perform their duties well. It was found that good leadership can significantly improve results more than austerity measures. Poor leadership influences negatively and increases costs. However, all incurred costs resulting from poor managing cannot be calculated. Organizations should recognize the importance of leadership and facilitate the implementation of good leadership.

This Bachelor's thesis can be utilised when considering the overall affects and significance of leadership. The Thesis can also be exploited when educating new managers. Organizations can also benefit from this thesis when seeking cost-effectiveness and solutions to improve competitiveness.

Keywords: Manager, poor leadership, influences, costs

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Huonon esimiehen ominaisuuksia .....	7
2.1	Nöyryys, nöyristely ja valta .....	8
2.2	Itsetunto kehittymisen pohjana .....	9
2.3	Esimiehen omien tunteiden käsittely.....	10
3	Huonon esimiehen toimintaa työyhteisössä .....	11
3.1	Henkilöosaaminen ja persoonallisuudet.....	12
3.2	Viestintä ja kommunikointi.....	13
3.3	Työn organisointi ja motivointi .....	14
3.3.1	Työajan käyttö ja valvonta .....	15
3.3.2	Työhyvinvointi osana tuloksellisuutta .....	16
3.4	Palautteen antaminen.....	16
3.4.1	Ristiriidat ja puuttuminen .....	18
3.4.2	Kiusaaminen.....	18
3.4.3	Alkoholin aiheuttamat ongelmat .....	19
4	Tutkimus.....	20
4.1	Tutkimusaineisto .....	20
4.2	Aineisto ja menetelmät .....	21
5	Tulokset.....	22
5.1	Huono esimies .....	22
5.2	Töiden organisointi ja työajan tehokas käyttö.....	24
5.2.1	Tiedon kulku ja tavoitteet.....	25
5.2.2	Keskeytykset .....	25
5.2.3	Työn tuottavuus .....	26
5.3	Työvoiman vaihtuvuus ja palautteen merkitys.....	29
5.4	Työhyvinvointi ja poissaolot.....	29
5.5	Ristiriidat .....	30
5.5.1	Työpaikkakiusaaminen .....	33
5.5.2	Esimerkkilaskelmia kustannuksista.....	36
5.5.3	Alkoholin aiheuttamat ongelmat .....	37
6	Johtopäätökset .....	39
	Lähteet .....	42
	Kuviot.....	44
	Taulukot .....	45

## 1 Johdanto

Johtamista ja esimiestyötä on nostettu viime aikoina runsaasti esille, millainen on hyvä esimies ja miten hyväksi esimieheksi kehitytään. Johtamismalleja on erilaisia ja niitä muutetaan sekä kehitetään säännöllisesti. Julkisuudessa esiintyy tarinoita myös epäonnistuneista johtamistilanteista, mistä voimmekin päätellä, että johtamistyössä on parannettavaa. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat johtamisen ja esimiestyön lisäksi monet muutkin asiat, mutta ne eivät pelasta yritystä, jos yrityksen toimintaa ei kyetä toteuttamaan hyvällä esimiestyöllä ja työntekijöiden kautta. (Brandt 2011, 9; Järvinen 2011, 20-21.)

Organisaatiot kiinnittävät liian vähän huomiota esimiesten johtamistaitoihin ja -osaamiseen. Enemmän huomiota pitäisi kiinnittää myös henkilövalinnassa, sillä inhimillisten voimavarojen johtamiseen valitaan siihen sopimattomia henkilöitä tai sellainen, joka ei halua johtaa. Lisäksi uudelle esimiehelle ei välttämättä tarjota lainkaan tukea ja koulutusta. Esimiehellä on suuri vaikutus ryhmän toimintaan ja esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän aktiivisuuteen sekä sitoutuneisuuteen. Henkilöstön johtamisessa tehdäänkin valitettavasti paljon virheitä, joista osa saattaa aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä tai muita ongelmatilanteita. Tutkimusten mukaan esimiestoiminnalla on esimerkiksi suora yhteys poissaolojen määrään ja heikko johtaminen aiheuttaa heikkoa sitoutumista yritykseen. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja ovat tyytyväisiä työhönsä. Kun työpaikka on tuottava ja viihtyisä, sairaudet, poissaolot sekä työvoiman vaihtuvuus ovat alle normaalin keskitason ja välit johtoportaan ovat hyvät. (Brandt 2011, 9; Heiskanen 2011, 90; Järvinen 2011, 20-21; Korpelainen 2014, 256; Åhman & Neilimo 2015, 205.)

Esimiestyö vaikuttaa yrityksen toimintaan merkittävästi, sillä nykyaikana parhaiten menestyvät yritykset ovat parhaiten johdettuja. Erittäin hyvin ja huonosti johdetuilla yrityksillä saattaa olla kustannuksissa yli 10 prosentin ero liikevaihdosta laskettuna. Laskelma perustuu muun muassa poissaolojen, työvoiman vaihtuvuuden sekä henkilöstövoimavarojen tehokkaiseen käyttöön. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia huonolla esimiestyöllä on. Miten esimiestyön hoitaminen huonosti vaikuttaa työntekijään, työyhteisöön ja millaisia kustannuksia siitä aiheutuu organisaatiolle. Tarkoituksena on herättää keskustelua esimiestyön ja esimiesten kouluttamisen tärkeydestä. Olen toteuttanut opinnäytetyön ilman toimeksiantoa, koska aihe on yleinen koskettaen laajuudellaan muitakin kuin vain yhtä yritystä tai toimialaa. Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa ensin käsittelemme huonon esimiehen ominaisuuksia yleisellä tasolla ja seuraavaksi, miten eri tavoin huonon esimiehen toiminta voi näkyä työyhteisössä. Tämän jälkeen jo tehtyjen aineistojen pohjalta selvitän tuloksia ja tuloksien pohjalta johtopäätöksiä. Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi esimiestyön omasta henkilökohtaisesta

sekä ammatillisesta mielenkiinnostani. Halusin lähestyä valitsemaani aihetta erilaisesta näkökulmasta. Lisäksi aikana, jolloin organisaatiot yrittävät tehostaa toimintaansa ja pienentää kustannuksiaan, koin tärkeäksi sisällyttää esimiestyön kustannusvaikutukset työhön.

## 2 Huonon esimiehen ominaisuuksia

Käsittelen tässä luvussa erilaisia ominaisuuksia, joita huonolla esimiehellä saattaa olla yksi tai useampi. Lähtökohtana ja perustana esimiestyölle on halu johtaa ja ilman sitä työssä ei voi onnistua. Tämän jälkeen vaikuttavat muut asiat, kuten persoonallisuus ja johtamistaidot. Esimiesasema on rooli eli käytännössä esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa, ottaako esimies hänelle tarjotun roolin. Monissa tilanteissa esimies ei osaa, halua tai ymmärrä ottaa johtajuutta, jonka seurauksena työyhteisön johtaminen on puutteellista tai jopa olematonta. (Heiskanen 2011, 90; Järvinen 2011, 142.)

Huono esimies pitää itsepintaisesti kiinni oikeina pitämissään toimintatavoissa, vaikka huomaakin ne toimimattomiksi. Hän ei kiinnitä huomiota olennaisiin asioihin ja tarkastele laajempaa kokonaiskuvaa. Huono esimies ei kykene avoimeen vuorovaikutukseen ryhmäläistensä kanssa, sillä hänen on vaikea kuunnella muita ja paneutua heidän erilaisiin näkemyksiinsä ja tarpeisiinsa. Erityisesti kriittisiä tai eriäviä mielipiteitä huonon esimiehen on vaikea ottaa vastaan. Yritys ei välttämättä kykene sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja tekemään sen pohjalta tarpeellisia muutoksia ja tämä esimiehen takia, joka ei ota vastaan kritiikkiä, ei kykene ratkaisemaan eikä sovittelemaan ongelmia. (Heiskanen 2011, 132; Järvinen 2005, 51; Korpelainen 2014, 222-225.)

Huonolla esimiehellä puuttuu rohkeus mennä kohti ja hoitaa tilanteet, jotka aiheuttavat hänessä itessään ahdistusta sekä epävarmuutta. Esimies epäilee omaa kykyään hoitaa tilanne ja on epävarma myös oman itsensä osalta. Huonolla esimiehellä on monia hyviä syitä, kuten kiire ja tarpeettomat nopeat ratkaisut tai koko asian kieltäminen, kun vastaan tulee itselle tukala-tilanne. (Laukkarinen 2014, 32-33.)

Huono esimiehen ajatusmaailmaa saattaa hallita viha, kateus tai pelko ja hänen toimintaansa voivat ohjata omien etujen ja intressien tavoittelu. Hänellä mahdollisesti on heikko itsetunto, korostunut vallan tarve tai heikko moraalit. Huonon esimiehen tekemisestä ja olemuksesta voi huokua ylimielisyys tai omien taitojen yliarviointi. Huono esimies ei välttämättä kykene arvostamaan muita tai olemaan empaattinen muita kohtaan. (Pynnönen 2012, 95.)

Monet sanovat ajautuneensa esimiestehtäviin. Tämä johtuu siitä, että yritykset nostavat esimiehiksi henkilöitä, jotka ovat työtehtävissä kokeneita ja oman alansa menestyneitä asiantuntijoita. Hyvin yleistä on, että esimies pitää kiinni aikaisemmasta asiantuntijaroolistaan,

jossa hän saa helppoiten tunteen omasta pätevydestään. Tällöin hän keskittyy vain asiasisältöihin jättäen hoitamatta varsinaiset johtamiseen liittyvät kysymykset ja odotukset. Toissijaisia asioita ovat hänen johtamismotivaationsa, johtamistaidot sekä halu kehittyä esimiestyössä. Hyvä asiantuntija, mutta huono esimies ei välttämättä ymmärrä, miten hän heikentää työntekijöidensä motivaatiota, jättää heidät ilman tukea samalla jättäen työyhteisön tuulialjolle, kun oma rooli on unohtunut. Esimiestä valitessa tuleekin selvittää, haluaako työntekijä luoda uraa esimiehenä vai asiantuntijana. Menestyksekkäissä yrityksissä on havaittu, ettei esimiestyö saa epäonnistua ja tästä johtuen esimiestyön parantamiselle on kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat esimiestyön kehittäminen hyväksi tai henkilö siirtäminen pois esimiestehtävistä. (Järvinen 2005, 16; Järvinen 2011, 154; Repo ym. 2015, 11.)

## 2.1 Nöyryys, nöyristely ja valta

Johtajuuden mukana tulee valtaa ja valta velvoittaa. Valta ilman nöyryyttä tekee esimiehestä muita pompottavan, vähättelevän ja ylimielisen öykkärin. Valta mahdollistaa esimiehen ammatillisen kehittymisen näivettymisen ja lisää perusteetonta itsetyytyväisyyttä. Mitä enemmän henkilöllä on valtaa, sitä enemmän kehittymistahdon tulee lähteä henkilöltä sisältä päin. Nöyryydellä esimiestyössä tarkoitetaan myös sitä, että esimies ymmärtää muilla ihmisillä olevan jotakin sellaista osaamista, jota hänellä itsellään ei ole. Esimiehen tehtävänä on saada hyödynnettyä koko ryhmän osaaminen parhaimmalla mahdollisella tavalla ja tällä tavoin johdetulla ryhmällä on parhain mahdollisuus päästä heille asetettuihin tavoitteisiin. (Korpelainen 2014, 9; Laukkarinen 2014, 15, 100.)

Nöyryys ja nöyristely ovat kaksi eri asiaa. Nöyrä esimies ymmärtää omat rajallisuutensa ja puutteensa sekä sen, ettei hän voi ilman tiimiään saavuttaa tavoitteitaan. Nöyryyden avulla esimiehen on mahdollista jatkaa kehittymistään johtajana. Nöyristelevä esimies sen sijaan pelkää aiheuttavansa mielipahaa ja haluaa olla kaikille mukava, mikä tekee hänestä huonon esimiehen. Minkä tahansa päätöksen esimies tekeekin, se ei yleensä miellytä kaikkia ja tämä esimiehen tulee ymmärtää. (Korpelainen 2014, 9; Laukkarinen 2014, 15.)

Esimiehen tulee tietää oma muodollinen valtansa ja vastuunsa. Lisäksi esimiehen tulee sisäistää, että hän on työnantajan edustaja eikä kiva työkaveri. Yrityksen tulee antaa selkeä valtuutus esimiehelle hänen tehtävänsä ja vastuun tulee olla selkeä myös koko yritykselle. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan esimiehen tulee käyttää valtaansa ja auktoriteettiaan. Esimiehen tulee sekä ottaa että ansaita oma johtajuutensa, mikä edellyttää esimieheltä henkilökohtaista kykyä vallankäyttöön eli persoonallista auktoriteettia. Hänen tulee haluta käyttää valtaa, jotta hän voi omalla toiminnallaan hankkia työntekijöiden kunnioituksen sekä uskottavuuden johtajuudelleen. (Järvinen 2005, 29-33.)



Esimies, jonka persoonallinen auktoriteetti on heikko, ei kykene toimimaan roolissaan itsenäisesti ja omana itsenään. Hän tuntee itsensä heikoksi, epävarmaksi ja kyvyttömäksi esimieheksi. Hän hakee alaistensa hyväksyntää luottamatta omiin näkemyksiinsä, koska ei luota itseensä esimiehenä. Tällaisen esimiehen käyttäytyminen ei ole johdonmukaista tai selkeää. Kyvyttömän esimiehen ei myöskään pysty pitämään kiinni omista näkemyksistään tai sovitusta pelisäännöistä ja heijastaa heikkouttaan ja heiveröisyyttään työympäristöön. Seurauksena luottamus esimieheen häviää aiheuttaen turvattomuuden ja voimattomuuden tunnetta työyhteisössä. Heikon persoonallisuuden omaava esimies ei ota henkilökohtaista vastuuta ja toimii joustavasti vaan piiloutuu omien esimiestensä ja yrityksen ohjeistuksen taakse. Näin toiminnasta tulee byrokraattista, päätöksenteko on hidasta ja samalla työyhteisö kadottaa vähitellen omaaloitteisuutensa, innostuksensa ja luovuutensa. (Järvinen 2005, 34-35.)

Täysin vastakkaisen persoonallisen auktoriteetin omaava esimies ylittää valtuutensa. Hän toimii piittaamatta tosiasioista, tehtävänsä koskevista rajoituksista tai toisista ihmisistä. Tällainen esimies voi pursuta innostusta ja ideoita sekä hienoja suunnitelmia, jotka eivät välttämättä toimi arjen työssä. Pahimmillaan nämä esimiehet onnistuvat vaarantamaan koko yrityksen tulevaisuuden tekemillään valinnoilla ja ottamallaan riskeillä. (Järvinen 2005, 36-37.)

## 2.2 Itsetunto kehittymisen pohjana

Persoonallisuuden olennaisin osa eli itsetunto ilmaisee, miten ihminen pitää itsestään, luottaa itseensä sekä arvostaa itseään omista kehittämiskohteista huolimatta. Ihmisen Itsetuntoon liittyy kokemus elämän ainutlaatuisuudesta ja tärkeydestä. Esimiehellä tuleekin olla hyvä itsetunto, jotta hän voi olla tietoinen omista puutteistaan, kykenee sietämään niitä ja pyrkii kehittämään itseään. Esimiehen hyvään itsetuntoon sisältyy myös epäonnistumisten ja pettymysten sietäminen. Esimies, joka näkee itsessään vain hyviä puolia puutteiden sijaan, ei voi kehittyä työssään. (Järvinen 2005, 46.)

Osa esimiehistä on sokeita omalle toiminnalleen ja osa on omasta mielestään sillä tasolla, ettei heidän tarvitse kehittyä. Kaikilla ei riitä halua tai ymmärrystä miettiä ja arvioida oman toiminnan vaikutuksia yritykselle. Huonolla esimiehellä on käsitys, että tarve muuttua on muualla organisaatiossa, ei omassa tekemisessä. Saadessaan palautetta, joka on ristiriidassa omakuvan kanssa, hän voi torjua sen säilyttääkseen oman positiivisen käsityksen itsestään johtajana. Epämiellyttävän totuuden huono esimies kaunistelee itsensä kannalta hyväksyttävämpään muotoon, mikä onnistuu esimerkiksi huumorin ja selittelyn keinoin. Korjaava palaute on tulkittavissa työyhteisön juonitteluna häntä kohtaan, kyvyttömyytenä nähdä hänen ansioitaan tai sietämättömyyttä hänen erilaisuuttaan kohtaan. (Järvinen 2005, 71-78; Laukkanen 2014, 23-24.)

Vaikka epäonnistumiset ja pettymykset harmittavat, hyvän itsetunnon avulla esimies kykenee palauttamaan itseluottamuksen ja -arvostuksensa. Mikäli esimies on kykenemätön tarkastelemaan ja käymään läpi omia pettymyksiään ja niistä aiheutuneita kielteisiä tunteita, hän ei voi oppia virheistään. Tällainen esimies toistaa samoja puutteellisia suhtautumis- ja toimintatapoja kykenemättä kehittymään. (Järvinen 2005, 42-46.)

### 2.3 Esimiehen omien tunteiden käsittely

Tunteet ovat hallitsemattomia ja arvaamattomia. Erityisesti haastavissa tilanteissa esimies joutuu omien tunteidensa lisäksi ryhmässä syntyvän tunnekuorman kohteeksi. Muutostilanteiden läpiviennissä esimerkiksi moni esimies kokee suurta väsymystä, pettymystä sekä ärtymystä eli samaa tunnekuormaa, jota henkilöstökin käy läpi. Esimiehen riskinä erilaisissa kuormitustilanteissa on omien tunteiden ylivuoto, jolloin esimies palauttaa saamansa tunnekuorman takaisin välittömästi ja käsittelemättä. Tämän seurauksena vuorovaikutus työyhteisössä katkeaa ja esimies kuormittaa työntekijöitä omalla purkauksellaan. Samalla työyhteisön ja esimiehen kielteinen jännite kasvaa mahdollisesti johtaen vakaviin ristiriitoihin. Esimerkin toisessa ääripäässä esimies ottaa harteilleen kaiken häneen kohdistuvan tunnekuorman ilman sen käsittelyä. Pidemmän päälle se johtaa esimiehen uupumiseen, sillä tunteiden aiheuttamat kuormitustilanteet ovat arkipäivää esimiestyössä. (Laukkarinen 2014, 47-48, 85.)

Toisinaan esimiehen on tarpeellista ja inhimillistä sivuuttaa tai ennakoida tilanteita niin, ettei joudu tunnekuorman kohteeksi. Mikäli esimies vetäytyy henkilökohtaista kontaktia vaativissa tilanteissa sähköisen viestinnän taakse, toiminta murentaa johtajuutta. Lisäksi liiallinen tarve sulkea tunnepitoista materiaalia pois mielestä estää esimiestä luomasta työntekijöihinsä luottamuksellista suhdetta, josta johtajuus voisi kehittyä. Tällainen esimies vaikuttaa kylmälle, kiittämättömälle ja välinpitämättömälle. Epämiellettävien tunteiden jatkuvalla torjunnalla myös esimiehen myönteiset tunnekokemukset menettävät merkitystään. Esimies, joka kieltää tunteensa, on johtajuuden kannalta ongelmallinen, sillä kaikki ihmisille merkitykselliset asiat rakentuvat juurikin tunteiden kautta. Tunnekylmä esimies ei esimerkiksi kykene kannustamaan ja huomioimaan työntekijöitään riittävästi, mikä heikentää työmotivaatiota. Huono esimies ei kykene käsittelemään omia tunteitaan. (Laukkarinen 2014, 50-58; Pynnönen 2012, 95.)

Esimiestyön tehokkuus mitataan vaikeissa tilanteissa, joissa henkinen kestävyys on keskeinen menestystekijä. Henkistä kestävyyttä ovat muun muassa kyky ohjata tunteita, ajattelutaito, kyky ylläpitää ja säädellä energiatasoa sekä tilannetaju. Esimies ylimielistyy ja kyynistyy tilannetajun katoamisen seurauksena. Arjen johtamistilanteissa tämä saattaa näkyä esimerkiksi siten, ettei esimies jaksaa viedä yrityksen strategiaa loppuun tai hän lamaantuu äkillisen ja dramaattisen tilanteen kohdatessa. (Järvinen 2005, 119; Åhman & Neilimo 2015, 77-78.)

### 3 Huonon esimiehen toimintaa työyhteisössä

Tässä luvussa käyn läpi toimintaa työyhteisössä ja sitä, miten eri tavoin huonon esimiehen toiminta voi ilmetä työpaikalla. Esimiesten koulutukseen on viime vuosina panostettu paljon, mutta siitä huolimatta osassa yrityksiä johtamisessa suuria puutteita. On esimiehiä, jotka eivät ole saaneet koulutusta tehtävänsä, eivätkä he myöskään tiedä, mitä heiltä odotetaan eli mitkä ovat heille asetetut vastuut ja tehtävät. Lisäksi joissakin tapauksissa esimiehet eivät saa omilta esimiehiltään lainkaan tukea tai he ovat muutoin niin työllistettyjä, ettei oman esimiestyön tarvitsemaa aikaa ole riittävästi. Tämä siitakin huolimatta, että johtaminen on tärkein keino yrityksen tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta huolehdittaessa. Suomen koulutusjärjestelmä ei anna riittäviä valmiuksia lähiesimiestyöskentelyyn vaan keskittyy pääasiassa liiketoiminnan johtamiseen. (Hurmalaianen 2016; Järvinen 2005, 9-22.)

Odotukset ja vaatimukset työelämässä ovat lisääntyneet vuosi vuodelta. Kovenevien tulos- ja osaamisvaatimusten lisäksi kyseessä on ihmisten kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen ja kasvavaan epävarmuuteen. Tämä vaikuttaa johtamiseen siten, että sen merkitys työnteon puitteita ylläpitävänä ja luovana tehtävänä kasvaa. Ongelma koituu silloin, kun yrityksissä ei ymmärretä muuttuvan työelämän edellyttävää merkittävää panostusta johtamiselta sekä vankkaa ammatillista osaamista. Useissa yrityksissä esimiestyö koetaan tuottamattomaksi, jota hoidetaan, jos aikaa varsinaisten töiden jälkeen jää. Johtamisen ydinajatus, tuloksiin pääsy työntekijöiden avulla ja heihin vaikuttamalla, on unohtunut. Vaikka esimies olisikin hyvin tehokas, hän tuskin pystyy paikkaamaan huonosta esimiestyöstä johtuvaa motivaatiopuutetta, tehottomuutta, puutteellisia työsuorituksia tai työntekijöiden työajan käytön suhtautumisesta epäolennaiseen. Johtamistyön merkityksen ymmärtämättömyys vaikuttaa työyhteisössä monin eri tavoin. Ongelmiin ei puututa ajoissa, mikä aiheuttaa muun muassa tehottomuutta, vähentää työssä viihtyvyyttä sekä motivaatiota. Useat työntekijät saavat liian vähän palautetta ja kokevat tämän vuoksi, ettei esimies arvosta heidän tekemäänsä työtä. (Järvinen 2005, 13-16.)

Esimiehen tulee myös olla sitoutunut johtamaansa tiimiin ja arjen työssä tämä näkyy hänen aktiivisena toimintanaan yhteistyössä tiimiläistensä kanssa. Esimiehen tulee jakaa riittävästi tietoa, joka vaikuttaa olennaisesti tiimin työskentelyyn. Käytöksellään esimies viestittää olevansa samassa veneessä alaistensa ja heidän yhteisten tavoitteidensa kanssa. Huono esimies sitoutuneisuus tiimiin ja yhteisiin tavoitteisiin ei näy. Hän viettää työpäivänsä ilman, että hänen alaisensa tietävät, mihin esimies aikansa käyttää tai mitä tavoitteita hänelle on asetettu. Kun huono esimies pitää säännöllisen palaverin tiimiläisilleen, palaveri koostuu toissijaisista asioista, jotka eivät liity perustehtävän tekemiseen. (Korpelainen 2014, 214.)

Esimies on tärkein roolimalli työntekijöilleen. Hänen toimintaansa seurataan työyhteisössä hyvin tarkasti, vaikka esimies itse sitä ei huomaisikaan. Tästä johtuen esimiehen puheiden ja tekojen on oltava samansuuntaisia. Esimiestyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumi-

seen ja motivaatioon, työjärjestelyihin ja resurssien hyödyntämiseen. Mikäli esimerkiksi työnjako ja yhteiset pelisäännöt ovat epäselviä eivätkä prosessit ole kunnossa, ihmiset altistuvat stressille menettäessään hallinnantunteen työnsä osalta. Kun taas esimerkiksi työyhteisön ihmissuhteet ovat solmussa, työkavereita ei arvosteta ja kunnioiteta, ihmiset eivät hyödynnä tehokkaasti luotuja rakenteita. Tässä tilanteessa tehokkuus ja tuottavuus kärsivät. Kumpikin näkökulma vaikuttaa laskevasti yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Heiskanen 2011, 62-66; Korpelainen 2014, 138.)

Huonon esimiestyön seurauksena työntekijöiden motivaatio ja luovuus katoavat, toiminnan perustehtävä hukkuu eikä yrityksen strategia vaikuta arkiseen työhön. Lisäksi työn tuottavuus heikkenee työntekijöiden sähläyksen seurauksena, pelisäännöt ovat kadoksissa ja työyhteisössä ilmenee nokkimisjärjestyksiä, keskinäistä kilpailua sekä sooloilua, koska esimies ei puutu ongelmatilanteisiin. Huonosti johdetussa työyhteisössä työntekijät ovat epätietoisia omista rooleistaan, vastuistaan ja valtuuksistaan sekä tavoitteistaan. Esimies ei tue tiimiään eikä onnistu innostamaan heitä työskentelyyn. Hän ei selvitä työntekijöille, mitä työsuhteelta odotetaan, ei seuraa työstä suoriutumista tai puutu alisuoriutumiseen. Huono esimies ei tarjoa taustatukea tai apua ryhmäläisilleen ja antaa heille suoritettavaksi töitä ilman selkeää tehtävänantoa. Lisäksi huono esimies ottaa työn takaisin hoidettavakseen, mikäli sen hoitaminen ei suju hänen mielensä mukaisesti, jolloin alainen kokee epäonnistuneensa saamatta tarvitsemaansa oppia työn tekemiseen. (Heiskanen 2011, 90; Järvinen 2011, 142; Korpelainen 2014, 215-220.)

### 3.1 Henkilöosaaminen ja persoonallisuudet

Ymmärtämätön johtaminen aiheuttaa työyhteisössä tyytymättömyyttä, tehostomuutta, turhautumista sekä ristiriitoja. Esimiehen työtä vaikeuttaa puutteellinen tieto ihmisten käyttäytymisestä ja pahimmillaan esimies toistaa samoja virheitä, koska ei ymmärrä, miksi ihmiset eivät käyttäydy oletetulla tavalla eivätkä muutokset onnistu. Johdettavista asioista ihmisten johtaminen on kaikkein vaikeinta ja siinä tehdäänkin monesti virheitä. Ristiriitoja on hankala ymmärtää ja virhearviointeja tapahtuu, jos persoonallisuuspsykologia ja persoonallisuushäiriöt ovat esimiehelle vieraita asioita. Pelkkä kirjaviisuus ei kuitenkaan auta, vaan esimiehen tulee luoda oma näkemys ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään erilaisissa työelämän tilanteissa. Hänen tulee ymmärtää, miten käyttäytyminen on huomioitava johtamisessa. (Järvinen 2011, 18-22.)

Työyhteisössä on henkilöitä, jotka eivät ota muita ihmisiä huomioon tai käyttäydy sosiaalisesti. Aina ei ole helppoa määrittää rajaa, milloin tietyt luonteenpiirteet ovatkin haitallisia tai jopa sairaalloisia. Tämän vuoksi esimiehen on helpompi toimia harkitusti, johdonmukaisesti ja provosoitumatta, jos persoonallisuuspsykologia ja persoonallisuushäiriöt on hänelle ainakin

joiltain osin tuttu. Jokainen ihminen on omanlaisensa ja yksilöllisten piirteiden huomioimisessa esimies tarvitsee hyvät sosiaaliset taidot. (Järvinen 2011, 104-105, 125; Korpelainen 2014, 138.)

Perehtyneisyys psykologiaan auttaa rekrytointitilanteissa. Erityisesti silloin, kun työtä hakeva henkilö vaikuttaa liian hyvälle ollakseen totta, tilanne saattaa olla juurikin niin. Itsevarma, lahjakas, sosiaalinen kunnianhimoinen huippuosaaaja saattaa olla antanut täysin valheellisen kuvan itsestään, kokemuksestaan ja osaamisestaan. Lisäksi hän saattaa rikkoa työpaikan mää-  
räyksiä, käyttäytyä huonosti työtovereitaan kohtaan ja pilata yrityksen maineen asiakkaille. Todellisuuden valjettua ja epäonnistuneen rekrytoinnin myöntämisen jälkeen itse työsuhteen päättäminen ja tuhojen korjaaminen voi viedä vuosia. Rekrytointi kannattaakin tehdä huolella ja esimiehen tulee olla koeaikana tarkkaavainen. (Järvinen 2011, 111-119.)

Eräässä kansainvälisessä yrityksessä rekrytoinnista vastaavan johtajan näkemys rekrytoinnin osalta onkin: ”Parasta, mitä voimme tehdä kilpailijoidemme hyväksi, on hoitaa kehnosti rekrytointia. Jos palkkaan joukon törppöjä, siitä on vahinkoa meille, koska vie aikaa päästä heistä eroon. He alkavat soluttautua organisaatioon ja alkavat aikanaan itse palkkaamaan keinoa väkeä.” (Heiskanen 2011, 53.)

### 3.2 Viestintä ja kommunikointi

Yritysten suurin viestintään liittyvä ongelma on olettaamus, että viesti on ymmärretty. Valitettavan usein todellisuus on aivan toinen, sillä arviointien mukaan jopa 80 prosenttia yritysten ongelmista johtuu epäonnistuneesta kommunikoinnista. Viesti tavoittaa asianomaiset henkilöt liian aikaisin tai myöhään, väärällä tavalla, viesti ymmärretään väärin tai se menee täysin väärille henkilöille. Hyvin viestivät yritykset ja esimiehet saavat suurimman hyödyn ja avoin viestintä on vahva osoitus henkilöstön arvostamisesta sen lisäksi, että se auttaa työntekijöitä suoriutumaan omasta työstään. (Korpelainen 2014, 115.)

Huono esimies panttaa tietoa itsellään ajatellen tiedon olevan valtaa. Näin tehdessään hän estää omia työntekijöitään saavuttamasta hyviä tuloksia ja pitää heidät epätietoisuudessa. Huono esimies saattaa puhua tai tiedottaa asioista johdattelematta aiheeseen tai valottamatta taustoja, mikä johtaa monenlaisiin kommunikointiongelmiin. Näissä tilanteissa henkilöstö useinkaan ei ymmärrä, mitä heidän esimiehensä tarkoittaa, mihin hän pyrkii tai miksi hän ylipäänsä puhuu asiasta. Huono esimies jättää helposti tärkeitä asioita kertomatta, koska luulee muidenkin jo tietävän ne. Hän saattaa kuvitella alaistensa ymmärtävän häntä pienienkin vihjeiden perusteella ja kuvitella kertoneensa asioista riittävästi eikä näin ollen pimitä tietoa tahallaan. Sosiaalisia kontakteja välttelevä ja parhaiten omassa seurassaan viihtyvä esimies saattaa kokea palaverit ahdistavina, mikä jo itsessään on ongelma tiedonkululle. Hän ei vält-

tämättä ymmärrä, että joistakin asioista pitäisi keskustella työntekijöille. Työyhteisö saattaa kokea, etteivät tule kuulluksi tai ymmärretyksi. Huono esimies saattaa myös pitää pitkiä yksinpuheluita tai kertoa itsesäänselvyyksiä ymmärtämättä, ettei häntä jakseta kuunnella. Huono esimies ei ymmärrä, miten monin eri tavoin hänen puhumansa tai kirjoittamansa asia saataan työyhteisössä tulkita. (Järvinen 2005, 63-67; Korpelainen 2014, 215.)

Yhteinen kieli tuo esimiestyöhön lisäarvoa. Yksi merkittävin yhteisen kielen löytämistä edesauttava tekijä on esimiehen substanssiosaaminen. Tämä mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen sekä tehokkaan johtamisen. Vahvan substanssiosaamisen negatiivisena puolena on, ettei esimies delegoi tehtäviä riittävästi työntekijöilleen eikä anna heille tilaa käytännön ratkaisuja päätöksiä ja täten kehittää omaa osaamistaan. (Heiskanen 2011, 86-88.)

### 3.3 Työn organisointi ja motivointi

Työn organisointi on esimiestyön perustaito, sillä esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisön työt on organisoitu järkevästi ja tehokkaasti. Organisoinnilla yrityksen resurssit, työntekijät, materiaali, raha, laitteisto ja prosessit ovat parhaimmalla mahdollisella tavalla käytössä. Esimiehen tulee jakaa työkokonaisuus mielekkäisiin osiin ja priorisoida tehtävät eli huolehtia, että oikeat ihmiset tekevät oikeita töitä. Rajanpinnan työtehtävien hoitamisen tulee olla selvät, jotta kaikki olennainen tulee tehtyä ilman päällekkäistä työtä. (Korpelainen 2014, 189-203; Repo ym. 2015, 13.)

Työ organisointi vaikuttaa työhyvinvointiin. Erityisesti kuormittavissa töissä, joihin kohdistuu suuria vaatimuksia ja vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, on riski sairastua. Huono esimies ei organisoi työtä kunnolla, eivätkä ihmiset ole tietoisia tehtävistään tai tavoitteistaan. Työntekijä ei voi toimia tehtävässään tehokkaasti, jos hän ei tiedä, mitä häneltä odotetaan, mitkä hänen velvoitteensa ja mitkä hänen vastuunsa ovat. Tällöin asioiden tärkeysjärjestys ei ole selvillä, eivätkä työntekijät kykene priorisoimaan tekemistään. Helpompi ja samalla kalliimpi ratkaisu yritykselle on, että huono esimies ehdottaa uusien työntekijöiden palkkaamista. Vaikka tässä tilanteessa on syytä pohtia, onko työntekijöillä riittävä osaaminen työn hoitamiseen, ovatko he sitoutuneita ja motivoituneita vai löytyykö näistä jotakin kehitettävää. (Kesti 2014, 89; Korpelainen 2014, 202-203; Repo ym. 2015, 13; Työterveyslaitos 2013; 72.)

Motivaatio saa työntekijän pyrkimään hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Tästä johtuen esimiehen tulee tuntea työntekijänsä tarpeeksi hyvin, jotta hän tietää, mitkä asiat motivoivat heitä eli mitä asioita he pitävät tärkeinä. Työntekijä voi olla osaava, mutta kärsiessään motivaatio-ongelmasta hän ei saa mitään aikaiseksi. Huono esimies ei saa työntekijöitä sitoutumaan heille asetettuihin tavoitteisiin eikä saa heitä motivoitua työntekoon. Huono esimies ei myöskään kiitä työntekijää hyvän työn tekemisestä, koska työn-

tekijähän saa palkkaa siitä. Oikea-aikainen ja oikein annettu sekä vilpitön palaute kuitenkin vaikuttaa olennaisesti työntekijän motivaation. Palautteen antamista käsitellään lähemmin luvussa 3.6. (Korpelainen 2014, 92-94.)

### 3.3.1 Työajan käyttö ja valvonta

Useissa työyhteisöissä erilaisiin keskeytyksiin kuluu jopa neljännes työajasta. Keskeytyksiä aiheuttavat muun muassa työkaverit, avokonttorissa työskentelyyn liittyvät häiriöt, sähköpostien- ja pikaviestien määrä sekä liian usein toistuvat palaverit. Lisäksi keskeytyksiä ja työn tehokasta sujuvuutta estävät tiedon tai päätöksen odottaminen, tekniset viat, yli- tai alimiehitys sekä juoruilu työkavereiden kesken. (Repo ym. 2015, 13.)

Työajan käyttöä pohdittaessa ja työskentelyä tehostettaessa on syytä huomioida mielihyväperiaate eli ihmisten pyrkimys tuottaa itselleen mahdollisimman paljon mielihyvää. Työntekijä unohtaa nopeasti perustehtävänsä ja toiminta työajalla alkaa suuntautua hänen henkilökohtaisten tarpeiden, mielenkiinnon kohteiden ja mieltymysten perusteella. Perinteisten houkustusten sekä inhimillisten tarpeiden lisäksi nykytyöympäristöissä on muitakin työntekoa heikentäviä tekijöitä, mitä kutsutaan perhosteluksi työpaikalla. Kun henkilön pitäisi paneutua keskittymistä vaativaan tehtävään, hän vilkaiseekin sähköpostiviestejään, kännykkää tai sosiaalista mediaa. Työntekijän ajatus harhautuu häiriten ja estäen alkuperäisen tehtävän suorittamista. Käytännössä ihminen itse, kenties tiedostamattaan, heikentää suoritustaan hyppimällä asiasta toiseen. Joissakin tilanteissa työntekijä jopa syyttää työtehtäviensä huonosta hoitamisesta kiirettä tunnistamatta omaa perhostelemaa työtapaansa. (Järvinen 2005, 24-25; Järvinen 2011, 33.)

Esimiehen tulee sisäistää ja ymmärtää tehtävänsä liittyvä taloudellinen näkökulma, sillä hän edustaa taloudellista tehokkuus- ja tuottavuusajattelua. Hänen tulee suhtautua siihen epäkiitollisesta vastaanotosta huolimatta ammatillisesti. Näkökulman laiminlyönnin vaikutukset ovat yritykselle kielteiset, koska työntekijät eivät kykene ohjautumaan itsenäisesti. Esimiehelle kuuluva valvontatehtävä ei välttämättä ole miellyttävää ja huono esimies laistaa tämän tehtävän hoitamisen. Hän ei puutu ohjeiden, määräysten tai lakien vastaiseen toimintaan ja perustelee puuttumattomuuttaan haluamalla luottaa ja kohdella työntekijöitään aikuisina ihmisiä. Ajattelumalli on virheellinen ja vastuuton, koska valvonnan puute johtaa nopeasti kaaokseen ja ristiriitoihin. Edellisessä kappaleessa mainittu mielihyväperiaate näkyy työntekijän alisuoriutumisen lisäksi tehtävien sekä ohjeiden laiminlyönteinä, muutosvastaisuutena, väärinkäytöksiä ja laittomuuksina. Lisäksi työyhteisön energia keskittyy työntekijöiden väliin valtataisteluihin ja ristiriitoihin, mikä vaarantaa työyhteisön keskinäisen luottamuksen, johtaa syyttelyihin ja aiheuttaa tulehtuneita ihmissuhteita ja ilmapiiriä. Äärimmäisissä tapauksissa, kun henkilön itsekkäät mielihyvän tarpeet ovat pakkomielteisiä, mielihyväperiaate

saattaa ilmetä seksuaalisena tai muuna häirintänä, kiusaamisena, alkoholi- ja päihdeongelmina, varastamisena, valehteluna ja kavalluksena. (Järvinen 2005, 24-25; Järvinen 2011, 36-37.)

### 3.3.2 Työhyvinvointi osana tuloksellisuutta

Laadukas esimiestyö, johtamista tukevat rakenteet sekä hyvin toimiva johtaminen tukevat työhyvinvointia ja ovat tuloksellisen työn perusta. Työhyvinvointia lisäävät työlle asetetut selkeät tavoitteet, työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä, kohtuulliset aikataulut sekä mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja -paikkaan, esimerkiksi erilaiset työaikajoustopot ja etätömahdollisuudet. Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko sekä esimiehen oikeudenmukainen toiminta ovat tutkimusten mukaan yhteydessä työssä koettuun hyvinvointiin, tyytyväisyyteen sekä sairauspoissaolojen määrään. (Työterveyslaitos 2013, 59.)

Työhyvinvointi on ratkaiseva asia tuottavassa ja innovatiivisessa työskentelyssä sekä yrityksen kilpailukykyä vahvistettaessa. Työn tekeminen itsessään antaa tekijälle tyydytystä ja toimii siten henkilökohtaisen hyvinvoinnin lähteenä. Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa erityisesti sairauspoissaolojen työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään sekä siihen, mitä työntekijä saa työpaikalla aikaiseksi. (Työterveyslaitos 2013, 11-12.)

### 3.4 Palautteen antaminen

Tärkeä kiinnostuksen kohde esimiehelle on henkilöiden kehittäminen. Yksi tehokkaimmista kehittämisen ja johtamisen työkaluista on palautteen antaminen. Silti sitä käytetään liian vähän ja väärin. (Korpelainen 2014, 52; Repo ym. 2015, 16.)

Yritys pystyy paremmin vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, kun sen työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja kehittää omaa työtään. Palautteen avulla työntekijät voivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin ja saavuttaa asetettuja tuloksia. Palautteessa tulee arvioida työntekijän työsuoritusta eikä hänen persoonaansa. Palautetta pitää sekä osata antaa että ottaa vastaan. Huono esimies antaa palautteen liian kohteliaasti, jolloin työntekijä ei ymmärrä sitä oikein. Esimiehen liian suoraan antama palaute saattaa tulla tyrmätyksi, koska henkilö ei halua ottaa sitä vastaan. Esimiehen tulee myös antaa esimerkkejä palautteen tueksi ja palautteen tulee olla tasapuolista, oikeudenmukaista ja oikea-aikaista. (Korpelainen 2014, 107-108; Repo ym. 2015, 20-21.)

Palaute tulee suhteuttaa teon suuruuteen ja vaikutuksiin, jolloin pienestä suorituksesta annetaan pienempi kiitos tai moite kuin suuremmasta. Palaute tulee antaa mahdollisimman pian



tapahtuneen jälkeen tai esimiehen saatua tietää asiasta. Esimiehen tulee seurata, että palautteen annon jälkeen työntekijä parantaa toimintaansa. (Korpelainen 2014, 166-167.)

Huono esimies ei käytä lain suomaan työnjohto-oikeuttaan ja puutu työsuorituksessa tai työkäyttäytymisessä ilmenneisiin ongelmiin. Hän ei anna rakentavaa palautetta tai menee henkilökohtaisuuksiin sitä antaessaan eli puuttuu työntekijän persoonaan. Jos huono esimies antaa palautetta, se on pelkästään kielteistä. Huono esimies ei varmista, ymmärtääkö työntekijä käyttäytymisensä kielteiset vaikutukset eikä kuuntele palautteen saajan näkemystä asiasta siltä varalta, että esimies on tehnyt virheellisiä havaintoja tai vääriä päätelmiä. Palautteen annon jälkeen, työntekijä ei tiedä, miten hänen tulee korjata toimintaansa ja menetellä jatkossa. (Järvinen 2011, 116-117; Korpelainen 2011, 129-134.)

Huono esimies ei kykene antamaan säälintunteisiin vetoavalle ja hauraalta vaikuttavalle työntekijälleen palautetta ja vaatimaan samaa työsuoritusta tai käytöstä kuin muilta. Työntekijä saa erityisaseman työyhteisössä, mikä vaikuttaa epäoikeudenmukaiselta muiden työntekijöiden silmissä. Huono esimies ei myöskään kykene antamaan omahyväiselle, ylenkatsovalle ja koppavalle työntekijälleen palautetta, jolloin esimies ilmaisee käytöksellään johtajuuden ja rohkeuden puutetta työyhteisössä. Sen seurauksena hän menettää arvostustaan työntekijöidensä silmissä, työyhteisön luottamus esimieheen vähenee ja epätasa-arvoinen kohtelu alkaa heikentää työmoraalia. (Järvinen 2011, 138-139; Korpelainen 2014, 216.)

Luvussa 3.1 mainittu perehtyneisyys persoonallisuuspsykologiaan on tärkeää myös palautteen annossa. Esimiesten tulee ymmärtää, miten työyhteisön haavoittuvaset sekä itsekkäät ihmiset yrittävät käyttää valtaa ja miten väärin he vaikuttavat vuorovaikutustilanteisiin. Herkkänahkainen alainen yrittää saada tahtonsa läpi esimiehen myötätuntoon vetoamalla. Kun sääli ei auta, hän voi viitata esimiehen piittaamattomuuteen henkilöstön työhyvinvointia kohtaan tai mustamaalata hänet sydämettömäksi henkilöksi sekä työkavereille, luottamusmiehelle, työterveyshuollolle ja jopa esimiehen esimiehelle. Työpaikan itsekäs ja ylenkatsova työntekijä taasen saattaa julkeasti uhkailla ja pelotella esimiestä monin eri tavoin. (Järvinen 2011, 138-140.)

Työyhteisössä huomataan, ettei kaikkien tarvitsekaan noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, mikä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Työntekijät, jotka ovat tähän asti noudattaneet sääntöjä ja määräyksiä, voivat myös alkaa käyttäytymään niistä piittaamatta ja oman mieltensä mukaisesti. Työyhteisöstä tulee sekasortoinen paikka, jossa kukaan ei viihdy. (Järvinen 2011, 41.)

### 3.4.1 Ristiriidat ja puuttuminen

Kaikki yrityksissä ilmenevät ristiriidat ovat tärkeitä, sillä niiden taakse kätkeytyy tarve kehittää toimintaa esimerkiksi yhteisten työmenetelmien ja -tapojen osalta. Olennaista on saada ristiriidat esille ja sen jälkeen ratkoa ne. Ristiriitojen vähättely ja piilottelu aiheuttaa negatiivisen energian patoutumista organisaatioon ja liiallinen patoutuneen negatiivisen energian määrä purkautuu työntekijöiden välisinä ristiriitoina. (Järvinen 2011, 90; Kesti 2014, 131.)

Työyhteisön häiriökäyttäytymisellä on vakavia seurauksia, sillä työmoraali, sitoutuminen, motivaatio ja yritteliäisyys laskevat. Samalla laskevat työntekijöiden suorituskyky sekä yrityksen taloudellinen tulos. Konfliktitilanteet kalvavat häiriökäyttäytymisen kohteeksi joutuneen henkilön itsetuntoa ja tapahtuneen yli on hankala päästä. Työyhteisön häiriökäyttäytymisiin tulee puuttua viivyttämättä. Esimiehiä tuleekin kouluttaa, jotta heillä on valmiudet vaikeiden asioiden käsittelyyn ja niiden ratkomiseen. (Heiskanen 2011, 53; Kesti 2014, 132; Korpelainen 2014, 121.)

Häiriökäyttäytymiseen puuttuminen ja sen kitkeminen pois edellyttää esimieheltä älykkyyttä, sosiaalisia taitoja, rohkeutta, päättäväisyyttä sekä aikaresursseja. Mitä enemmän yrityksessä on häiriökäyttäytymistä, sitä todennäköisempää on, että yrityksen lahjakkaat osaajat lähtevät pois. (Heiskanen 2011, 31.)

Hyvin tavallinen, mutta vaiettu ongelma on, ettei esimiehellä ole rohkeutta puuttua työntekijöidensä tekemiseen. Harvalla esimiehellä on taitoa käsitellä työntekijänsä vihamielisyyttä ja huono esimies mieluummin väistääkin vallankäytön tilanteen ja yrittää hoitaa tilanteen muulla tavoin, kuten työvuoroja tai tehtäviä järjestelemällä. Tahdon tai osaamisen puuttuminen häiriökäyttäytymiseen vaikuttaisi olevan yksi syy häiriökäyttäytymisten kasvulle. Huonoa esimiestyötä on myös jättää ongelman käsittely kesken. Toinen syy häiriökäyttäytymisten kasvulle on tilanteiden ammattitaidoton hoitaminen. (Heiskanen 2011, 169-170; Kesti 2014, 132; Laukkarinen 2014, 69-73.)

### 3.4.2 Kiusaaminen

Kiusaaminen työpaikoilla johtuu yleensä rooliristiriidoista, taitamattomasta johtamisesta, mahdottomista vaatimuksista sekä aikatauluista, epäselvistä tehtävänkuvista ja -vastuista. Lisäksi kiusaamista työyhteisöissä aiheuttavat epävarmuus, kilpailu, huono työilmapiiri, kauteus, persoonallisuudet sekä oman aseman korostaminen. Erilaisista syistä huolimatta kyseessä on aina kiusaajan tietoinen käytös, jota ei voi puolustella ja lieventää yrityksen tekemillä virheillä tai korjaamista vaativilla tilanteilla. Tutkimusten mukaan kiusaamisen kohteeksi voi joutua kuka tahansa, sillä kiusaamiseksi joutuneilta ei ole löydetty mitään tiettyä yhteistä

piirrettä. Työpaikkakiusaaminen on epäasiallista ja toista vahingoittavaa käyttäytymistä, se tapahtuu toistuvasti pidemmän aikavälin kuluessa ja on tarkoituksellista. Kiusaamisen tavoitteena on saattaa kiusattu kielteiseen valoon muiden työntekijöiden silmissä ja kiusaaminen voi ilmetä monin eri tavoin. Kun esimies on kiusaaja, se voi ilmetä liiallisena tai liian vähäisenä työmääränä tai niin, ettei hän tue alaisiaan. Lisäksi esimies voi kiusata vaikuttamalla palkkaukseen tai resurssien jakamiseen, vaikeuttamalla työn suorittamista, tekemällä epäreiluja arviointeja tai laatimalla suosikkijärjestelmiä. Esimiehen kiusaaminen voi näkyä myös vähätelynä, julkisena kritisoimisena tai jopa sukupuolisena häirintänä. (Kasanen 2014; Pisto 2012, 1-2; Valtiokonttori 2014.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä puuttumaan työpaikkakiusaamiseen. Saatuaan tiedon työyhteisössä tapahtuvasta kiusaamisesta, esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja pyydyttäessä antaa kirjallinen todistus tiedoksisaannistaan. Monissa tapauksissa työpaikkakiusaamisen selvittäminen etenee hitaasti, koska esimies kokee sen hankalaksi. Esimiehen tulee kuitenkin valita oikeat sekä riittävät toimenpiteet, jotta kiusaaminen ja häirintä työpaikalla loppuvat. (Kasanen 2014; Pisto 2012, 1; Valtiokonttori 2014.)

Huonoa johtamista on, että työpaikalla ei viestitetä, että minkäänlaista kiusaamista tai häirintää ei tulla työpaikalla hyväksymään. Yrityksessä ei panosteta kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ennalta ehkäisemiseen. Huono esimies ei suhtaudu vakavasti tai puutu ja selvittää viipymättä sekä asianmukaisesti tietoonsa tullutta kiusaamis- tai häirintätilannetta. Huono esimies ei huolehdi, että työpaikalla on selkeä toimintamalli, yhteisesti sovitut säännöt sekä prosessi tilanteen etenemiselle ja hoitamiselle. (Työterveyslaitos 2015, 1-2.)

### 3.4.3 Alkoholin aiheuttamat ongelmat

Alkoholin liikakäyttö uhkaa työhyvinvointia ja -turvallisuutta sekä tuottavuutta. Monissa yrityksissä on käytössä varhaisen puuttumisen malli, mutta sen toteuttaminen käytännössä jää esimiehen varaan. Työpaikoilla tulisikin hyödyntää enemmän mahdollisuuksia ehkäistä alkoholin riskikäyttöä ja siitä johtuvia haittoja. Tarve alkoholihaittoja ehkäisevälle työlle koetaan suureksi, mutta siitä huolimatta ehkäisevää työtä tehdään työpaikoilla varsin vähän ja asia painottuu lähinnä akuuttien ongelmien hoitoon. Alkoholia koskevista käytännöistä ei juuri ole työpaikalla sovittu. Hoitoonohjauksmalleja tai suosituksia ei ole, niitä ei tunneta tai ne ovat vanhentuneita. (Kivistö, Jurvansuu & Hirvonen 2010, 9-19; Repo ym. 2015, 42.)

Tärkeintä varhaisessa puuttumisessa on esimiestyö ja esimiesten onkin toimittava myös tässä roolimallina. Ongelmaan tulee puuttua nopeasti, vaikka henkilö itse ei riippuvuuttaan myöntäisikään. Huonon esimiehen välinpitämätön asenne ja puutteet taidoissa käsitellä alkoholihaittoja heikentävät alkoholihaittojen ehkäisyä. Jo alkoholin suurkulutus vaikuttaa työntehoa

laskevasti, aiheuttaa lyhyiden poissaolojen lisäksi myöhästelyä, selittelyitä ja uupumista. Lisäksi erilaiset sairaudet, kuten flunssa, iskevät alkoholin suurkuluttajaan helpommin. Alkoholisti on haitaksi ilmapiirille ja tuo jännitettä työpaikalle, se heikentää työn määrää ja laatua, viivästyttää tai jopa pysäyttää töiden teon. (Kivistö ym. 2010, 35-46; Repo ym. 2015, 42.)

#### 4 Tutkimus

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on tuotu esille, millainen on huono esimies ja mitä huono esimies tekee tai jättää tekemättä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset vaikutukset huonolla esimiestyöllä on. Tarkentavana kysymyksenä, miten eri tavoin huono esimiestyö vaikuttaa työntekijöihin ja millaisia kustannuksia siitä aiheutuu organisaatiolle.

Olen toteuttanut tutkimuksen etsimällä teoriaa esimiestyöhön liittyen ja erityisesti kohdentan huonoon esimiestyöhön. Teoriaosuuden olen jaotellut huonon esimiehen ominaisuuksiin ja toimintaan käytännössä. Teoriaosuudessa nostin esille perusasiat, jotka liittyvät yleisesti kaikkien esimiesten toimintaan, koska tarkoitukseni oli toteuttaa tutkimus, joka ei ole toimiala- tai yrityssidonnainen. Teoriaosuudesta esille nousseiden perusasioiden pohjalta etsin niihin liittyvää tutkimus- ja tilastotietoa.

Toteutin tutkimuksen kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, sillä se perustuu vastausten määrään. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurelta otantajoukolta saatua tulosta, jolloin se voidaan yleistää perusjoukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa yleistettävää, luotettavaa sekä perusteltavaa tietoa riittävää havaintoyksikkömäärää käyttäen. (Kananen 2008, 10.)

##### 4.1 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyössä käyttämäni aineisto perustuu valmiin kirjallisen dokumenttiaineiston käyttämiseen. Valmiita aineistoja käytettäessä lähdekriittisyys on tärkeää tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Työssä olen hyödyntänyt aikaisemmin suoritettuja tutkimuksia sekä erilaisia tilastoja. Aineistoa olen kerännyt useista lähteistä ja tuloksissa olen hyödyntänyt virallisia tilastoja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Tulokset -osiossa käsittelen aineistoa aihekokonaisuuksittain. Tuloksissa käyttämiäni lähteitä on useita ja tästä johtuen selvyden vuoksi olen poikkeuksellisesti merkinnyt lähdeviitteet tuloksia käsittelevään kappaleeseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

Seuraavassa luvussa käyn läpi opinnäytetyössä käyttämiäni tutkimuksia ja virallisia tilastoja tiedonhankintakeinoineen. Näiden lisäksi tuloksissa hyödynnetään myös muita materiaaleja.

#### 4.2 Aineisto ja menetelmät

Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos ovat yhteisessä hankkeessa tutkineet työolojen muutoksia vuosien 1997, 2003 ja 2008 välillä. Hanke keskittyi erityisesti henkiseen hyvinvointiin työssä sekä psykososiaalisiin työoloihin. Tutkinnassa on hyödynnetty Tilastokeskuksen työolotutkimuksia vuosilta 1997, 2003 ja 2008. Vuonna 2008 aineisto koostui 4392 palkansaajan antamaan vastaukseen vastausprosentin ollessa 68. Vuonna 2003 vastaajia oli 4104 henkilöä ja vuonna 1997 heitä oli 2979. (Eskola, Huuhtanen & Kandolin 2009, 3-12.)

Tilastokeskus on kerännyt työolotutkimuksen tuloksia vuodesta 1977 lähtien. Työolotutkimukset ovat laajoja käsittäen 3000 - 6000 vastausta ja kattaen koko palkansaajaväestön. Tutkimukset on toteutettu noin tunnin kestäneenä käyntihaastatteluna joissa on käsitelty sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä, henkilöiden kokemuksia niistä ja heidän työkokemustaan. Lisäksi käyntihaastattelussa on selvitetty muun muassa palkansaajien psyykkistä ja somaattista oireilua, työmotivaatiota, poissaoloja, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. (Sutela & Lehto 2014, 9.)

Työterveyslaitos on tehnyt Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen, joka on sen asiantuntijoidensa laatima katsaus Suomen työolo- ja työhyvinvointitilanteesta. Edelliset vastaavat tutkimukset on tehty vuodesta 1997 lähtien joka kolmas vuosi ja useita eri lähteitä hyödyntäen. Tutkimus on toteutettu laajan puhelinhaastattelututkimuksen perusteella, johon haastateltavat on valittu satunnaisotannalla väestökisteristä. Vuoden 2012 lopullinen aineisto koostui 2218 työssäkäyvän vastauksesta. Tuloksiin liittyy aiempaa enemmän epävarmuutta puhelinnumeroiden saatavuuden ja vastaajien tavoitettavuuden hankaloitumisen vuoksi. Virhemarginaali on 0,5 - 2 prosenttia. (Työterveyslaitos 2013, 3; Työterveyslaitos, 5.)

TTS - Työtehoseuranta on yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa toteuttanut tutkimuksen toimihenkilötehtävissä työskenteleville koskien häiriöitä ja keskeytyksiä. Tutkimus toteutettiin valtakunnallisesti sähköisenä kyselynä marraskuussa 2012 kaikille Ammattiliitto Pron edustamille toimialoille. Kyselyyn tuli vastauksia 27:ltä eri toimialalta ja yhteensä 2178 kappaletta. (TTS Työtehoseura.)

Sonera on toteuttanut 2013 kattavan tutkimuksen organisaatioiden internet-liikennettä koskevista riskeistä. Tutkimus toteutettiin analysoimalla Soneran verkon internet-liikennettä muutaman päivän aikana, jolloin analyysijärjestelmän läpi kulki kymmeniä terabittejä dataa ja tuhansien yritysten tietoliikennettä. (TeliaSonera 2013.)

Lapin yliopistossa on henkilöstötuottavuuden tutkimisessa maailman huippua. Lapin yliopiston apulaisprofessori Marko Kesti on kehittänyt henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion, jonka avulla työhyvinvoinnin kehittäminen on nähtävissä euroina. Henkilöstövoimavarojen tuotanto-

funktiota on lähes kymmenen vuoden ajan tutkittu tieteellisesti organisaatioiden tulosten mittauksessa. (Hurmala 2016.)

Tutkijaprofessorit Christine Pearson ja Christine Porath ovat tutkineet häiriökäyttäytymistä ja sen vaikutuksia muuhun työyhteisöön. Heidän tutkimuksensa on herättänyt mielenkiintoa ja tuloksia on julkaistu laajasti muun muassa Harvard Business Review:ssa, Financial Timesissa ja The Wall Street Journalissa. Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimustulokset otos käsitti 775 häiriökäyttäytymistä työpaikalla kokenutta henkilöä. (Heiskanen 2011, 94.)

Euroopan elin- ja työolokehittämissäätiön vuonna 2010 tekemässä työolotutkimuksessa vertailtiin 27 EU-maan ja lisäksi seitsemän muun Euroopan maan työoloja. Tutkimusta varten haastateltiin yli 43 000 työntekijää ja suomalaisista tutkimuskyselyyn osallistui 1000 ihmistä. Kulttuurisidonnaisuuden merkitys tutkimustulokseen jää avoimeksi. Ei ole tiedossa, kuinka avoimesti kiusaamisesta ollaan valmiita keskustelemaan, tunnustamaan tai myöntämään kiusaamisen olemassaolo. Kulttuuriin liittyviä eroavaisuuksia saattaa löytyä myös siitä, mikä mielletään eri kulttuureissa kiusaamiseksi. (Sutela & Lehto 2014, 121; Valtiokonttori 2014.)

Työterveyslaitos on toteuttanut osana Alkoholihaittojen ehkäisyn vakiinnuttaminen työpaikoilla -tutkimus- ja kehittämishanketta kyselytutkimuksen vuonna 2007. Kyselylomaketutkimuksessa tarkasteltiin neljän toimialan yhdeksää työpaikkaa sekä niiden työterveyshuoltoja. Kysely kohdentui koko henkilöstöön niissä yksiköissä, joissa tutkimus toteutettiin. Työterveyslaitos hyväksyi tutkimussuunnitelman. Kyselyyn vastasi 2024 työntekijää sekä 60 työterveyshuollon edustajaa. (Kivistö ym. 2010, 24-25.)

## 5 Tulokset

Työjärjestelyiden, työpaikan sosiaalisen toimimattomuuden, epämiellyttävän työn sisällön ja stressin arvioidaan aiheuttavan noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä. Näiden tekijöiden aiheuttamien kokonaiskustannusten arvellaan olevan Euroopan alueella 240 miljardia euroa. (Repo ym. 2015, 38.)

### 5.1 Huono esimies

Hyvän esimiehen persoonaa, millainen on hyvä johtaja, on tutkittu useaan otteeseen. Monissa eri tutkimuksissa kävi ilmi, ettei hyvän esimiehen persoonaominaisuuksia ole ei löydettävissä. Erilaisissa yrityksissä, kulttuureissa ja tilanteissa menestyvät erilaiset persoonat. Tutkimuksissa ilmenikin, että kenestä tahansa voi kehittyä ihmisenä joko hyvä tai huono esimies. (Åhman & Neilimo 2015, 36.)

Esimiestyön tuloksellisuuden arviointiin ei ole olemassa riittävästi muita mittareita talouslukujen lisäksi. Yrityksen talousluvut eivät tuo esille johtamisen laadukkuutta. Nykyiset henkilöstö- ja ilmapiirikyselyt eivät tuota riittävästi tietoa johtamisesta, koska samassa kyselyssä arvioidaan sekä omaa esimiestä että yrityksen ylintä johtoa, jolloin tulos on sekainen keskiarvo koko organisaation osalta. Esimiehet eivät saa suoraa palautetta omasta esimiestyöstään. Tutkimusten mukaan johtotehtävissä työskentelee keskimäärästä enemmän psykopaattisia ja narsistisia piirteitä omaavia henkilöitä. Piirteistä on tunnistettu hyötyjä yritysmaailmaan, mutta piirteiden aiheuttamat kustannukset huonona esimiestyönä jäävät piiloon. (Laukkari 2014, 116-117.)

Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan 74 prosenttia kaikista palkansaajista oli tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan sekä 2003 ja 2008. Vuonna 1997 luku oli 72 prosenttia. Tyytymättömiä esimiehensä johtamiseen oli 14 prosenttia vuonna 2008, 13 prosenttia vuonna 2003 ja 16 prosenttia vuonna 1997. Tulokset on nähtävissä taulukossa 1. (Eskola, Huuhtanen & Kandolin 2009, 24.)

Esimiehensä johtamistapaan	2008	2003	1997
Tyytyväisten osuus	74 %	74 %	72 %
Tyytymättömien osuus	14 %	13 %	16 %

Taulukko 1: Esimiesten johtamistapaan tyytyväisten osuus (Eskola ym. 2009, 24.)

Taulukossa 2 on selvityksessä esille tullut tulos esimiesten ja alaisten ristiriidoista. Esimiesten ja alaisten väliset riidat ovat käytännössä pysyneet ennallaan vuodesta 1997, koska muutokset tuloksissa ovat pieniä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa esitettiin esimiesten työtapoja koskevia väittämiä, jotka ovat nähtävissä taulukossa 3.

Esimiesten ja alaisten ristiriidat työpaikalla	2008	2003	1997
Melko tai erittäin paljon	14 %	13 %	12 %
Jonkin verran	60 %	57 %	58 %

Taulukko 2: Esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat (Eskola ym. 2009, 28).

Esimiehen työtappaa koskevia väittämiä. Täysin samaa mieltä olevat.	Nainen esimiehenä	Mies esimiehenä
Esimiehen ja minun välillä ei ole paljon ristiriitoja.	70 %	64 %
Esimies piittaa työntekijöiden tunteista.	55 %	48 %
Kohtelee miehiä ja naisia tasa-arvoisesti	53 %	47 %
Luottaa työntekijöihin	45 %	44 %
Esimies tukee ja rohkaisee minua	38 %	32 %
Antaa kiitosta hyvästä työsuorituksesta	33 %	27 %
Antaa riittävästi palautetta onnistumisesta	21 %	17 %
Kykenee sovitteluun ristiriitoja	17 %	16 %

Taulukko 3: Esimiesten työtappoja koskevia väittämiä 2013 (Sutela & Lehto 2014, 106).

## 5.2 Töiden organisointi ja työajan tehokas käyttö

Menestyneiden yritysten keskeisiä avaintekijöitä ovat toiminnan ja töiden organisointi. Henkilöstön osaamisella, työyhteisön yhteishengellä sekä asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla hyödyntämisellä on arvioitu olevan jopa 50 - 90 prosentin vaikutus tulokseen. Työajan tehokasta käyttöä, oikeiden asioiden suorittamista viisaasti ja tarpeeksi ahkerasti, on hankala mitata. Eräs johtaja on kiteyttänyt asian seuraavasti: ”Jos 80 prosenttia työntekijöistä tekisi töitä yhtä tehokkaasti kuin parhaat, olisimme huipputuottavia”. (Kesti 2014, 75-94; Repo ym. 2015, 7.)

Töiden organisointiin liittyy olennaisesti töiden tasainen järjestely, sillä jatkuva töiden odottelu, mutta ylitöiden tekeminen ovat merkkejä työn organisoimisen huonosta hoitamisesta. Palkattomien ylitöiden määrä on yleensä suoraan verrattavissa työssä koetun stressin määrään. Säännöllisen ylityön tekeminen vähentää työn jälkeistä palautumisaikaa. Tutkimusten mukaan tuottavuus laskee, kun työntekijän palautuminen ei ole riittävä. Motivaatio sekä jaksaminen vaarantuvat ja riskin on uupuminen, jos työpaikalla vaaditaan jatkuvasti ja yksipuolista joustamista työajoissa. (Repo ym. 2015, 13.)

Työn tauottaminen on ihmisen henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää ja taukoja pitäisi pitää ennen väsymisoireita. Tietotyössä kerran tunnissa pidetty 5-10 minuutin tauko on todennäköisesti tehokkaampi kuin 15 minuutin tauko kahden työtunnin jälkeen. Jo muutaman minuutin tauko työpisteellä ehkäisee väsymystä, virkistää työntekijää ja parantaa sekä työtehoa että jaksamista. (Repo ym. 2015, 37.)

Työskentelyä tehostettaessa on muistettava, että suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava syy suomalaisille on masennus ja riski sairastua viisinkertaistuu työperäisen stressin seurauksena.



Stressiä lisäävät jatkuvat yliyöt, tehokkuusvaatimukset, vuorotyö, matkustaminen, kiire ja taukojen puuttuminen. Stressiä voivat lisätä liiallinen työmäärä, työn ominaisuudet, huono yhteishenki, huono töiden organisointi ja haitallinen työympäristö sekä ongelmat työn sisällössä, yrityksen toimintatavoissa tai esimiestyössä. Stressin jatkuessa pitkään, työntekijä kuormittuu ja menettää sekä elämänsä että työnsä hallinnan tunteen. Ihmisen elimistö lakkaa huolehtimasta itsestään, jonka seurauksena ihminen sairastuu. Yritykselle aiheutuu välittömiä kustannuksia sairauspoissaolojen ja työterveysmenojen kasvaessa. Työntekijät, jotka ottavat hoitaakseen sairauslomalla olevan työntekijän työt, ovat vaarassa uupua. (Heiskanen 2011, 58; Repo ym. 2015, 38.)

Ylityötunneilla on haitallisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Pelkästään 41-55 tuntisen työviikon tekeminen vähentää älyllistä suoriutumista. Lisäksi pitkää työpäivää tekevät nukkuvat vähemmän ja huonommin, kokevat enemmän masennusoireita sekä käyttävät enemmän alkoholia kuin normaalimittaista työpäivää tekevät. Univajeen ja uupumisasteisen väsymyksen määrä sekä riski sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin kasvaa viikoittaisen työtuntimäärän noustessa yli 50 tunnin. (Työterveyslaitos 2015.)

#### 5.2.1 Tiedon kulku ja tavoitteet

Esimiehen tulee huolehtia, että oikeat ihmiset tekevät oikeita töitä oikeaan aikaan ja työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa on selvitetty esimiehen tiedottamista, tehtävän ja tavoitteiden määrittelyä sekä tavoitteiden selkeyttä. Tuloksessa, taulukossa 4, on huomioitu vaikutus, onko esimies samassa vai eri toimipisteessä työntekijänsä kanssa. (Työterveyslaitos 2013, 3.)

	Esimies on samassa toimipisteessä	Esimies on eri toimipisteessä
Antaa tietoa tehtävien suorittamiseksi aina tai melko usein hyvin	71 %	70 %
Tehtävät ja tavoitteiden määrittelyminen aina tai hyvin usein yhteisesti	34 %	36 %
Tavoitteet ovat aina tai hyvin usein selkeät	77 %	84 %

Taulukko 4: Esimiehen toiminta työpiste huomioiden (Työterveyslaitos 2013, 66-67).

#### 5.2.2 Keskeytykset

Työ ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan 16 prosenttia työtä tekevästä kokee muistia tai keskittymiskyvyn heikkenemistä. Ongelmaa koetaan kaikissa ikäryhmissä ja se johtuu liian kuormittavista tehtävistä ja tilanteista. Haitallisista keskeytyksistä kärsii 45 prosenttia työntekijöistä. Haitallisella keskeytyksellä tarkoitetaan tilanteita, joissa keskeytys pyyhkii

työmuistin pois ja tehtävään on hankala palata tai se voi jopa unohtua kokonaan. (Hurme 2011; Puttonen 2013.)

TTS - Työtehoseurannan ja Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kävi ilmi, että monenlaiset keskeytykset, vaikkakin osa niistä on työn kannalta tarpeellisia, ovat suuri kuormitustekijä. Keskeytykset vievät keskimäärin 20-30 prosenttia työpäivästä ja työkaveri tai ulkopuolinen henkilö aiheuttaa yli puolet näistä keskeytyksistä vieden myös eniten aikaa. Kolmannes keskeytyksistä johtuu organisoinnista ja 15 prosenttia tekniikasta. Luvussa 4.7.2 on esimerkkilaskelma keskeytysten aiheuttamista kustannuksista vuodessa. (TTS Työtehoseura.)

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Virpi Kalakosken mukaan montaa asiaa ei voi tehdä samalla kertaa, vaan ne on tehtävä peräkkäin. Tehtävän vaihtoon hukattua aikaa on tutkittu kokeissa, joissa henkilöt vuorottelevat yksinkertaisten tehtävien välillä. Toisessa tehtävässä pitää erotella kirjaimet vokaaleiksi ja konsonantiksi ja toisessa numerot parittomiksi tai parillisiksi. Tulosten mukaan tehtävän suorittaminen kestää 10-20 prosenttia kauemmin tehtäviä vaihdellen. Ihminen on huono tekemään useita asioita yhtäaikaaisesti, sillä vain alle kolme henkilöä sadasta voi tehdä kahta asiaa kerralla suorituksen heikkenemättä. Tutkimusten perusteella median monikäyttäjän monitekemisen taitoa testattaessa he pärjäävät huonommin kuin yhtä asiaa kerrallaan tekevät henkilöt. Tutkijat eivät vielä tiedä, heikentääkö monitekeminen työmuistia vai onko monisuorittajan työmuisti huonompi jo ennestään. (Puttonen 2013.)

Soneran toteuttaman tutkimuksen tarkastelujaksolla selvisi, että 26 prosenttia yritysten liikenteestä suuntautui yksin Facebookiin tai siihen liittyviin palveluihin. Tulosten perusteella Sonera laati yrityksille lyhyet tietoturvasuosituksset, jossa yhtenä kohtana mainittiin ” Uuden sukupolven teknologiat mahdollistavat myös käyttäjien tehokkaan kouluttamisen ja tarvittaessa sovellusten käytön rajoittamisen tai estämisen esim. työaikana. Hyödynnä näiden ominaisuuksien tarjoamia mahdollisuuksia”. (TeliaSonera 2013.)

### 5.2.3 Työn tuottavuus

Marcial Losada on tutkinut ryhmien toimintaa ja hänen tutkimustensa mukaan hyvin menestyneissä tiimeissä työntekijöiden kokema positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhde on suurempi kuin kolme. Kun tiimiläiset kokevat yli kolme kertaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia tuntemuksia, koko tiimin suorituskyky sekä innovatiivisuus lähtevät nousuun. Huippu-tuotteliaissa yksiköissä tämä suhde on tutkimusten mukaan yli viisi ja keskivertoryhmässä alle kahden. (Kesti 2014, 133.)

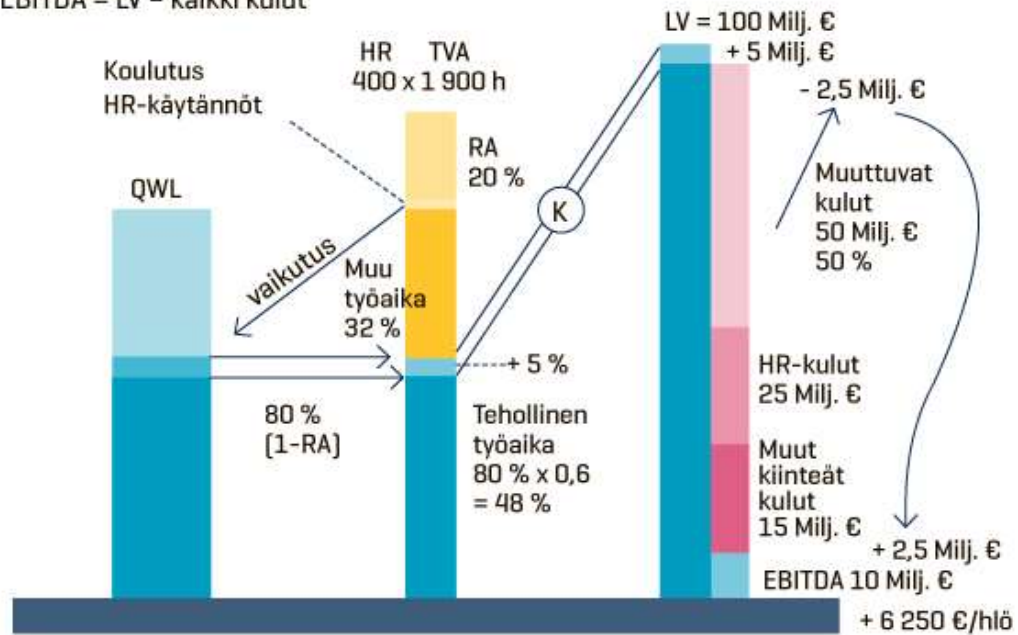
Esimies, joka toimii kannustavasti ja johtaa positiivisesti, luo parhaimmat edellytykset kehityville työyhteisölle. Koko ryhmä tuottaa enemmän kuin sen yksilöt tuottaisivat erikseen.

Tutkimuksissa on osoitettu todeksi Pygmalion-efekti, jonka mukaan tiimi voi oppia jopa kaksi kertaa enemmän, jos opettaja uskoo yksilön sekä ryhmän oppimiskykyyn. (Kesti 2014, 133-138.)

Lapin yliopiston apulaisprofessori Marko Kestin mukaan hyvällä esimiestyöllä saadaan säästötoimia kymmenen kertaa parempi tulos. Tulosten mukaan työntekijät ovat tuottavuuden kannalta tärkein tekijä. Henkilöstön hyvä kohtelu, prosessien toimivuus ja hyvät työvälineet lisäävät hyvinvointia työssä tuoden yritykselle kilpailuetua. Kesti on kehittänyt henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion, jonka avulla työhyvinvoinnin kehittäminen on nähtävissä euroina (kuvio 1). Funktion avulla monissa yrityksissä ylin johto onkin havahtunut huomaamaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen olevan kilpailukyyn kannalta merkittävä tekijä. (Hurmala-  
nen 2016; Kesti 2014, 12.)

$$\text{Liikevaihto} = K \times \text{HR} \times \text{TVA} \times [1 - \text{RA}] \times \text{GWL}$$

$$\text{EBITDA} = \text{LV} - \text{kaikki kulut}$$



K= liiketoimintakerroin

LV = liikevaihto

HR = henkilöstömäärä henkilötyövuosissa  
(FTE = full time equivalent)

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti tunneissa, sisältää lomat

QWL = quality of working life = työelämän laatu  
(0 - 100 %)

RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta

EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion periaate (Hurmalaianen 2016).

### 5.3 Työvoiman vaihtuvuus ja palautteen merkitys

Tutkimuksen mukaan 70 prosenttia yrityksistä omasta aloitteesta lähtevistä lähtee, koska on tyytymätön omaan esimieheensä. Useat näistä itse irtisanoutuneista ovat yrityksen parhaita työntekijöitä, joita yritys ei halua luopua. Tämän kaltainen ei-toivottu vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia, joita ovat esimerkiksi rekrytointikustannukset, uuden ihmisen perehdytyksen aikaisen vajaatehoinen työskentely, muiden työntekijöiden huonompi työmotivaatio ja siten heikentynyt tuottavuus. Arvioiden mukaan uuden työntekijän työpaikkailmoituksen, haastatteluiden ja valintakokoukset aiheuttamat rekrytointikustannukset maksavat yritykselle 5 000 euroa ja hänen perehdyttämiskustannustensa hintalapuksi voi helposti laittaa toiset 5000 euroa. Monella näistä itse irtisanoutuneista yksi syy lähtemiseen on, ettei hän tiennyt olevansa hyvä työntekijä esimiehensä mielestä. (Korpelainen 2014, 68; Repo ym. 2015, 7.)

Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan vuonna 2012 palautetta työssä onnistumisesta melko tai täysin riittäväsi koki saaneensa 74 prosenttia vastanneista. Yhdeksän vuotta aiemmin luku oli 70 prosenttia eli suurta muutosta palautetta melko tai täysin riittävästi saaneiden osuudessa ei ole tapahtunut. Suomessa esimies antaa kuitenkin enemmän palautetta kuin muualla Euroopassa. (Työterveyslaitos 2013, 66.)

### 5.4 Työhyvinvointi ja poissaolot

Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien sekä niihin liittyvien sairaanhoidon sekä alentuneen työkyvyn kustannukset ovat edelleen noin 41 miljardia euroa vuodessa. Taulukossa 5 on eritelty puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksista Suomessa vuodelta 2010. (Työterveyslaitos 2013, 3-5.)

Sairauspoissaolot 4 % työpanoksesta	7 miljardia euroa
Ennenaikaiset eläkkeet	18 miljardia euroa
Työtapaturmat	2 miljardia euroa
Työntekijä ei kykene suoriutumaan työstä odotetulla tavalla 4 % työpanoksesta.	7 miljardia euroa
Terveys- ja sairaanhoitokulut	7 miljardia euroa
<b>Puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset Suomessa yhteensä</b>	<b>41 miljardia euroa</b>

Taulukko 5: Työhyvinvoinnin kustannukset (Työterveyslaitos 2013, 12).

Arvioiden mukaan huonon esimiehen alaisilla voi olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyvän esimiehen alaisilla. Suurimmat työkyvyttömyyttä aiheuttavat sairaudet ovat tuki- ja liikuntaelimistä sekä mielenterveyshäiriöistä johtuvia. Yrityksistä yli 60 prosenttia maksaa

yhdestä työkyvyttömyyseläkeläisestä yli 60 000 euroa ja kymmenen prosenttia yrityksistä maksaa yli 150 000 euroa. (Repo ym. 2015, 7, 36.)

Taulukossa 6 on nähtävissä Tilastokeskuksen työoloseurantatutkimuksista saatua tietoa sairauspoissaolojen kehityksestä vuosina 2003 - 2013. Tutkimuksessa kysyttiin, kuinka moni on ollut sairauden vuoksi pois töistä edellisten 12 kuukauden aikana. (Sutela & Lehto. 2014, 203.)

Ollut sairauden vuoksi pois työstä edellisen 12 kuukauden aikana.	2003	2008	2013
Naiset	63 %	67 %	62 %
Miehet	60 %	62 %	56 %
Yhteensä	62 %	65 %	59 %

Taulukko 6: Sairauspoissaoloja olleiden osuus (Sutela & Lehto. 2014, 203).

Poissaolojen yleisimmät syyt ovat masennus ja selkävaivat. Vaivojen lisäksi suuri merkitys on sillä, miten esimies johtaa hyvinvointia ja työntekijöidensä työkykyä. Erityisesti lyhyiden poissaolojen kitkemisessä esimiehen taidot korostuvat. Elinkeinoelämän keskusliiton ylläkäri Jan Schugk kertoo terveyden ja työkyvyn kehittyneen, mutta sairauspoissaolotilastojen pienene- misessä muutosta ei näy. Tilastokeskuksen tietojen mukaan sairauspoissaolojen määrät ovat pysyneet ennallaan vuosina 2009 - 2011 määrän ollessa 4,5 - 4,6 prosenttia työpäivistä. Hänen mukaansa Suomessa ei kunnolla osata käsitellä tilanteita, joissa työkykyä on jäljellä vaikka se onkin jonkin verran alentunut. Schugk toteaaakin, että esimiehellä tulee olla kyky nähdä sairauslomien taakse ja puuttua todellisiin ongelmiin diagnoositietojen sijaan. Esimerkiksi Saksassa Volkswagenin tehtaalla kahden eri osaston poissaolotilastoissa oli suuri ero. Toisella osastolla työntekijät olivat terveitä ja toisella he sairastelivat runsaasti. Yhtiö vaihtoi osastojen johtajat keskenään ja kokeilun myötä selvisikin, että esimiehen huomioidessa työntekijänsä, sairauslomien määrä väheni. (Tolkki 2015; Työterveyslaitos 2013, 105.)

## 5.5 Ristiriidat

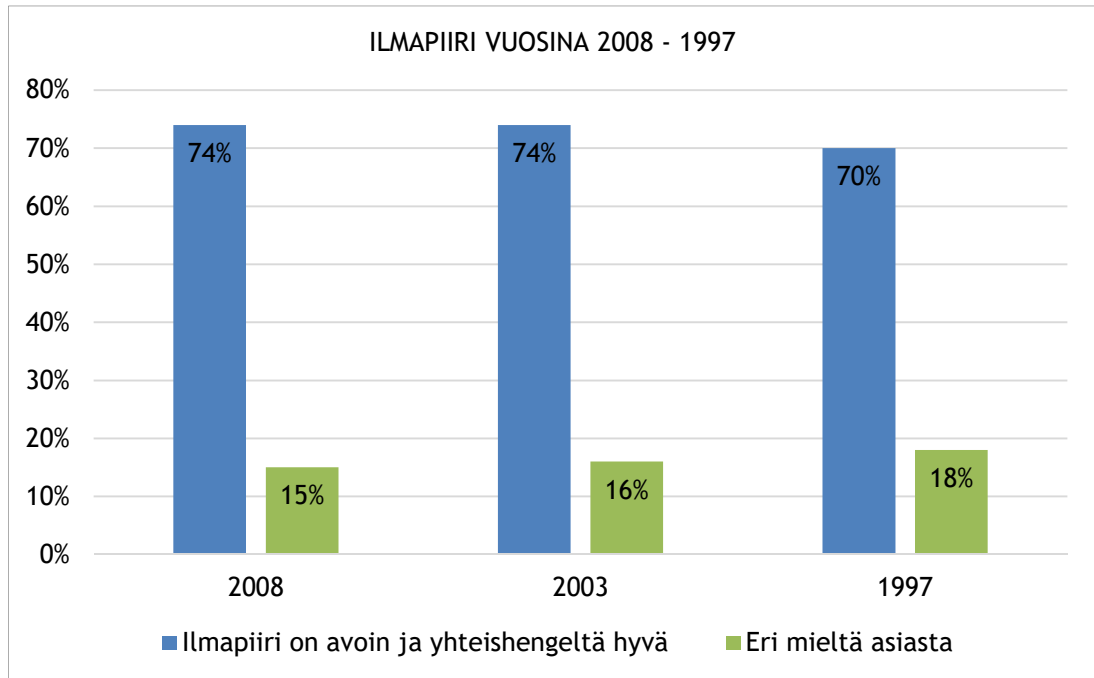
Toimivat ihmissuhteet sekä hyvä ilmapiiri ovat usein keskeisimpiä voimavaroja työpaikalla. Ristiriidat ja konfliktit aiheuttavat tyytymättömyyttä ja huonovointisuutta vaikuttaen heikentävästi työyhteisön toimivuuteen. Työpaikan yhteisöllisyys vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin jopa 90 prosenttia. Yhteisöllisyys parantaa työmotivaatiota, työn laadukkuutta, sitoutuneisuutta ja asiakastytyväisyyttä. Samalla se vähentää sairauspoissaoloja, työterveyshuoltokustannuksia, työvoiman vaihtuvuutta ja työyhteisön ristiriitoja. Tutkimuksen mukaan työpaikassa, jossa yhteisöllisyys oli vähäistä, oli 1,3-kertainen terveyden heikkenemisen riski keskimääräiseen

verrattuna. Lisäksi masennusoireiden riski oli 30-50 prosenttia verrattuna korkean yhteisöllisyyden omaavaan työpaikkaan. (Repo ym. 2015, 22; Työterveyslaitos 2013; 79.)

Kuviossa 2 on nähtävissä Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen tulos, minkälaisena palkansaajat kokivat työpaikan ilmapiirin. Vastaukset olivat samankaltaiset edellisessä tutkimustuloksessa vuonna 2009. Kuviossa 3 on tietoa ilmapiirin kehittymisestä vuosien 2008 - 1997 aikana. (Eskola ym. 2009, 24; Työterveyslaitos 2013, 79.)

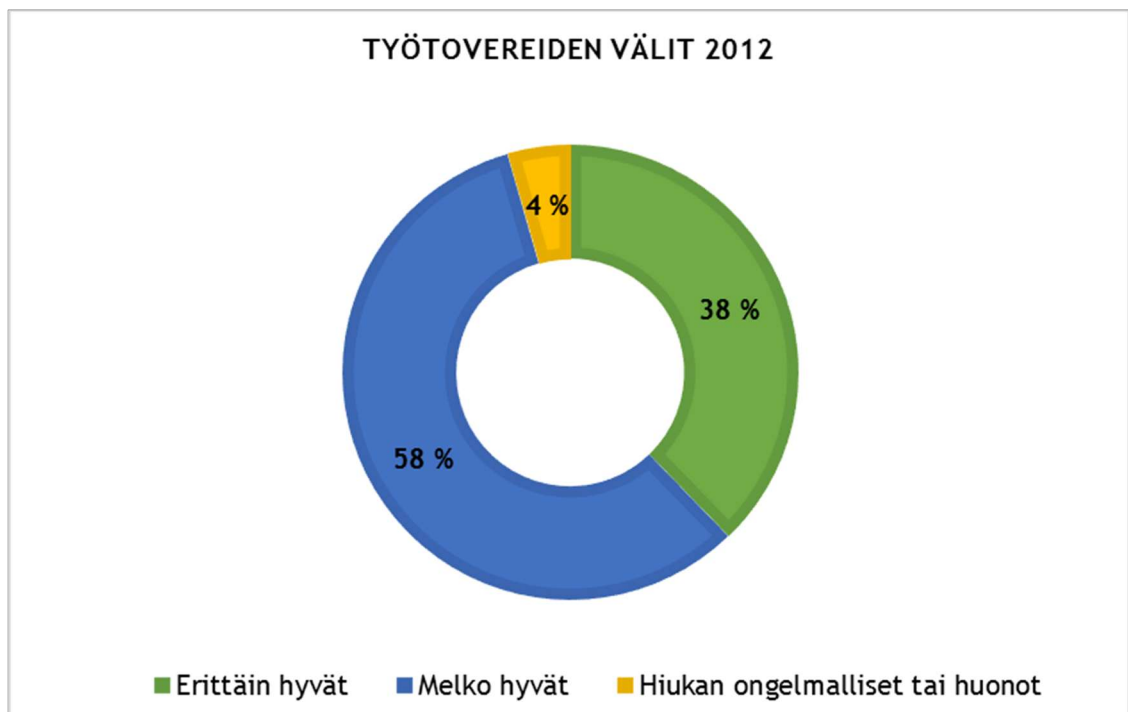


Kuvio 2: Työpaikan ilmapiiri vuonna 2012 (Työterveyslaitos 2013, 79).



Kuvio 3: Ilmapiirin kehittyminen vuosina 2008 - 1997 (Eskola ym. 2009, 24).

Työ ja Terveys 2012 -tutkimuksen tulos koskien työtovereiden välejä on nähtävissä kuviossa 4. Myöskään tässä tuloksessa ei ollut muutosta vuoteen 2009. (Työterveyslaitos 2013, 80.)



Kuvio 4: Työtovereiden välit vuonna 2012 (Työterveyslaitos 2013, 80).



Yrityksen vuorovaikutukseen liittyvien ongelmien, kuten epäasiallinen käytös ja häirintä, vaikutuksia on arvioitu kunnan IT-yksikössä sekä sairaanhoitopiirissä. Niissä taloudellisten menestysten on laskettu olevan 2,5-30 miljoonaa euroa vuodessa. Sairauspoissaoloista, juridisista lisäkustannuksista, palvelun laadun heikkenemisestä sekä tilanteiden jatkokäsittelyn vaatiman työntekijän aiheuttamat kustannukset eivät sisälly tähän laskelmaan vaan tulevat siihen päälle. (Repo ym. 2015, 23.)

Tutkijaprofessoreiden Pearsonin ja Porathin tutkimuksen mukaan häiriökäyttäytyminen vaikuttaa yksilötason suorituskykyyn monin tavoin heikentävästi.

- 53 prosenttia käytti työaikaan murehtimalla käytöstä sekä tulevia kohtaamisia häiriökäyttäytyjän kanssa
- 28 prosenttia menetti työaikaan yrittämällä vältellä häiriökäyttäytyjää
- 27 prosenttia kertoi sitoutumisensa yritykseen vähentyneen
- 22 prosentilla yritteliäisyys töissä väheni
- 10 prosenttia vähensi työaikaansa
- 46 prosenttia mietti vaihtavansa työpaikan vaihtoa, jotta pääsisi häiriökäyttäytyjästä eroon
- 12 prosenttia vaihtoi työpaikkaansa (Heiskanen 2011, 94-96.)

Kaikki edellä mainitut vaikutukset laskevat tuottavuutta ja tehokkuutta merkittävältä osin. Näiden lisäksi yritykselle aiheutuu menetyksiä sairauslomien ja terveystenonien kasvun takia. Mahdollisia kuluja ovat pois lähteneiden henkilöiden nostamien kanteiden aiheuttamat juridiset lisäkustannukset. Muita vaikutuksia ovat häiriökäyttäytyjän negatiivinen vaikutus koko ryhmän suorituskykyyn sekä yrityksen arvonalennus asiakkaiden keskuudessa, sillä avainhenkilö saattaa viedä suuria asiakkuuksia mukanaan siirtyessään kilpailijalle. (Heiskanen 2011, 94-96.)

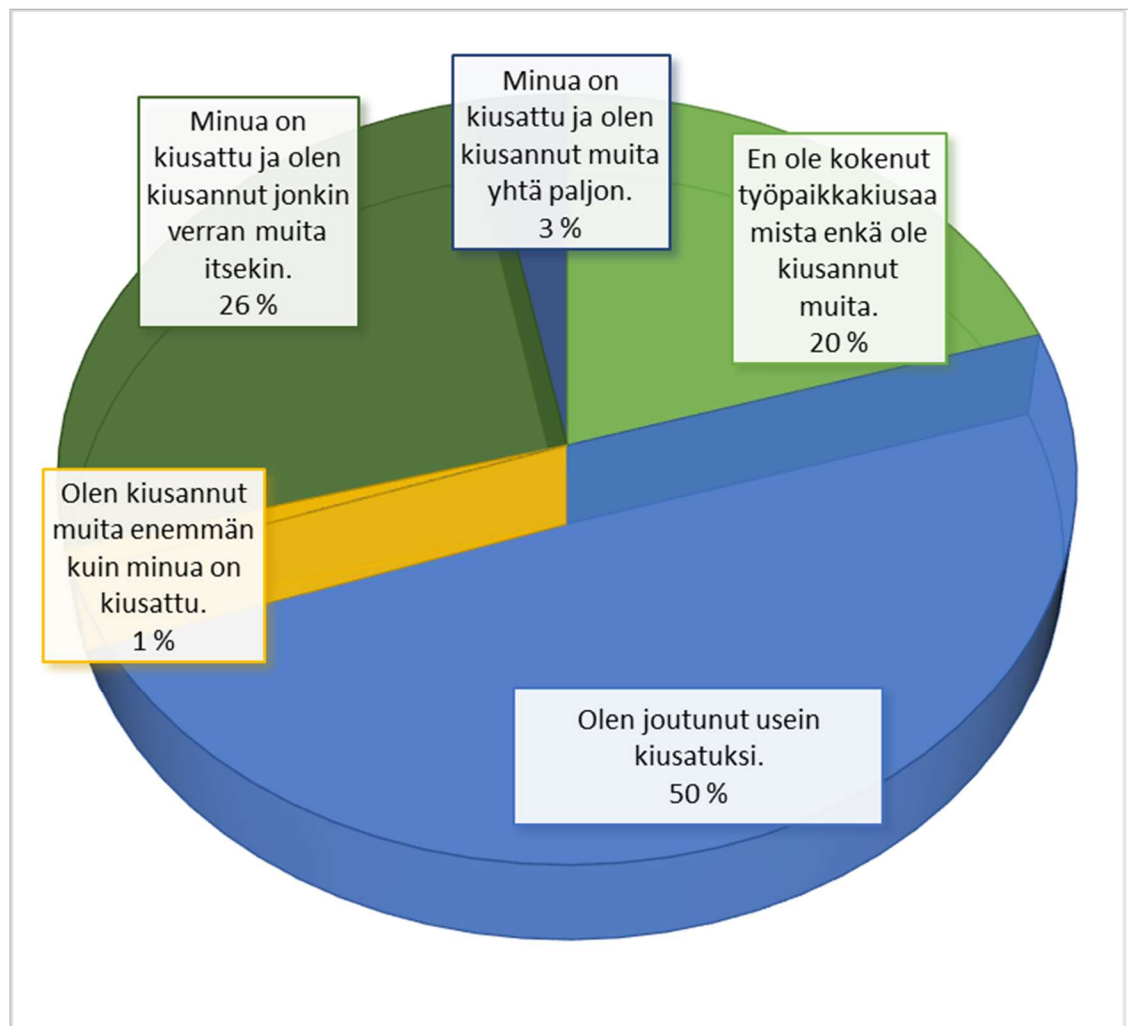
#### 5.5.1 Työpaikkakiusaaminen

Euroopan elin- ja työolokehittämissäätiön työolotutkimuksen mukaan Suomessa noin 20 prosenttia eli yli miljoona ihmistä joutuu jossakin vaiheessa työuransa työpaikkakiusatuksi Suomessa. Kiusaamisen kohteeksi joutuu useimmiten nainen ja lisäksi tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaaminen on Suomessa kasvussa. Useimmiten kiusaaja on työkaveri ja toiseksi yleisimmin oma esimies. Karkeasti arvioiden Suomessa kiusataan työpaikoilla kaksi kertaa enemmän kuin muissa EU-maissa. (Pisto 2012, 1-2; Sutela & Lehto 2014, 121; Valtiokonttori 2014.)

Kiusaamisen lisäksi sairauslomia keskimäärin viidesosan verran. Työpaikan yhden kiusaamiskokemuksen kustannukseksi onkin laskettu 30 000 euroa, joten hyvän työikäytymisen edellyt-

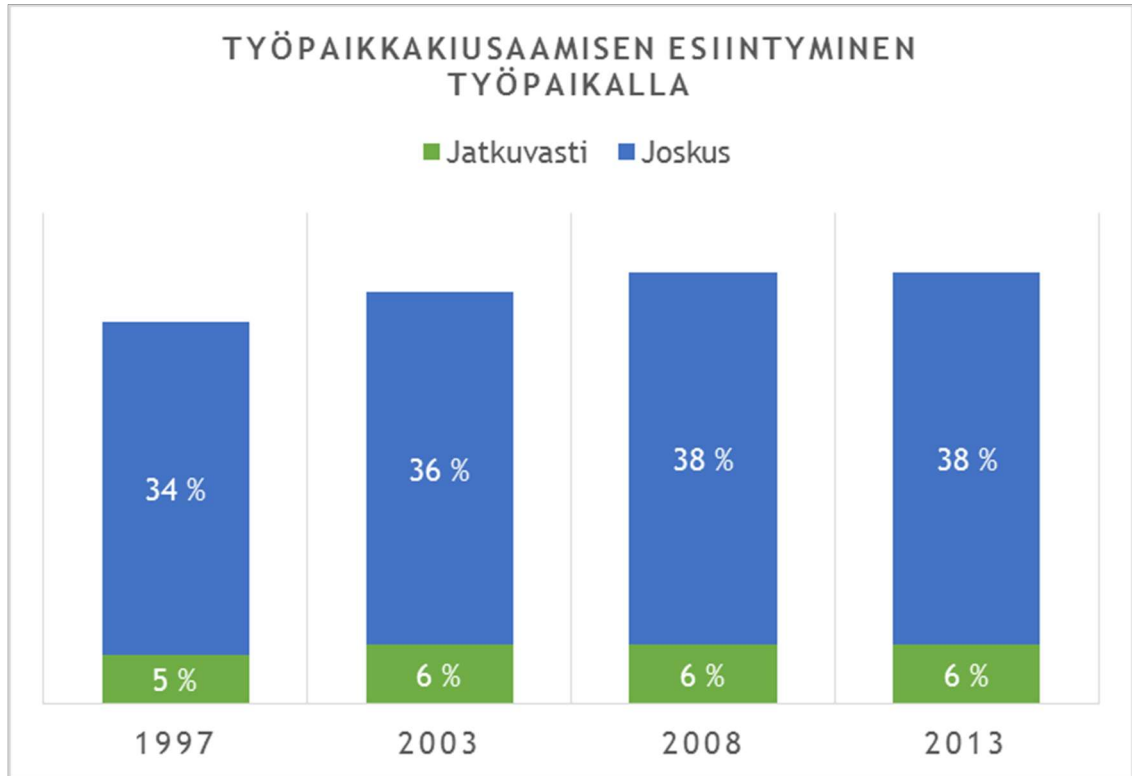
täminen sekä kiusaamisen nollatoleranssi on järkevää ottaa yrityksen tavoitteeksi. Työministeriön arvion mukaan kiusaamisesta aiheutuu päivittäin lähes 100 000 euron kustannukset Suomessa. Vuositasolla kustannus olisi siten 36,5 miljoonaa euroa. Tämä kustannus koostuu sairauslomista, työkyvyttömyydestä ja ennenaikaisista eläkkeistä sekä työtehokkuuden vähenemisestä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan henkisen kiusaamisen kohteeksi joutuu Suomessa työpaikoilla vuosittain 4-6 prosenttia eli 100 000 - 160 000 henkilöä. Useimmiten työpaikkakiusaaja on työtoveri ja seuraavaksi yleisin kiusaaja on oma esimies. (Pisto 2012, 1; Repo ym. 2015, 24; Valtiokonttori 2014.)

Vuonna 2010 toteutettiin kysely, johon osallistui 2378 yli 18-vuotiasta henkilöä eri puolelta Suomea. Kyselyn tulokset ovat nähtävillä kuviossa 5 (Heiskanen 2011, 23).

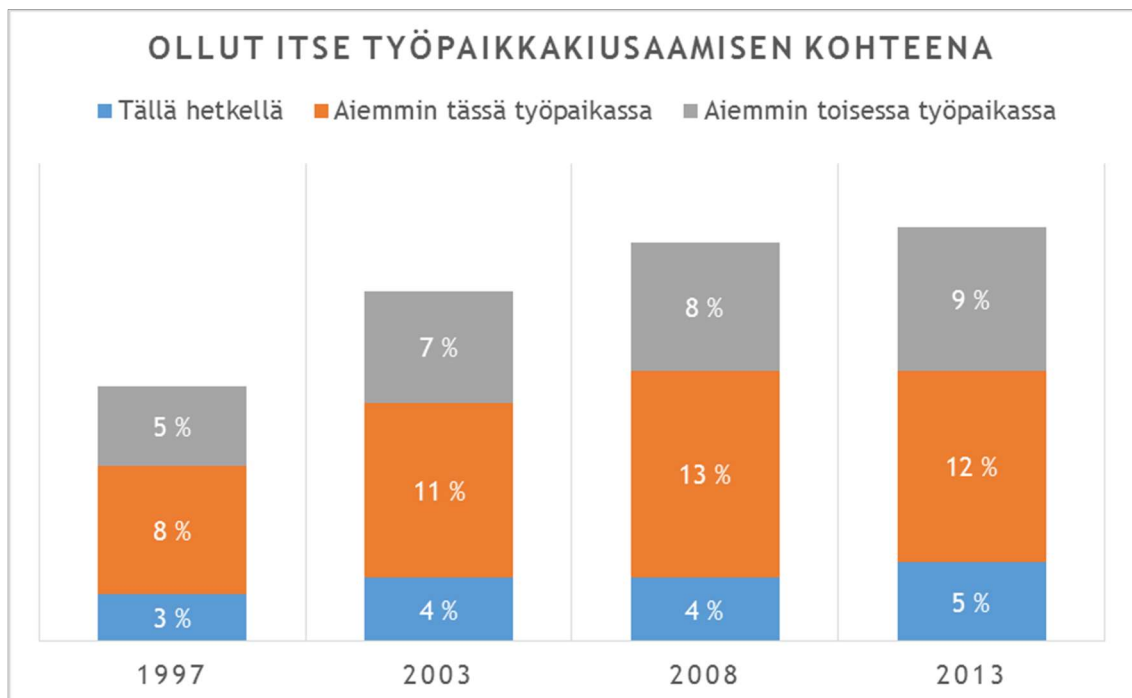


Kuvio 5: Vuonna 2010 tehdyn kyselyn tulokset (Heiskanen 2011, 23).

Kuvioissa 6 ja 7 nähdään Tilastokeskuksen tekemien työolotutkimusten perusteella saatuja tuloksia työpaikkakiusaamisesta ajalla 1997 - 2013. (Sutela & Lehto 2014, 118.)



Kuvio 6: Työpaikkakiusaamisen esiintyminen (Sutela & Lehto. 2014, 118).



Kuvio 7: Työpaikkakiusaamisen kohteena oleminen (Sutela & Lehto. 2014, 119).

### 5.5.2 Esimerkkilaskelmia kustannuksista

Tässä luvussa käydään läpi häiriökäyttäjyksen yleisyyttä ja vaikutuksia esimerkkilaskelmien perusteella. Tarkoitus on havainnollistaa, kuinka suuri kustannus organisaatiolle voi muodostua, mikäli esimies ei saa häiriökäyttäjyksiä työyhteisöstä pois.

Oletuksena on, että 20 prosenttia työntekijöistä kokee häiriökäyttäjyksiä. Tämä luku perustuu sekä edellisessä luvussa mainittuun Työterveyslaitoksen tutkimustulokseen että Paretton lain 80/20 -sääntöön, jonka mukaan pieni osa syistä johtaa valtaosaan seurauksista. Esimerkkilaskemassa yrityksessä on 1200 työntekijää. Taulukossa 7 käytetään myös luvussa 4.7. käytyjä prosenttiosuuksia. (Heiskanen 2011, 97-98; Perplex Oy.)

Häiriökäyttäjyksen todennäköisyys työpaikalla toisen työntekijän tai oman esimiehen taholta.	20 %
Häiriökäyttäjyksiä kokeneiden osuus (20 % x 1200 työntekijää).	240 henkilöä
Murehtii jo tapahtunutta ja tulevaa häiriökäyttäjyksiä (53 %).	127 henkilöä
Välittelee työpaikan häiriökäyttäjyksiä (28 %).	67 henkilöä
On vähentänyt omaa yritteliäisyyttään häiriökäyttäjyksen takia (22 %).	53 henkilöä
On vähentänyt työaikaansa häiriökäyttäjyksen takia (10 %).	24 henkilöä
On pohtinut työpaikan vaihtoa häiriökäyttäjyksen vuoksi (46 %).	110 henkilöä
On vaihtanut työpaikkaa häiriökäyttäjyksen takia (12 %).	29 henkilöä

Taulukko 7: Häiriökäyttäjyksen kokeminen ja vaikutukset (Heiskanen 2011, 98-99).

Esimerkkiyrityksen liikevaihto on 210 miljoonaa euroa. Yksittäisen työntekijän tuottavuus saadaan jakamalla liikevaihto työntekijöiden lukumäärällä. Työntekijäkohtainen tuottavuus jokaisen työtunnin osalta saadaan laskemalla henkilön potentiaaliset työtunnit koko vuoden osalta. Laskelma on taulukossa 8. (Heiskanen 2011, 100-102.)

Tuottavuus työntekijää kohden (210 milj.€ / 1200 työntekijää).	175 000 € vuodessa
Työtunnit vuodessa (40h/vko x 45 viikkoa/vuosi).	1800 työtuntia
Tuottavuus työntekijän työtuntia kohden (175 000€/ 1800h).	97,22 €/ työtunti

Taulukko 8: Tuottavuus työntekijän työtuntia kohden (Heiskanen 2011, 101-102).

Taulukossa 9 arvioidaan häiriökäyttäjyksen aiheuttamia kustannuksia menetettyjen työtuntien määrässä. Tunnit ovat kuvitteellisia ja tarkoitus onkin esittää, miten laskentakaavan avulla voi yrittää laskea häiriökäyttäjykselle hintalappua kunkin organisaation tilanteen mukaisesti. Taulukoiden 3 ja 4 laskelmissa vuodessa olevien työviikkojen määränä on käytetty 45 viikkoa.

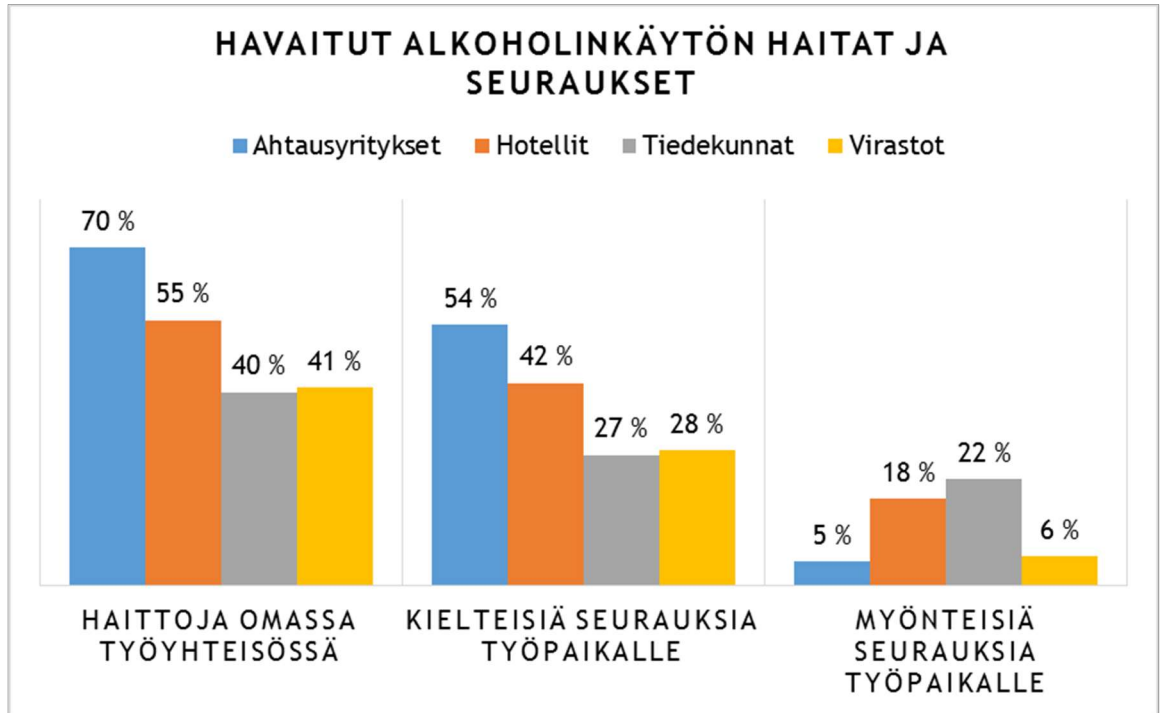
	Menetetty työtunti/ viikko	Työntekijöiden määrä	Häiriökäyttäjytymisen kustannus vuodessa
Tapahtuneen ja tulevan murehtiminen.	1	127	555 612,30 €
Häiriökäyttäjytymisen välttämiseen käytetty aika	0,5	67	277 806,15 €
Yritteliäisyyden vähentämisen aiheuttama aika	1	53	231 869,70 €
Työajan vähentämiseen käytetty aika	1,5	24	157 496,40 €
Työpaikan vaihtamisen pohtimiseen käytetty aika	0,25	110	120 309,75 €
		<b>Yhteensä</b>	<b>1 343 094,30 euroa</b>

Taulukko 9: Esimerkkilaskelma häiriökäyttäjytymiselle (Heiskanen 2011, 101-103).

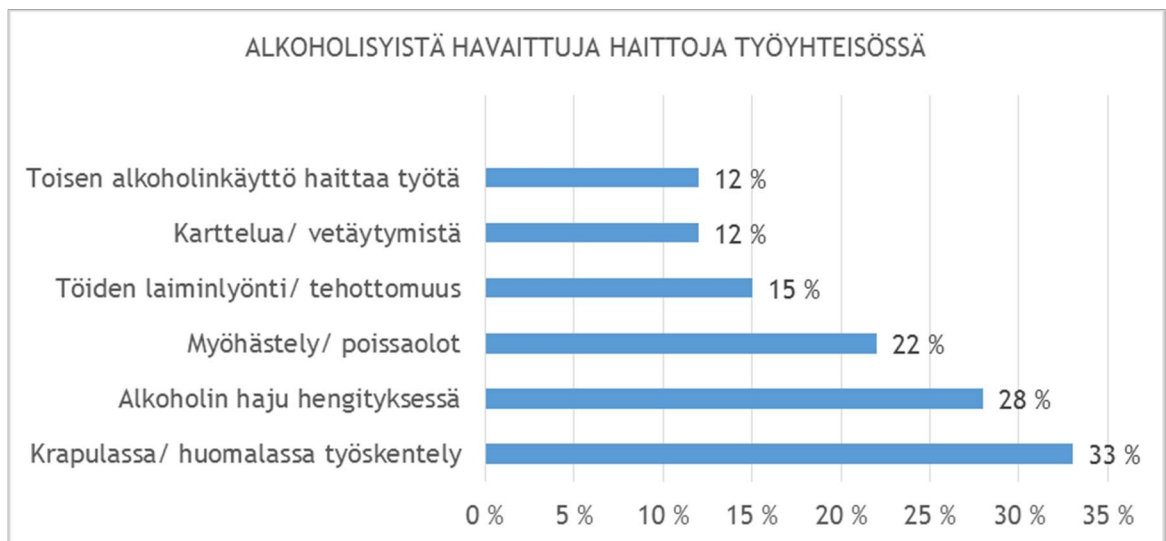
Luvussa 4.4 käsiteltiin työvoiman vaihtuvuutta. Rekrytointikustannukseksi mainittiin 5 000 euroa ja perehdytyskustannukseksi toiset 5 000 euroa. Esimerkkiyrityksessä häiriökäyttäjytymisen vuoksi työpaikkaa on vaihtanut 29 työntekijää. Vuodessa tästä aiheutuu esimerkkiyritykselle 290 000 euron kustannukset.

### 5.5.3 Alkoholin aiheuttamat ongelmat

Työterveyslaitoksen alkoholihaittojen ehkäisyn vakiinnuttaminen työpaikoilla -tutkimuksen perusteella työyhteisöissä alkoholista aiheutuvien haittojen havaitseminen oli yleistä. Kuviossa 8 on työpaikalla havaitut alkoholihaitat sekä seuraukset toimialakohtaisesti. Kuviossa 9 on tulos työyhteisössä alkoholisista havaitut haitat. Alkoholin aiheuttamina myönteisillä seurauksilla tarkoitetaan alkoholin rentouttavaa vaikutusta yhteisten juhlien ja muiden tilaisuuksien ilmapiiriin. (Kivistö ym. 2010, 21-37.)



Kuvio 8: Havaitut alkoholinkäytön haitat ja seuraukset (Kivistö ym. 2010, 33).



Kuvio 9: Havaitut alkoholin aiheuttamat haitat (Kivistö ym. 2010, 33).

Suomalaisten alkoholinkulutus on kolminkertaistunut vuodesta 1965 lähtien. Työkäisistä alkoholinkäytön vuoksi eli alkoholin aiheuttamiin sairauksiin tai alkoholimyrkytyksiin kuolee yleisimmin kuin muu väestö keskimäärin. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen ylläpitämän Päihdetilastollisen vuosikirjan mukaan alkoholinkäyttö aiheuttaa lähes miljardin euron välittömät ja 3,2 - 6,0 miljardin euron välilliset kustannukset tuotannon menetyksinä ja ennenaikaisina kuolemina. (Kivistö ym. 2010, 16; Tilastokeskus 2011.)

## 6 Johtopäätökset

Esimiestyön laadukkuutta arvioivien mittareiden kehittäminen työpaikoille on tarpeen, koska niitä ei juuri ole, ei ainakaan kovin kattavia. Mittareiden avulla esimiesten olisi mahdollisuus saada omia kehittämistarpeitaan selville ja siten kehittyä omassa työssään. Tuloksia tarkastellessa valtaosa esimiestyöstä on hoidettu hyvin, mutta kehitettävääkin silti vielä riittää. Esimerkiksi esimieheen tyytymättömiä on vuodesta toiseen vakiomäärä ja lisäksi esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja esiintyy. Enemmistö ei myöskään kokenut esimiehen osaavan sovittaa työpaikan ristiriitoja. Vähemmistö koki saavansa esimieheltään riittävästi kiitosta hyvin suoritetusta työstä. Tutkimusten mukaan työvoiman ei toivottu vaihtuvuus oli yhteydessä esimiehen toimintaan. Esimiesten kouluttaminen ja esimiestyön kehittäminen paremmaksi on edelleen tarpeen.

Hyvä esimiestyö saa moninkertaisesti paremman tuloksen kuin organisaation säästötoimet. Työntekijät ovat tuottavuuden kannalta tärkein tekijä ja työilmapiirin ollessa hyvä, esimiehen ollessa kannustava ja johtaessa positiivisuudella, työyhteisö oppii nopeammin ja työskentelee tehokkaammin. Työpaikan ilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet vaikuttavat merkittävästi ja monipuolisesti sekä työntekijän hyvinvointiin, työn tuottavuuteen ja myös organisaation kustannuksiin. Hyvään ilmapiiriin tulee panostaa entisestään, sillä vaikka työyhteisöjen ilmapiiri on enimmiltä osin hyvä, ongelmiakin on ja ne tulisi kitkeä pois ennen kasvamista isommaksi. Työpaikkojen ilmapiiriä koskevassa kyselyssä ei ole ollut suuria muutoksia vuodesta 1997 lähtien, mikä herättääkin kysymyksen miksi. Eikö työpaikan ilmapiirin kehittämiseen ole panostettu riittävästi vai onko kyseessä kulttuurisidonnainen ja hitaasti kehittyvä asia?

Töiden organisointi, yksi esimiehen perustehtävistä, edellyttää osaamista ja kokonaisuuden hahmottamista sekä keskitien löytämistä tehottoman ja liian tehokkaan työskentelyn välillä. Huonosti hoidettu organisointi aiheuttaa lisäkustannuksia organisaatiolle, kuten tekee myös liiaksi tehostettu työskentely sekä liiallinen työmäärä, sillä uupuneen työntekijän työteho alenee ja organisaatiolle saattaa aiheutua terveystaloudellisiin liittyviä kustannuksia. Työajan tehokasta käyttöä on hankala mitata. Työn organisoinnin hoitaminen mahdollisimman tehokkaasti ja ylimääräisiä kustannuksia välttämällä vaatii ammattitaitoisen ja osaavan henkilön.

Tiedonkulun merkitystä työn organisointiin ja työn tehokkaaseen hoitamiseen ei tule unohtaa. Tutkimusten mukaan tässä osa-alueessa on parannettavaa. Työn keskeytykset liittyvät olennaisesti työn tehokkaaseen hoitamiseen ja tutkimusten mukaan erilaisiin keskeytyksiin kuluu reilusti aikaa. Osa keskeytyksistä on työtehtävistä ja -tovereista tai muista työhön liittyvistä sekä työntekijästä itsestään riippumattomista. Osa keskeytyksistä aiheutuu työntekijän omasta toiminnasta eikä liity työn suorittamiseen. Esimiehen tulee tässä muistaa olevansa työnantajan edustaja ja huomioida organisaation taloudellinen näkökulma työtehtävänsä hoi-

tamisessa. Työn sujuvuudesta huolehtiminen ja siten keskeytysten vähentäminen kuuluu esimiehen tehtäviin.

Työtapaturmista, sairauspoissaoloista ja erilaisista vaivoista tuskin koskaan päästään eroon, vaikka työpaikalla tehtäisiin kaikki voitava hyvinvoinnin edistämiseksi. Työtapaturmia tapahtuu ja ihmiset sairastelevat. Työkyky ja terveys ovat kuitenkin kehittyneet vuosien myötä parempaan suuntaan, mikä ei kuitenkaan näy sairauspoissaoloissa. Esimiehet eivät voi vaikuttaa kaikkeen tai korjata kaikkea, mutta voimme ainakin osittain etsiä selitystä esimiestyön puolelta. Tutkimukset todistivat, että eri esimiesten alaisuudessa olevien työntekijöiden poissaolojen määrissä on huomattavia eroja.

Henkisen pahoinvoinnin sekä muiden työntekijälle ja työyhteisöön aiheutuvien ikävien vaikutusten lisäksi häiriökäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen aiheuttavat merkittäviä kustannuseriä organisaatiolle. Tilanteesta aiheutunutta todellista kustannusta tuskin koskaan saadaan selville. Esimiehen velvollisuus on puuttua tilanteeseen. Siitä huolimatta häiriökäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen ovat olleet ja ovat edelleen ongelmana työyhteisöissä.

Ongelmia ja haittoja työyhteisössä aiheutuu alkoholin vuoksi. Suomalaisten alkoholin kulutus on kasvanut ja nähtäväksi jää, miten kasvava kulutus vaikuttaa alkoholihaittoihin työpaikalla. Esimies ei voi kieltää työntekijää käyttämästä alkoholia vapaa-aikanaan. Kun alkoholikäyttö aiheuttaa haittoja työpaikalla tai työntekijä on humalassa työpaikalla, asiaan tulee puuttua.

Synnynnäisesti ja uransa loppuun asti huonoksi esimieheksi tuomittua ihmistä ei ole. Esimiestyön hoitaminen ja siinä kehittyminen ovat ihmisestä itsestään kiinni, kuinka laadukkaasti hän haluaa työnsä hoitaa ja kuinka hyväksi siinä kehittyä. Organisaatioissa tulee tunnustaa esimiestyön tärkeys ja mahdollistaa hyvän esimiestyön toteuttaminen. Hyväkään esimies ei voi suorittaa työtään hyvin, jos siihen ei anneta mahdollisuutta. Esimiestyö vaikuttaa monin eri tavoin työntekijään ja organisaation kustannuksiin. Esimiestyön hoitaminen huonosti vaikuttaa negatiivisesti ja kustannuksia lisäten. Vaikutuksen laajuus ja kustannusten suuruus saattanee arvioihinkin perustuen yllättää. Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, kaikilta osin vaikutuksia ei saada täysin selville, vaan osa vaikutuksista perustuu arvioihin.

Tutkimus on hyödynnettävissä esimiestyön tärkeyttä ja kokonaisvaltaista vaikutusta käsiteltäessä. Tutkimusta voidaan hyödyntää esimiehiä kouluttaessa, miten laaja vaikutus esimiestyöllä on ja mitä konkreettisia seurauksia työn hoitamisella huonosti on. Erityisesti teoriaosuus on esimiesten koulutuksessa hyödyksi havainnollistamaan, millainen ei tule olla ja mitä ei tule tehdä. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimusta etsiessään kustannustehokkuutta ja ratkaisuja kilpailukykyensä parantamiseen.



Tarkoitukseni oli tehdä tutkimus, mutta työn lopputulos on tutkielmakatsaus. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja erityisesti työssä käyttämäni materiaali sekä tulokset olivat opettavaisia ja ajatuksia herättäviä. Opettavaisia olivat asiat, joiden tekemistä tulee välttää, sillä toisinaan älä tee näin -tyyliset asiat opettavat enemmän. Esimiestyö aihevalintana on laaja, josta johtuen aiheen käsittely jäi yleiselle tasolle. Esitin asiat osittain kärkeä jistävästi ja ehdottomasti. Koen, että valitsemani tyyli on toiminut tarkoitukseni mukaisesti ja edesauttanut päämääräni saavuttamisessa, mikäli se lisää keskustelua esimiestyöstä ja erityisesti työn tärkeydestä.

## Lähteet

## Kirjat

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. 2. painos. Vaasa: LEADEC-KUSTANNUS.

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum Media.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, K. 2008. Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.

Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Helsinki: Kauppakamari.

Åhman, H. & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut -ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Helsinki: Suomen Liikekirjat ja tekijät.

## Sähköiset lähteet

Eskola, K., Huuhtanen, P. & Kandolin, I. 2009. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997-2008. Viitattu 8.4.2016.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112082/selv0945\\_psykososiaalisten\\_tyoolojen\\_verkko.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112082/selv0945_psykososiaalisten_tyoolojen_verkko.pdf?sequence=1)

Hurmalainen, A. 2016. Työ tuottavaksi hyvällä esimiestyöllä. Viitattu 23.3.2016.

<HTTPS://LEHTI.TEK.FI/TYOELAMA/TYO-TUOTTAVAKSI-HYVALLA-ESIMIESTYOLLA#COMMENT-1460>

Hurme, T. 2011. Keskeytyskielto työpaikalla tukee muistia. Viitattu 23.3.2016.

[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Keskeytyskielto\\_tyopaikalla\\_tukee\\_muistia.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Keskeytyskielto_tyopaikalla_tukee_muistia.aspx)

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Valmis aineisto. Viitattu 10.4.2016.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Valmis-aineisto>

Kasanen, M. 2014. Työpaikkakiusaaminen kuriin. Viitattu 20.3.2016.

<http://kollega.fi/2014/09/tyopaikkakiusaaminen-kuriin/>

Kivistö, M., Jurvansuu, H. & Hirvonen, L. 2010. Alkoholi ja työpaikka -alkoholihaittojen ehkäisyn tarve ja käytännöt työpaikoilla. Viitattu 6.4.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Alkoholi\\_ja\\_tyopaikka.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Alkoholi_ja_tyopaikka.pdf)

Pisto, M. H., 2012. Kun työpaikalla kiusataan ja vainotaan. Viitattu 2.4.2016.

<http://www.mielenrauha.com/File/14/tyopaikkahairinnan-ehkaisy.pdf>

Perplex Oy. 80/20-periaate pätee kaikessa. Viitattu 26.3.2016.

[http://www.perplex.biz/8020\\_kaikessa.html](http://www.perplex.biz/8020_kaikessa.html)

Puttonen, M. 2013. Klikkailu syö työpäivää. Viitattu 23.3.2016.

[http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/klikkailu\\_syo\\_tyopaivaa](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/klikkailu_syo_tyopaivaa)

Pynnönen, A. 2012. Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 10.4.2016.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37841/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201205151662.pdf?sequence=1>

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti -opas työhyvinvoinnin ja tuotavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Viitattu 20.3.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf)

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset. Viitattu 10.4.2016.

[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)

TeliaSonera. 2013. Sonera tutki: Internetin riskisovellusten käyttö yleistynyt yrityksissä, 90% yritysten sähköpostista häiritsevistä. Viitattu 23.3.2016.

<https://www.sonera.fi/medialle/showArticleView?article=sonera-tutki-internetin-riskisovellusten-kytto-yleistynyt-yrityksiss-90-yritysten-shkopostista-haittapostia&id=60b605b9-2b53-422a-ac21-79d6debad1c0>

Tilastokeskus. 2011. Viina tappaa työkäisiä. Viitattu 23.3.2016.

[http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-05-30\\_001.html?s=3](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-05-30_001.html?s=3)

Tolkki, K. 2015. Esimies voi olla työntekijän pahin terveystekijä. Viitattu 22.3.2016.

[http://yle.fi/uutiset/esimies\\_voi\\_olla\\_tyontekijan\\_pahin\\_terveysriski/7889729](http://yle.fi/uutiset/esimies_voi_olla_tyontekijan_pahin_terveysriski/7889729)

TTS Työtehoseura. Neljännes työpäivästä kuluu keskeytyksiin. Viitattu 23.3.2016.

<http://www.tts.fi/index.php/etusivu?catid=0&id=1715>

Työterveyslaitos. Hyvinvointia työstä. Viitattu 11.4.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Ty%C3%B6%20ja%20terveys%20-haastattelututkimus%202012\\_kuvasarja.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Ty%C3%B6%20ja%20terveys%20-haastattelututkimus%202012_kuvasarja.pdf)

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Viitattu 2.4.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

Työterveyslaitos. 2015. SOPUIA työyhteisö - kohti kiusaamisen nollatoleranssia. Viitattu 3.4.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015. Työaika. Viitattu 27.3.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/kuormitustekijoiden\\_vahentaminen/tyoaika/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/tyoaika/sivut/default.aspx)

Valtiokonttori. 2014. Kiusaaminen työpaikalla. Viitattu 2.4.2016.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Kiusaaminen\\_tyopaikalla](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Kiusaaminen_tyopaikalla)

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion periaate (Hurmalaianen 2016).....	28
Kuvio 2: Työpaikan ilmapiiri vuonna 2012 (Työterveyslaitos 2013, 79). .....	31
Kuvio 3: Ilmapiirin kehittyminen vuosina 2008 - 1997 (Eskola ym. 2009, 24). .....	32
Kuvio 4: Työtovereiden välit vuonna 2012 (Työterveyslaitos 2013, 80).....	32
Kuvio 5: Vuonna 2010 tehdyn kyselyn tulokset (Heiskanen 2011, 23). .....	34
Kuvio 6: Työpaikkakiusaamisen esiintyminen (Sutela & Lehto. 2014, 118).....	35
Kuvio 7: Työpaikkakiusaamisen kohteena oleminen (Sutela & Lehto. 2014, 119).....	35
Kuvio 8: Havaitut alkoholinkäytön haitat ja seuraukset (Kivistö ym. 2010, 33). .....	38
Kuvio 9: Havaitut alkoholin aiheuttamat haitat (Kivistö ym. 2010, 33).....	38

## Taulukot

Taulukko 1: Esimiesten johtamistapaan tyytyväisten osuus (Eskola ym. 2009, 24.) .....	23
Taulukko 2: Esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat (Eskola ym. 2009, 28). .....	23
Taulukko 3: Esimiesten työtapoja koskevia väittämiä 2013 (Sutela & Lehto 2014, 106)....	24
Taulukko 4: Esimiehen toiminta työpiste huomioiden (Työterveyslaitos 2013, 66-67). .....	25
Taulukko 5: Työhyvinvoinnin kustannukset (Työterveyslaitos 2013, 12).....	29
Taulukko 6: Sairauspoissaoloja olleiden osuus (Sutela & Lehto. 2014, 203). .....	30
Taulukko 7: Häiriökäyttäytymisen kokeminen ja vaikutukset (Heiskanen 2011, 98-99).....	36
Taulukko 8: Tuottavuus työntekijän työtuntia kohden (Heiskanen 2011, 101-102). .....	36
Taulukko 9: Esimerkkilaskelma häiriökäyttäytymiselle (Heiskanen 2011, 101-103). .....	37