



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI PUHTAUS- ALALLA

Mandi Kouri

Marianna Mäkelä

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2018  
Palveluliiketoiminnan koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus

KOURI, MANDI & MÄKELÄ, MARIANNA  
Esimiehen työhyvinvointi puhtausalalla

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Joulukuu 2018

---

Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautui tekijöiden kiinnostukseen esimiestyötä kohtaan. Työ tehtiin toimeksiantona Tampereen seudun puhtausalan yritykselle X. Tarkoituksena oli selvittää yrityksessä esimies- ja ohjaajatehtävissä toimivien työhyvinvoinnin ja jaksamisen taso sekä tuoda esille mahdolliset kehittämiskohteet. Työ koostuu teoriapohjasta sekä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Teoriaosuudessa käsitellään johtajuutta, puhtausalaa sekä työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin anonymisti kvalitatiivisten haastatteluiden kautta lokakuussa 2018. Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä, joista kolme toimi palveluesimiehenä ja neljä palveluohjaajana.

Haastattelukysymysten kautta pyrittiin saamaan selville vastauksia neljään eri osa-alueeseen, joista lopulliset johtopäätökset kehitettiin. Nämä osa-alueet olivat töissä viihtyvyys, henkisen jaksamisen tila, työpaikan konkreettiset toimenpiteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä ongelmakohtat, joissa stressiä syntyy. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa väliportaan esimiehistä koki viihtyvänsä töissään ja etenkin työilmapiiri koettiin hyväksi. Rajallisen työajan ja suuren työkuormituksen vuoksi he kuitenkin kokivat laiminlyöneensä osaa työtehtävistään. Tämän vuoksi työn laatu ei ole viime aikoina ollut parasta mahdollista. Esimerkiksi siivouskohteiden laatukierrokset ja uusien työntekijöiden perehdytykseen panostaminen ovat jääneet vähemmälle. Tästä huolimatta moni koki yrityksen olevan yksi alan parhaista työnantajista ja näki tulevaisuutensa kyseisessä yrityksessä.

Keskeisimpinä kehitysehdotuksina ovat keskittyminen jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin uusien hankkimisen sijasta, avoimeen keskusteluun panostaminen työntekijöiden ja johdon kesken sekä yrityksen johtamiskulttuurin kehittäminen työntekijää huomioivampaan suuntaan. Etenkin luottamuksen osoittamiseen sekä rakentavampaan palautteen antamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimuksesta saaduista tuloksista toivotaan olevan hyötyä yrityksen jatkoa ajatellen.

---

Asiasanat: esimies, työhyvinvointi, puhtausala

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

**KOURI, MANDI & MÄKELÄ, MARIANNA:**  
Supervisor's Occupational Well-Being in the Cleaning Industry

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 1 page  
December 2018

---

The aim of the thesis was to clarify the state of supervisors' well-being in a Tampere-based cleaning company. The purpose was to analyze the results and point out areas that needed development. Because of the nature of the subject, the study was carried out qualitative. Seven employees participated in the study and they were contacted and interviewed during October 2018. The theory section includes leadership, well-being and cleaning industry.

The interviews were based on following themes: work enjoyment, mental well-being, issues that create stress as well as the employer's concrete actions to improve occupational health. The results revealed that most of the supervisors enjoyed their job, and especially the work atmosphere was described to be exceptionally great. Some experienced that the lack of time had affected the quality of their work and that usually they were able to provide better. The occasional haste was reported to have an effect, for example, on the introduction of new employees and client visitations.

Many saw that they were working for one of the best employers in the field. To maintain that, the company should concentrate more on creating open conversation with its employees and updating the management culture into a more up-to-date class.

---

Key words: supervisor, well-being, cleaning industry

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESIMIESTYÖ .....	6
	2.1 Valmentava esimiestyö .....	7
	2.2 Johtajuus .....	7
	2.3 Itsejohtajuus .....	8
3	TYÖHYVINVOINTI .....	10
	3.1 Työhyvinvoinnin merkitys.....	10
	3.2 Työpahoinvointi.....	12
	3.3 Stressi.....	13
	3.4 Esimiehen työhyvinvointi .....	15
4	PUHTAUSALA .....	18
5	ESIMIEHEN HAASTEET JA TULEVAISUUS PUHTAUSALALLA .....	21
6	TUTKIMUS .....	23
	6.1 Tutkimuksen toteutus.....	23
	6.2 Tutkimuksen tulokset.....	24
	6.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	27
7	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET .....	34
	Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYSPOHJA.....	34

## 1 JOHDANTO

Esimiehen vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista painotetaan joka työpaikalla, mutta hänen oma jaksamisensa jää usein taustalle. Väliportaan esimiehelle odotuksia tulee niin asiakkaan, työntekijän kuin ylemmän johdon taholta ja kaikkiin niihin pitäisi vastata sopivalla ratkaisulla, laadusta tinkimättä. Puhtausalalla kilpailu on kovaa. Pitää tuottaa parasta mahdollista laatua mutta halvalla. Työkiire kasvaa eikä virheisiin ole varaa. Työn erottaminen vapaa-ajasta saattaa olla vaikeaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ottaa selvää esimiesten työhyvinvoinnin tasosta ja yleisestä jaksamisesta puhtausalan yrityksessä X. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistui anonymisti kolme palveluesimiestä ja neljä palveluohjaajaa samasta yrityksestä Tampereen alueelta. Haastatteluvastauksista muodostettiin kehitysehdotuksia esimiesten työhyvinvointiin liittyen.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu kolmesta osiosta: esimiestyö ja johtajuus, työhyvinvointi sekä puhtausala. Esimiestyö- ja johtajuuskappaleissa avataan yleisesti esimiestyön vastuuta sekä haasteita ja kerrotaan, kuinka työ on sekä muiden että itsensä johtamista. Toisessa luvussa keskitytään työhyvinvointiin ja sen merkitykseen sekä perehdytään etenkin stressiin liittyviin tekijöihin. Puhtausala-osiossa käydään läpi puhtausalaa yleisesti sekä keskitytään alan suurimpiin haasteisiin ja yleisimpiin terveysongelmiin, niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessakin.

## 2 ESIMIESTYÖ

Yritysjohdon valmentajan ja toimitusjohtaja Jari Salmisen (2017, 26–27) mukaan esimies on alansa asiantuntija ja oman työorganisaationsa ammattilainen, jonka tärkein työtehtävä on johtaa alaisiaan. Kokonaisuudessa esimiehen työnkuva ei kuitenkaan pelkästään keskity tähän, vaan on valtavan laaja-alainen ja tavallaan myös määrittelemätön erilaisten velvollisuuksien ja vastuiden kanssa (Salminen 2017, 28–29). Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että hyvä esimies ei ainoastaan mahdollista työorganisaation laadukasta ja tuloksekasta työsuorituskykyä, vaan pyrkii myös toiminnallaan pitämään yllä sujuvaa ja mielisää työyhteisöä sekä kehittämään vanhaa ja luomaan samalla uutta (Salminen 2014).

Esimiestyö on kaiken aikaa muuttuva käsite, jonka vastualueet kerrataan alapuolella (kuvio 1). Luonnollisesti esimiehen toimenkuvan vaihtuvuuteen vaikuttaa erilaiset yksilölliset luonteenpiirteet ja taustat sekä näiden lisäksi esimerkiksi työaloittain vaihtelevat tekijät ja jokaisen erillisen työorganisaation omat ominaisuudet. Joinakin tavanomaisina tehtävinä esimiestyössä voidaan kuitenkin luetella esimerkiksi ammattitaitoinen työn suunnittelu ja resurssien jakaminen, tavoitteiden selventäminen ja seurannan perusteella annettavan palautteen antaminen, informaatiokulun johtaminen sekä verkostoitumisen ohjaaminen ja työntekijöiden motivaation tukeminen. (Salminen 2014.)

KUVIO 1. Esimiestyön vastuut (Salminen 2014, muokattu)

Esimiestyössä:
1. Suunnitellaan organisaation toimintaa
2. Johdetaan alaisia asettamalla tavoitteita, ohjaamalla sekä motivoimalla
3. Seurataan henkilöstön toimintaa
4. Annetaan palautetta
5. Tehdään päätöksiä, myös epävarmuuden vallitessa
6. Tunnetaan työlainsäädäntö
7. Vastataan omassa työnkuvassa asetettuihin vaatimuksiin

## 2.1 Valmentava esimiestyö

Kolumnisti Mikko Palorannan (2009) mukaan valmentava tyyli esimiestyössä, englanniksi tuttu *coaching*, on nousemassa suosituksi tavaksi johtaa työyhteisöä. Valmentavassa esimiestyössä valmentamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa valmentaja pyrkii systemaattisesti hyödyntämään valmennettaviensa piilevät tai käyttämättömät kyvyt (Whitmore 2006, 13). Tässä valmentajana, eli ohjaajana, toimii esimies ja valmennettavana, eli ohjattavana, toimii alainen. Onnistuneessa valmennuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että valmentajalla on olemassa aito usko käyttämättömien mahdollisuuksien olemassaoloon sekä siihen, että myös valmennettava on valmis ja halukas hyödyntämään näitä mahdollisuuksia. Ensisijaisesti tärkeintä on siis valmennettavan asenne, vasta sen jälkeen varsinaisen taito. (Paloranta 2009.)

Onnistuneessa valmentavassa esimiestyössä John Whitmore (2006, 12) painottaa eritoten valmentajan ja valmennettavan välillä vallitsevan luottamuksen ja arvostuksen tärkeyttä. Valmentava esimiestyö on suuresti valmennettavan hellää ohjaamista eteenpäin oman ajattelun ja oivalluksen avulla. Tässä prosessissa valmentaja käyttää erilaisia yleispäteviä kysymyksiä apunaan, sillä niiden lähtökohtaisena tarkoituksena on saada valmennettava itse laajentamaan omaa ymmärrystään, rohkaistumaan ja tämän kautta myös tarttumaan uusiin asioihin. Valmentajan osa on saada valmennettava huomaamaan omat piilevät kykynsä ja taitonsa sekä herättää tahto ja innostus kokeilla niitä. Tämä ajatusprosessi, johon valmentaja on antanut ensikipinän omilla havainnoillaan ja kysymyksillään, tulisi kuitenkin olla muutoin täysin valmennettavan oma, sillä muussa tapauksessa voidaan helposti eksyä manipulaation puolelle. (Paloranta 2009.)

## 2.2 Johtajuus

Terveystieteiden professori Leena Paasivaara (2010, 7–8) kertoo johtamisen kuuluvan olennaisesti esimiehenä olemiseen. Salminen (2006, 23–24) puolestaan lisää, että toimiva työyhteisö vaatii itselleen henkilön, joka johtaa ja joka pitää huolen siitä, että työt tulee tehtyä. Niistä saatu tulos pitää olla laadukasta ja täyttää organisaation asettamat kriteerit. Selvää on, että ilman johtajaa työyhteisö kärsii epäjärjestyksestä ja kariutuu helposti. (Salminen 2006, 23–26.)

Johtajuus on kykyä havaita yhteiskunnan, organisaation ja asiakkaiden työlle asettamat vaatimukset ja toimia tavalla joka palvelee niitä jokaista (Paasivaara 2010, 12). Johtajan on kyettävä hallitsemaan jatkuvaa, paikoittain raastavaa, ristiriitatilanteiden tuomaa tunnekuohua. Ongelmia syntyy, kun omat, ylemmän johdon, alaisten sekä asiakkaiden asettamat paikoittain täysin erilaiset ja päinvastaiset vaatimukset ja odotukset eivät kaikki käy yhteen. Jokaista ei ole mahdollista miellyttää ja siksi oikean päätöksenteon taito sekä taitavuus uusien kompromissiratkaisujen keksimisessä mielletäänkin piirteiksi, jotka hyvä johtaja omaa. (Salminen 2015.)

Kyky tasapainottaa työ- ja yksityiselämä on johtajalle hyvin tärkeä taito, sillä nykyajan työelämä vaatii aina vain enemmän aikaa, kärsivällisyyttä, kykyä sekä tunteita tekijälleen. Etenkin työnjohtajilta odotetaan yhä enemmän omistautumista työhönsä. Johtajalla kuuluisi olla kykyä itsenäisyyteen, riippumattomuuteen, luovuuteen, kekseliäisyyteen sekä omaehtoiisiin ratkaisuihin ja riskinottoihin. (Paasivaara 2010, 33–34.) Tutkimusjohtaja Tommi Lindholm kertoo kirjoitelmassaan Luottamus esimiehen johtamisvoiman kulmakivenä (2014), että johtajan täytyisi olla jatkuvasti läsnä ja kiinnostunut esille tuotavista asioista sekä valmis esittämään mielipiteensä kysyttäessä. Johtaja jaksaa, johtaja kestää. Mutta jotta johtaja pystyisi antamaan itsensä 100-prosenttisesti työyhteisön käyttöön työaikanaan, tulisi hänen myös vastapainoisesti olla kykenevä keskittymään omaan yksityiselämäänsä sekä henkilökohtaisiin asioihinsa samalla intensiivisyydellä ja panostuksella. (Paasivaara 2010, 91–92.)

### **2.3 Itsejohtajuus**

Itsejohtaja osaa pitää huolta muiden johtamisen ja huolehtimisen lisäksi myös oman itsensä johtamisesta ja oman työkyvyn, motivaation sekä jaksamisen ylläpitämisestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Jotta voi onnistua muiden johtamisessa, täytyy omata myös puitteet itsensä johtamiseen. Tämä soveltuu niin työaikaan kuin vapaa-aikaankin. (Paasivaara 2010, 63–65.)

Itsejohtajalla tulisi olla kokemus siitä, että hän kykenee hallitsemaan itseään, tunnistamaan omat rajansa ja analysoimaan omaa johtamistoimintaansa ja kehittämään sitä. Hyvän johtajan on mahdollista taistella uupumista, urautumista ja kyllästymistä vastaan sekä löytää uusia käyttämättömiä voimavaroja. (Paasivaara 2010, 33.)



Itsejohtajuus on tärkeä taito, jonka perusteet on syytä opetella jo varhain. Hyvä itsejohtaja osaa hyväksyä itsensä sellaisenaan ja etenkin tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Hän luo myönteisiä, realistisia odotuksia ja päämääriä näiden perusteella. Oleellista on siis tunnistaa omat henkiset rajansa ja uskaltautua kokeilemaan niitä, mutta toisaalta myös luoda selkeä ääriviiva sille, minkä ylittämisestä alkaa koitua ainoastaan vahinkoa pitkällä tähtäimellä. Itsearviointi ja -tulkinta on oleellista johtajan jatkuvassa kasvussa ja kehityksessä. Oman roolin ja paikkansa löytäminen työyhteisössä lisää työnhallinnan tunnetta, mahdollistaa työpäivistä aiheutuvan henkisen ylikuormittamisen vähenemisen ja näin ollen pitää loitolla stressiä sekä työuupumusta. (Paasivaara 2010, 34.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen näin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä.” (Työhyvinvointi paremmaksi 2006, 6.) Työhyvinvointi on monitahtoinen ilmiö, johon vaikuttavat työntekijän itsensä lisäksi myös työ jota hän tekee sekä työympäristö. Työn tulee olla oikeassa suhteessa yksilön voimavaroihin ja työyhteisön ympärillä kannustava. Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana, vaan se on jatkuvassa muutoksessa työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainon vaihdellussa. Työhyvinvointiin on siis aina mahdollista vaikuttaa myönteisesti joko työntekijän itsensä tai koko työyhteisön voimin. (Salminen 2006, 130–133.)

Työyhteisöjen kehittämisen ammattilaiset Kristiina Harju ja Anita Kallasvuo (2007, 20) ovat määritelleet kokonaisuhyvinvoinnin niin, että keho on kykenevä ponnistuksiin mutta pystyy myös lepäämään. Päivän käynnistymisessä ei kulu kohtuutonta määrää aikaa, samoin työpäivän päätteeksi vapaalle heittäytyminen onnistuu vaivattomasti. Tunne-elämä on monipuolista ja päivän aikana kykenee kokemaan monenlaisia tunteita, ilman että niihin jää roikkumaan. Älyllisiin haasteisiin vastataan kiinnostuksella ja keskittyminen on helppoa. Luovuus, intuitio ja elämän ihmettely ovat oleellinen osa jokapäiväistä toimintaa ja ajatustyöskentelyä. (Harju & Kallasvuo 2007, 20.)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. Työelämän muuttuessa yhä haastavammaksi monet yritykset ovatkin sitoutuneet työhyvinvoinnin edistämiseen. Viime vuosina erilaisilla hankkeilla ja tutkimuksilla on pyritty selvittämään työntekijöiden hyvinvointia ja etsimään keinoja sen kehittämiseen. (Työhyvinvointi paremmaksi 2006, 4.)

Esimerkiksi Euroopan komission rahoituksella kehitetty MEADOW-menetelmä selvitti vuonna 2012 muiden Euroopan maiden ohella suomalaisen työn ja organisaation muutoksia. 1531 puhelinhaastattelua käsittäneen tutkimuksen mukaan puolet teollisuuden, 61 % palveluiden, yli 80 % kuntien ja valtioiden työntekijöistä kertoi, että organisaatiossa

oli määritelty kirjalliset tavoitteet työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Useimmiten kirjalliset tavoitteet oli määritelty suurissa, yli 200 hengen yrityksissä. (Työhyvinvointi paremmaksi 2006, 5–6.)

Työhyvinvointia ei kuitenkaan saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla, vaan hyvinvointia edistävän toiminnan tulee olla läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Tavallisessa, hektisessä arjessa se ei aina pääse toteutumaan. Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut 2010-luvulle tultaessa jatkuvasti. Organisaatioiden arvioidessa uudelleen toimintatapojaan muuttuvassa työkuultuurissa moni tuntee epävarmuutta työtilanteestaan. (Työhyvinvointi 2006.)

Kuitenkaan positiivinen innostuksen tunne työstä eli työn imu ei ole kokemuksena harvinaisen. Suurin osa kokee työn imua vähintään silloin tällöin ja sitä voi esiintyä missä tahansa ammatissa. Työn imun käsitteen on suomentanut Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen hollantilaisten tutkijoiden work engagement -ilmaisusta. Käsitteen avulla on mahdollista tarkastella työhyvinvointia aikaisempaa monipuolisemmin. Hyvinvoinnin lisäksi voidaan puhua pahoinvoinnin puuttumisesta. (Manka 2015, 36.) Työn imu toteutuu, kun on havaittavissa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista (Manka 2015, 36–37).

Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyyttenä ja haluna panostaa työhönsä (Manka 2015, 36). Työterveyspsykologi Jouni Luukkalan (2011, 38) mukaan tällöin työssä on jotain sellaista, joka haastaa meidät ja saa voimavaramme aktivoitumaan. Päinvastaisena tilanteena pidetään väsymystä ja työhön uupumista. Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista ja aitoa ylpeyttä omasta työstä. Henkilökohtaisten arvojen tulee olla linjassa työnantajan arvojen kanssa. Silloin voi aidosti arvostaa tuotetta tai palvelua, jota työnantaja tuottaa työntekijän toimesta markkinoille. Vastakohtana pidetään kyynisyyttä ja arvostuksen puutetta. (Luukkala 2011, 38.) Uppoutumiseksi kuvaillaan erityisen voimakasta keskittymisen tilaa, työhön paneutumista. Uppoutuminen on lähellä flow-tilaa, mutta kuvaa enemmänkin pitkäaikaista työhön paneutumisen tilaa kuin lyhytaikaista, nopeaa keskittymisen ja tuotteliaisuuden piikkimäistä nousua. (Manka 2015, 37.)

Työn imua ei tule sekoittaa työholismiin, joka taas on negatiivinen ilmaisu liiallisesta työhön paneutumisesta. Työn imua kokeva työntekijä työskentelee ahkerasti, koska työ

tuntuu antoisalta ja tuottaa iloa. Työholisti sen sijaan työskentelee pakonomaisesti tehdäkseen suorituksen. Työn imusta seuraa, että jaksaa ja haluaa vapaa-aikanakin tehdä erilaisia asioita. Työ enemmänkin antaa kuin ottaa energiaa. Työholismi taas ei anna aikaa muille aktiviteeteille ja vapaa-aikaan irrottautuminen on vaikeaa. (Luukkala 2011, 39.)

### 3.2 Työpahoinvointi

Luukkalan (2011, 48) mukaan työelämässä voidaan puhua kirjoittamattomasta, ”psykologisesta” työsopimuksesta. Sillä tarkoitetaan kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Vaikka työpaikalla toimittaisiin työlainsäädännön mukaisesti, saatetaan siellä loukata psykologista työsopimusta. Sen rikkomisesta saattaa olla kyse useissa työpahoinvoinnin tapauksissa. (Luukkala 2011, 48.)

Psykologiseen työsopimukseen voidaan luokitella kaikki työpaikan henkeen ja ilmapiiriin sisältyvät asiat, joiden laiminlyönnistä voi olla vakaviakin seurauksia. Jos psykologista työsopimusta loukataan toistuvasti, se heikentää luottamusta työnantajaa kohtaan. Luottamus itsen lisäksi toisiin on psykologinen ydintarve, joka pätee myös työelämässä. Luottamuksen kadotessa epäluottamus ja pelon ilmapiiri vahvistuvat, jolloin työntekijä uupuu helposti. Uudet työilmapiirimittaukset ja -toimenpiteet herättävät lähinnä turhautumista, jos niiden tuomiin tuloksiin ei suhtauduta vakavasti. (Luukkala 2011, 48.)

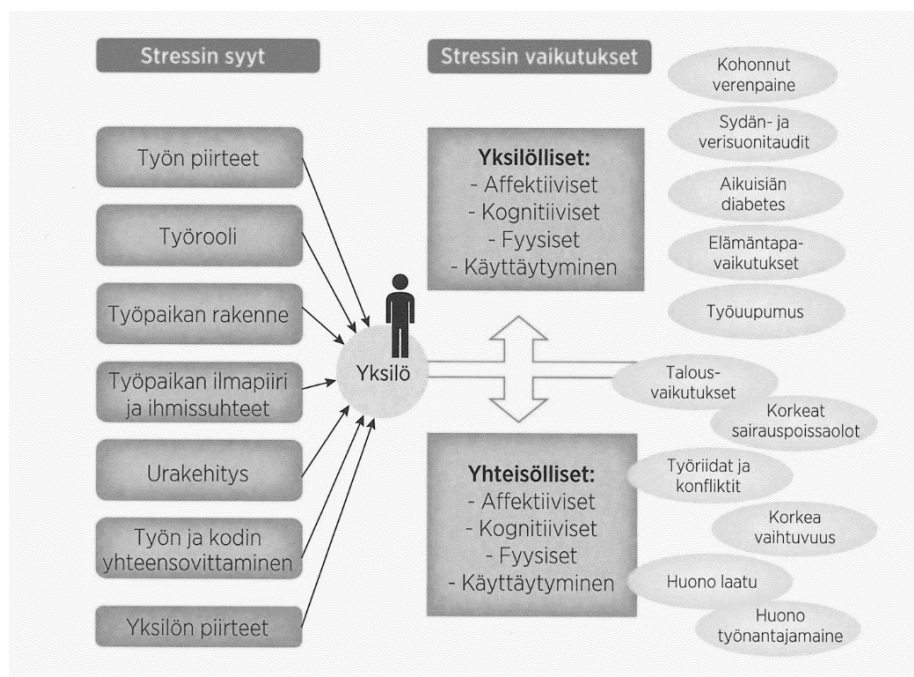
Toinen asia, joka ei aina toteudu, on työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva sosiaalinen vastavuoroisuus. Sen toimiessa molemmat osapuolet kokevat antavansa ja saavansa yhtä paljon. Työntekijän näkökulmasta ilmiö toteutuu, kun hän saa koulutustaan ja työkokemustaan sekä työpanostaan vastaavan palkkion. Laajasti katsottuna ilmiöön liittyy palkkion lisäksi myös muita työn myönteisiä merkityksiä kuten työn imu, miellyttävä työympäristö ja hyvät työkaverit. (Luukkala 2011, 48–49.)

Pitkittyneen epätasapainon seurauksia voivat olla Luukkalan (2011, 48–49) mukaan vaihteittain muun muassa työhyvinvoinnin lasku, psykosomaattinen oireilu sekä sairaudet. Tänä päivänä tieteen ja teknologian kehitys, uudet sukupolvet ja globalisaatio vaikuttavat työelämään kasvavissa määrin. Työn kuormittavuuden ja kiireisyyden lisääntyessä myös ihmisten asenne työelämään on kehittynyt kielteiseen suuntaan. Työuupumuksen ja henkisen väkivallan on koettu lisääntyneen. Tekemättömän työn vuosikatsaus -raportin mukaan sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä johtuva tekemätön työ maksoi vuonna

2015 yrityksille arviolta 4,3 miljardia euroa ja kunnille arviolta miljardi euroa. (Yle Uutiset 2016.)

### 3.3 Stressi

Fysiologisen määritelmän mukaan stressi on ”tahdosta riippumaton, automaattinen reaktio tilanteeseen, jossa ihminen havaitsee jonkin uhkaavan häntä”. Sen perimmäinen tarkoitus on ollut valmistaa kehomme valmiustilaan ja fyysiseen toimintaan uhkaa vastaan. (Manka 2015, 54.) Stressireaktio toimii samalla tavoin työssäkin. Yksilön käyttämät stressinhallintakeinot sekä työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki yhdessä voivat joko lieventää tai voimistaa stressitekijöiden vaikutusta. Täten voisikin sanoa, ettei stressi ole pelkästään fysiologinen reaktio, vaan siihen liittyy kiinteästi myös yksilön oma psyyke sekä työpaikka sosiaalisine suhteineen. Stressin vaikutukset heijastuvat työilmapiiriin niin yksilöllisellä kuin yhteisölliselläkin tasolla. (Manka 2015, 57.) Ilmiötä on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 2).



KUVIO 2. Stressin vaikutukset eri tasoilla (Manka 2015, 58)

Affektiiviset oireet liittyvät tunteisiin. Stressitilanteessa voi havaita jännitystä, vihaa tai masennusta. Työyhteisössä nämä tunteet näkyvät pinnan kiristymisenä ja yliherkkyytenä, jolloin työntekijöiden välillä syntyy helposti ristiriitoja. Organisaation tasolla työtyyty-

väisyys voi laskea stressin vuoksi. Kognitiivisesta eli ajattelun näkökulmasta stressi vaikeuttaa päätöksentekokykyä. Ryhmässä tämä voi näkyä vihamielisyytenä ja toisten syytelyinä. Kyynisyyden kasvaessa johtoa aletaan syyttää stressaavasta tilanteesta, jolloin työnantajan maine kärsii. (Manka 2015, 58–59.)

Fyysisiä seurauksia ovat vastustuskyvyn heikkeneminen, yleistyneet tapaturmat ja lisääntyneet sairauspoissaolot. Ulospäin stressi saattaa näkyä lisääntyneenä päihteiden käytönä, lihomisena, laihtumisena tai väsymyksen merkkeinä. Aiemmin motivoitunut ihminen voi tuntea innottomuutta ja aloitekyvyttömyyttä. Ryhmässä motivaation puute luo välinpitämättömyyttä ja työmoraalin heikkenemistä. Organisaatiolle tämä tuottaa vaikeuksia, sillä turhat poissaolot hankaloittavat organisaation normaalia toimintaa. Työkyvyttömyyseläkkeet yleistyvät ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. (Manka 2015, 58–59.)

Pitkäaikainen altistuminen stressille on yhteydessä heikompaan oppimiseen sekä muistin hallintaan (Manka 2015, 67). Fyysisellä tasolla stressin on tiedetty ainakin pahentavan monien somaattisten tautien oireita, joista Manka (2015, 66) nostaa esille aikuisiän diabeteksen. Tutkimuksen mukaan suuressa diabetesvaarassa olevat sairastuivat tautiin todennäköisemmin, jos kokivat psyykkistä kuormittuneisuutta. Vaikuttaa siltä, että suoraa yhteyttä stressistä tiettyjen sairauksien syntyyn ei ole pystytty täysin varmistamaan. On hyvä huomata, että stressi johtaa usein huonoihin elintapoihin, jotka puolestaan johtavat sairauksiin. Esimerkiksi syövän on usein uskottu olevan yksi näistä sairauksista, joihin stressi osaltaan johtaa. Mahdollinen yhteys on saattanut syntyä huonojen elintapojen myötä, jotka ovat syöpien riskitekijöitä. (Manka 2015, 66–67.)

Pitkään jatkuessaan työperäinen stressi voi johtaa lopulta työuupumukseen eli burn outiin. Luukkalan (2011, 53) mukaan työuupumus voidaan luokitella lievän, kohtalaisen ja vakavan tasoiseen. Uupumus määrittyy eri ominaisuuksiin kuten työperäisyyteen, pitkään prosessiin, tunneuupumukseen, ajattelun kyynisyyteen sekä ammatillisen itsetunnon laskuun (Luukkala 2011, 53).

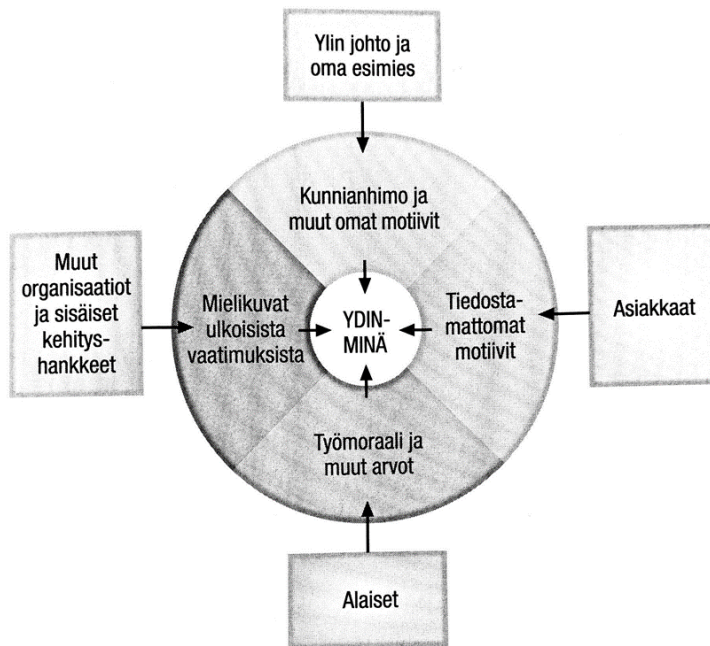
Työuupumuksen kehittyminen on usein yllättävänkin pitkä prosessi. Sen kehittymiseen saattaa mennä yli 10 vuottakin. Työuupumuksessa on kolme sisällöllistä ulottuvuutta: väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Usein se kehittyy edellä mainitussa järjestyksessä. Kokonaisvaltainen väsymys luo kyynisyyttä, joka taas on yleisinhimillinen defenssi eli puolustusjärjestelmä. Kyseisellä reaktiolla ihminen pyrkii suojautumaan

liialta työperäisiltä vaatimuksilta ja kiireiltä. Ongelmaksi tilanne muodostuu, kun kyynisyyttä käytetään selviytymiskeinona liian pitkään. Tilannetta kuvaa hyvin klassinen lause: ”Mä olen täällä vain töissä”. Tilanteen jatkuessa ja pahentuessa lopulta työuupumuksen kolmannessa vaiheessa ammatillinen itsetunto - ja näin myös toimintakyky - heikentyy. (Luukkala 2011, 53–54.)

### **3.4 Esimiehen työhyvinvointi**

Kuten Kallasvuo ja Harju (2007, 9) toteavat, työhyvinvointioppaissa työyhteisöä käsitellään usein joko kokonaisuutena tai esimiehen vastuun alla toimivana ryhmänä. Esimiehen tarvitsemaan erityishuomioon ei ole liiemmin kiinnitetty huomiota. Itsensä johtamisesta on tullut osa johtamisvalmennusta, mutta hyvän olon opiskelua ei pidetä ensiarvoisena. Esimiesten hyvinvointiin on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota, sillä pahoinvoiva esimies ei pysty antamaan organisaatiolleen täyttä panostaan. Esimiehen työhyvinvoinnin ongelmat säteilevät laajalle organisaatioon. (Salminen 2006, 223.)

Työelämä asettaa kovia paineita esimiehille. Alaiset vaativat esimiehiltään enemmän kuin ennen. Esimiehen työ on jatkuvan tarkkailun alla ja paineita tulee useilta eri sidosryhmiltä yhtä aikaa, kuten on havaittavissa (kuvio 3). Eri suunnista kohdistuvat palautteet ja odotukset vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiseen arvomaailmaan. Arvomaailma muodostuu motiiveista, mielikuvista ja moraaleista sekä muista töissä käytettävistä tärkeistä arvoista jotka muodostavat ydinminän. (Salminen 2006, 222–224.)



KUVIO 3. Esimiestyön ristipaineet (Salminen 2006, 223)

Esimiehen voimavarojen ehtyminen on haitallista yrityksen menestykselle. Esimiestä on vaikea korvata silloin, kun kiperässä tilanteessa tarvitaan ratkaisevia päätöksiä. Esimiehen ollessa kunnossa, hän voi antaa parhaansa peliin, yhteisen hyvän eteen. Esimies luo toiminnallaan työyhteisöön mallin sopivaan työhön suhtautumiseen, mutta myös oikeanlaisen asenteen työhyvinvoinnin hoitoon. Näin esimiehen hyvinvointi ei ole pelkästään hänen oma asiansa, vaan viesti koko työyhteisölle. Kun pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan, jaksaa myös johtaa. Johtamisen tärkein energianlähde on ihminen itse. Itsensä asettaminen arvoasteikossa muiden alapuolelle kostautuu erittäin nopeasti. (Kallasvuo & Harju 2007, 16–18.)

Hädän hetkellä tukiverkostot ovat äärimmäisen tärkeitä. Esimiehen tukiverkostoon voi kuulua monenlaisia ihmisiä; asiakkaita, kollegoja ja ystäviä. Aloittaa voi tutustumalla oman yrityksen eri yksiköiden ja osastojen ihmisiin sekä tukiorganisaatioihin, yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. Kontaktien rakentaminen kannattaa yltää myös oman työpaikan ja alankin ulkopuolelle, sillä eri alojen yrityksissä voi olla yllättävänkin samoja ongelmia. Verkostot muodostavat parhaimmillaan yhteistyösuhteita, joista kaikki osapuolet hyötyvät. (Salminen 2006, 229.) Hyödyllisiä kontakteja voi löytää mistä vain, esimerkiksi harrastuksista, netistä, alan yhteisöistä tai yhdistyksistä, koulutuksista tai aiempien tuttujen kautta. Verkostoja voi hyödyntää useammalla eri elämänalueella. Mitä



useampia toimialoja, organisaatiotasoja ja paikkakuntia kontaktiverkoston kuuluvat ihmiset edustavat, sitä moninaisempia mahdollisuuksia voi sen kautta avautua. (Fagerström 2011, 114.)

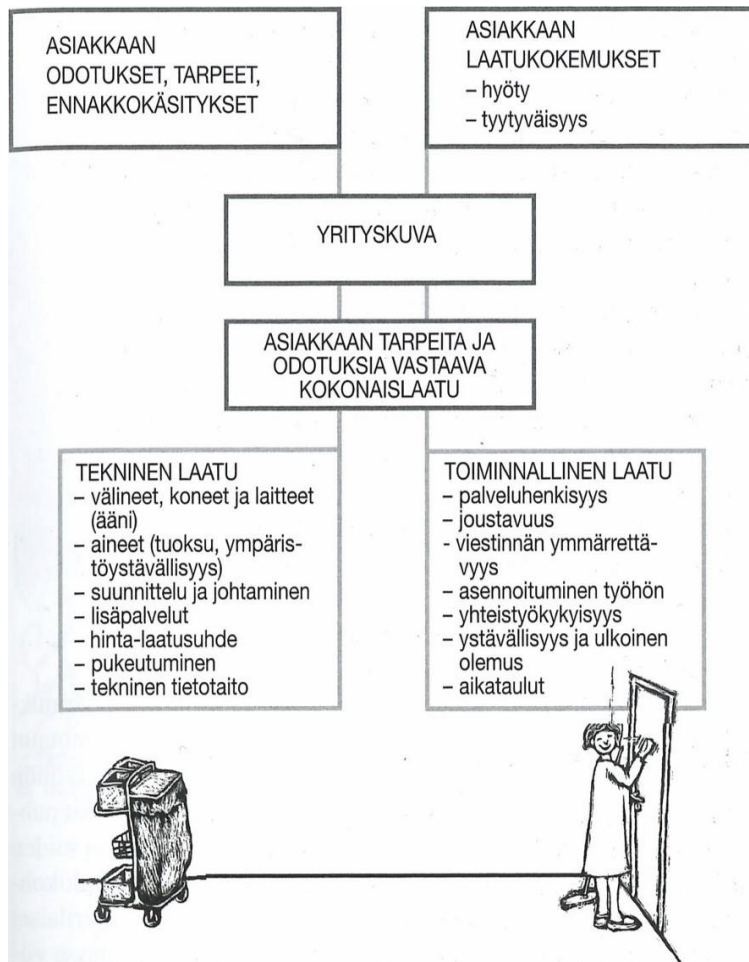
Isommissa yrityksissä apua voi hakea myös henkilöstöhallinnosta, esimerkiksi luottamushenkilöltä tai suoraan työterveyshuollosta. Etenkin aloittavalla esimiehellä myös oma esimies on tärkeä tuki, sillä heillä on usein kokemusta samoista asioista. Avun tarpeessa kannattaa olla avoin eikä vähätellä ongelmiaan. Avun vastaanottaminen, itsensä kouluttaminen ja valmentaminen auttavat toimimaan jatkossa kohti parempaa työhyvinvointia ja johtajuutta. (Salminen 2006, 223–224, 229.)

#### 4 PUHTAUSALA

Brittiläisen valtiomiehen ja kirjailijan Benjamin Disraelin (1804–1881) sanoin: ”*Cleanliness and order are not matters of instinct; they are matters of education, and like most great things, you must cultivate a taste for them.*” Tämä toimii tänäkin päivänä yhtenä hyvänä suunnanantajana puhtausalalla.

Heikkilän (2009, 27) mukaan puhtausala pitää yllä yhteiskunnan eri toimintaympäristöjen puhtautta, yleistä järjestystä, viihtyisyyttä, toimivuutta ja turvallisuutta. Siivoustyön perustana on luoda parhaat mahdolliset toimintaedellytykset tilojen käyttäjille, mutta se voi kohdistua myös pelkästään yhteen tuotteeseen tai toimivuuteen. Yleisesti ottaen puhtausala on hyvin asiakaspalvelupainotteista ja varsinainen fyysinen työ suoritetaan usein asiakkaan tai muun tilankäyttäjän läsnäollessa. Puhtausalan siivoustyön ohessa voidaan tuottaa myös muita oheispalveluita, kuten ateriapalveluja, aula- ja kokouspalveluja, tekstiilien ja kasvien huoltoa sekä ympäristöhuoltopalveluita. Ammattitutkinnon mukainen ammattinimike puhtausalan työntekijälle on laitoshuoltaja, mutta tehtävänimike vaihtelee työympäristöstä ja tuotettavasta palvelusta riippuen. (Heikkilä ym. 2009, 27–28.)

Puhtausala on osa palvelualaa, jossa ammattitaidon määrittää varsinaisen puhtaustyön lisäksi myös asiakaspalvelutaito, sillä tilan käyttäjät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa puhtausalan työntekijöiden kanssa. Toimitiloista riippuen itse asiakaskäsite on varsin laaja ja moniulotteinen. Yleisesti asiakas voidaan määritellä niin, että heihin kuuluvat sopimuksen tehneen yrityksen lisäksi kaikki heidän tiloja käyttävät henkilöt, esimerkiksi terveyskeskus ja terveyspalveluita käyttävät asiakkaat, eli niin sanotut ”asiakkaan asiakkaat”. Puhtaustuottajan palvelun laadun arvioi asiakas, joten tämän vuoksi oleellisina tavoitteina on tietää ja tuottaa sitä mitä asiakas odottaa kokevansa kyseiseltä palvelulta, onnistua pitämään asiakas tyytyväisenä ja näin ollen turvata asiakassuhteen jatkuminen. (Heikkilä ym. 2009, 28, 30, 32.) Erilaisia laatukriteereitä ja -odotuksia kuvataan tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



KUVIO 4. Siivouspalvelun laatu (Heikkilä ym. 2009, 33)

Kuten jokaiseen alaan, myös puhtausalaan liittyy omat tekijänsä, joista voi olla haittaa työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle. Riskitekijöitä voi enimmäkseen välttää huolellisella riskitilanteiden kartoittamisella ja ennaltaehkäisyllä, eli työntekijöiden koulutuksella ja perehdytyksellä oikeaoppisiin työtapoihin ja suojautumiseen töitä tehdessä. Tilanteiden mukaiseen työsuojautumispukeutumiseen voidaan lukea esimerkiksi erilaiset työ- ja suojavaatteet, suojakäsineet, hengityssuojaimet, kuulosuojaimet, silmien suojaimet sekä putoamissuojaimet. Riskikartoituksen teosta vastaa työnantaja, mutta se on suositeltavaa tehdä yhdessä työntekijän kanssa. Tämä saattaa tuntua paikoittain hankalalta ja vaativalta, mutta se on kannattavaa, koska lopputuloksena on parempi työturvallisuus. (Heikkilä ym. 2009, 167, 172, 174–176.)

Isoimpia riskitekijöitä puhtausalalla ovat tuki- ja liikuntaelinvammat, tapaturmat, löydetty huumeneulat, henkinen kuormittuminen, työolosuhteet (esimerkiksi korkea tai matala lämpötila), vahvat siivousaineet sekä henkilökohtaisen käsihygienian puute. Siivojilla

todetaan vuosittain jopa 150 ammattitautitapausta, joista etenkin rasitusvammat ja kemiallisten aineiden käsittelystä johtuvat ammattitaudit luokitellaan yleisimmiksi. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijälleen terveystarkastus. (Heikkilä ym. 2009, 167–173.)

Puhtausalan työ on tekijälleen sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavaa. Fyysiseen kuormitukseen, työkykyyn ja -terveyteen vaikuttavat muun muassa käytössä olevat työvälineet, työmenetelmät, työasennot, työn fyysinen raskaus sekä työympäristön, työyhteisön ja työntekijän omat ominaisuudet, sekä näiden tekijöiden yhteismäärä ja vaikutusaika. Psykkisen kuormituksen ei koeta olevan yhtä yleistä kuin fyysisen kuormituksen, mutta silloin kun sitä ilmaantuu, se voidaan selkeästi paikallistaa ja todeta olevan kiireen ja töiden määrän aiheuttamaa ahdistuksen tunnetta sekä stressiä. (Heikkilä ym. 2009, 179.)

Puhtausalan työntekijät arvioivat terveytensä heikommaksi kuin saman ikäiset henkilöt keskimäärin. Edellä mainittujen yleisimpien työriskien ohella puhtausalan työntekijöiden terveysongelmiksi voidaan lukea myös kohonnut verenpaine, korkea kokonaiskolesteroli ja ylipaino. Suurin osa näistä ovat seurausta omista elämäntavoista kuten arkiliikunnan puutteesta, epäterveellisestä ruokavaliosta, vähäisestä nukkumisesta tai huonosta unenlaadusta sekä päihteiden liiallisesta käytöstä. (Heikkilä ym. 2009, 191–200.)

## 5 ESIMIEHEN HAASTEET JA TULEVAISUUS PUHTAUSALALLA

Esimiehen työ puhtausalalla on monipuolista, useiden osa-alueiden johtamista. Nimikkeenä voidaan käyttää esimerkiksi palvelupäällikkö, palveluesimies tai palveluohjaaja. Esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa työn suunnittelu sekä johtaminen siivousliikkeissä ja -yrityksissä, neuvottelu ja kanssakäyminen asiakkaiden kanssa, tarvikkeiden hankkiminen sekä niiden varastoinnin ja jakelun valvonta, talous- ja henkilöstöasioista kuten koulutuksesta, perehdytyksestä ja rekrytoinnista huolehtiminen sekä tarpeen tullen myös itse siivoustyöhön osallistuminen. Ensisijaisesti esimies johtaa ja valvoo siivoustyötä kohteissa, jotka kuuluvat hänen omaan vastuualueisiinsa, esimerkiksi toimistoissa, hotelleissa ja muissa erilaisissa yksityisissä ja julkisissa laitoksissa. (Aho 2014, 13–14.)

Puhtausalan yleinen toiminta on muuttunut ja kehittynyt radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Suomessa isompien kaupunkien kuten Tampere, Turku ja Helsinki, siivoustoiminta organisoitui kunnolla ammatillisempaan suuntaan 1970-luvulla. Ennen tätä siivoustyö oli varsin hajanaista ja löyhien sääntöjen sanelemaa sekä usein ilman minäänlaista toimivaa työnvalvontaa tai laadunseurantaa. Tänä aikana ala kaipasi kipeästi ratkaisevia toimenpiteitä kehittymiselle, työsuunnittelulle, koulutukselle ja mitoitukselle, eli kaikelle sille joka on nykyisin jo standardi osa puhtausalan esimiehelle kuuluvaa vastuuta. (Kujala & Wilkman 2006, 107.) Näiden lisäksi nykyinen painopiste puhtausalan esimiestyössä on siirtynyt enemmän työn sisältöön, vaikuttavuuteen, tuloksellisuuteen sekä yksilölliseen jatkuvaan esimiestyön kehittämiseen (Etelä ym. 2001, 13).

Puhtausalan esimiehen työssä pidetään tärkeänä kykyä johtaa monimuotoisuutta ja erilaisuuksia. Puhtausalan työntekijävaihtuvuus on suurta ja työntekijät ovat laajasti monikulttuurillisia, ulkomaalaistaustaisia, eri-ikäisiä ja eri koulutustaustoista tulevia, aiheuttaen omia haasteitaan esimiehille. Vanhojen luottotekijöiden eläköityessä ja jäädessä pois, puhtausalan esimiesten on entistäkin tärkeämpää luoda uudenlaista houkuttavuutta alan uusille ja nuorille työntekijöille sekä keksiä keinoja, joilla heidät saataisiin jäämään pitkäaikaisiksi tekijöiksi. Tähän alan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ammattitaidon taso, kokopäivätyön mahdollisuus, työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen sekä kiusaamisen ja syrjinnän torjuminen. Luonnollisesti niihin kaikkiin tulisi esimiehen kiinnittää huomiota. (Aho 2014, 33.)

Puhtausalan johdolla ja esimiehillä tulee olemaan haastavat ajat edessä. Alan tulevaisuus näyttää paikoittain synkältä ja vaativalta. Tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat puhtausalan tulevaisuuden riskien kasvamiseen ovat alan työntekijöiden vähäisyys, huono alakohtainen mielikuva ja yleinen heikko houkuttelevuus. Työntekijöiden, varsinkin ulkomaalaistaustaisten, riittävään perehdyttämiseen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Tulevaisuus ei ole ainoastaan työntekijöistä kiinni, vaan myös ergonomia, ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys ovat olleet isoja sanoja viime vuosien aikana. Kaikkien näiden osa-alueiden yhdistäminen ja kehittäminen ovat olennainen osa puhtausalan esimiehen tulevaisuuden työnkuvaa. (Aho 2014, 35–37).

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tavoitteena oli selvittää esimiesten jaksamisen tämän hetkinen tila tavalla, joka antaisi mahdollisimman paljon tietoa ja työkaluja hyvinvoinnin kehittämiseen yrityksessä. Aiheen luonteen vuoksi oli alusta lähtien selvää, että tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Lähtökohtana oli saada mahdollisimman paljon syvällistä tietoa, joka pohjautuisi tutkimuksen haastateltavien omaan kokemukseen. Tähän parhaana menetelmänä nähtiin haastattelu kasvokkain (Liite 1). Haastattelut olivat mahdollisimman keskustelunomaisia, jotta haastateltavan olo oli mukava ja näin saatiin kerättyä monipuolista ja aitoa tutkimusaineistoa.

Taustatyönä tutkittiin erilaisia opinnäytetöitä, joissa tutkimusaineisto oli kerätty haastatteluiden kautta. Näiden perusteella todettiin, että kysymysten laatiminen ennalta todennäköisesti helpottaisi työtä. Näin haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Kysymykset laadittiin ennalta, mutta haastattelutilanteessa niitä saatettiin esittää eri muodossa tai järjestyksessä. Kysymyksiä saatettiin myös tilanteen mukaan jättää pois, jos vastaukset asettamiin pääteemoihin oli jo saatu. Ennakkoon suunnittelemattomia, tarkentavia kysymyksiä kysyttiin myös. Nämä osaltaan auttoivat hahmottamaan kokonais kuvaa paremmin.

Opinnäytetyön tutkimuksen toimeksiantajaksi lupautui Pirkanmaan alueella toimiva puhtaustalan perheyrittäjä X, jolta haastateltavaksi saatiin seitsemän väliporrastason esimiestä. Näistä neljä työskenteli palveluohjaajina ja kolme palveluesimiehinä. Yrityksellä olisi ollut mahdollisia haastateltavia tarjolla enemmänkin, mutta tutkimuksessa pidättäytyttiin Tampereen alueen tekijöissä. Laaditut haastattelukysymykset varmistettiin ja oikoluettiin ensin toimeksiantajalla, jonka jälkeen niitä vielä muokattiin annettujen huomioiden ja toiveiden mukaisesti. Ensikontakti yrityksen johtoon ja koko alkuvaiheen viestintä käytiin läpi sähköpostitse.

Toimeksiantajalta saatiin haastateltavaehdokkaiden työ sähköpostiosoitteet, joihin otettiin yhteyttä ensin kertomalla vähän opinnäytetyömme ideaa ja tutkimuksen pohjimmaista tarkoitusta. Annettiin valinnanvapauden jättäytyä kokonaan pois tutkimuksesta, mikäli

syystä tai toisesta näin halusi. Haastateltavaehdokkaille oli jo ennalta kerrottu tästä projektista työpaikan kautta, joten oletuksena oli, että he osaisivat odottaa yhteydenottoa. Liitteenä lähetettiin myös haastattelukysymykset. Haastattelupäivän ja -ajan suhteen annettiin karkeaksi aikaväliksi viikot 40 ja 41. He saivat omien aikataulujensa perusteella valita itselleen sopivan hetken. Seitsemän kahdeksasta mahdollisesta esimiehestä osallistui tutkimukseen, yksi jouduttiin jättämään pois yllättävän sairastumisen takia.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten yrityksen omissa tiloissa, jossa vierailtiin neljänä eri päivänä keskustelemassa esimiesten kanssa. Haastattelun aluksi käytiin läpi perustiedot ennen kysymysten esittämistä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin. Ennen varsinaisia haastatteluita suoritettiin yksi koehaastattelu, jotta tiedettiin keskiporto haastatteluaika. Tämä oli noin 30 minuuttia. Oikeat haastattelut kestivät 35-55 minuuttia.

## **6.2 Tutkimuksen tulokset**

Tärkeimmät kysymykset ja teemat, joihin haluttiin vastauksia, olivat töissä viihtyvyys, henkisen jaksamisen tila, konkreettiset toimenpiteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä työpaikan mahdolliset ongelmakohdat ja työstressin lähteet. Haastattelukysymykset laadittiin sillä perusteella, että saataisiin mahdollisimman monipuolisesti tietoa näihin teemoihin liittyen. Kehitysideat perustuivat sekä opinnäytetyöntekijöiden omiin että haastateltavien mielipiteisiin.

Haastatteluiden aikana selvisi, että yrityksen X sisäinen työpolitiikka perustuu siihen, että Tampereen alueella toimii kolme palveluesimiestä, joista yksi on eritelty erikoissiivouksen puolelle. Kaikki he vastaavat vielä omalle esimiehelleen. Jokaisella esimiehellä on kaksi ohjaajaa, jotka toimivat oikeana ja vasempana kätenä. Ohjaajat toimivat enemmän kentällä muun muassa toimittaen tavaroita, perehdyttäen ja valvoen työn laatua. Heille myös kuuluu puhelinpäivystys iltaisin ja viikonloppuisin. Ohjaajaparit vaihtelevat viikoittain päivystysvuoroa. Sekä ohjaajilla että esimiehillä on vaihtelevasti kokemusta alasta. Osalla on restonomikoulutus tai siivousalan ammattitutkinto, kun taas toisilla muiden vuosien työkokemustausta.

Palveluesimiesten tehtäviin kuuluu esimerkiksi yhteydenpito asiakkaiden kanssa, palkat, laskutus ja muut toimistotyöt sekä laatukierrokset. Erikoissiivouksen puoli ottaa vastuun



omasta asiakasmäärästään ja myynnistä, kun taas ylläpitosiivouksen puolella työmäärään ei ole mahdollista vaikuttaa yhtä paljon. Keskimääräisen työpäivän pituus esimiehillä on virallisesti 7,5–8 tuntia, mutta päivä saattaa venyä jopa 11 tuntiin. Kaikki kolme esimiestä ovat olleet yritys X:ssä töissä enemmän kuin kaksi vuotta. Osalla on myös kokemusta itse siivoustyöstä ja ohjaajana toimimisesta.

Palveluohjaajien normaaleihin työtehtäviin voidaan lukea esimerkiksi siivoojien perehdytykset, tuuraukset, välineiden viennit ja tavarantilaukset. He vastaavat kentän yleisestä toimivuudesta. Päivät suunnitellaan yhdessä esimiehen ja ohjaajaparin kanssa ja päivittäisiin muuttujiin on reagoitava nopeasti. Keskierron työpäivän pituus on kahdeksan tuntia, mutta se saattaa venyä kymmeneen, joskus jopa 15 tuntiin. Ohjaajista tuorein on ollut yrityksessä X töissä noin puoli vuotta ja kokeneimmalla on töitä takana reilut kahdeksan vuotta.

Kokonaishyvinvoinnin tasosta sekä palveluesimiehet että ohjaajat antoivat vaihtelevia vastauksia. Pääsääntöisesti oma työhyvinvointi koettiin hyväksi, mutta erinäisiä haitallisia seikkoja nousi esille. Sairaslomien suhteen yrityksessä vaikutti vallitsevan kielteinen ilmapiiri. Niiden pyytämistä koitetaan välttää viimeiseen asti, jottei syntyisi ylimääräistä vaivaa ja työtaakkaa muille työntekijöille. Tämän vuoksi töihin tullaan välillä sairaanaakin. Myös kiireestä ja työmäärästä johtuva yleinen väsymys ilmeni monen kohdalla. Muutama koki unen laadun kärsineen viime aikoina.

Yleisen työilmapiirin lähes kaikki kokivat poikkeavan hyvänä ja selkeästi parantuneen viime vuosista. Esimiehet saivat vertaistukea toisiltaan, mutta painottivat myös ohjaajien merkitystä omassa työssä jaksamisessaan. Eräs esimies tulkitsi asian seuraavasti:

*Me ollaan täällä X:n kanssa palveluesimiehiä ja sen kanssa pystytään kyllä puhumaan töistä ja huolista. Omat ohjaajat on tosi hyvät, erilaiset mut hyviä kuitenkin. Kattava voima, en tiä miten selviäisin jos heitä ei olis. X:n kanssa koen, että ollaan samassa veneessä. Välillä on parempi ja välillä huonompi.*

Ohjaajat puolestaan saivat lähempää tukea omalta ohjaajapariltaan, mutta tunsivat myös oman esimiehensä olevan tarvittaessa tukenaan. Tuen saamisesta kommentoitiin muun muassa näin:

*Tunnetaan toisemme tosi hyvin, kun meitä tässä kolme on. Ja sitte jos on semmonen päivä, et sattuu oleen huono päivä, niin senhän näkee toisen naamasta kyllä aika pian ja sitte voi ihan suoraan sanoo, et pitäskö sun lähtee kotia tai jotain. Ja huumorilla mennään.*

Ylemmältä taholta saatiin vähiten tukea. Niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta koettiin saatavan riittävästi johdolta, asiakkailta ja alaisilta. Sen antamiseen kaivattiin rakentavampaa otetta ja enemmän keskustelua syyttävällä sormella osoittelun sijasta. Virheiden vatvominen ja niistä muistuttelu viikkoja myöhemmin koettiin harmilliseksi.

Kaikki haastateltavat kokivat työnsä mielekkääksi. Erinäisiä mieluisia asioita, joita mainittiin, olivat työn jatkuva vaihtelevuus, haasteet, itsensä kehittäminen sekä mahtavat työ-kaverit. Varsinkin ohjaajien mielestä oli mukavaa vaihtelua toisiin työpaikkoihin nähden, että yritys X:ssä palveluohjaajan työ käsittää muutakin kuin siivoamisen. Viime aikoina työn mielekkyyttä on jonkin verran syönyt jatkuva kiireen tunne. Moni harmitteli, ettei ole aikaa tehdä huolellisesti kaikkia työn käsittämiä osa-alueita ja tässä painotus oli pe-rehdytyksessä ja laatukierroksissa.

Omaan työtehtävään liittyvät tavoitteet olivat selkeät jokaiselle, kuten myös oma rooli organisaatiossa. Oman toimenkuvan merkitys yrityksen kokonaistavoitteiden kannalta ymmärrettiin. Ilmeni kuitenkin, että vapauden ja päätösvastuun määrän koettiin vaihtelevan henkilöittäin. Tämä toi osalle epäselvyyttä työpaikan yhteisiin pelisääntöihin.

Ohjaajien keskuudessa vapaa-aikaa koettiin olevan tarpeeksi. Esimiesten mukaan vapaa-aikaa voisi olla enemmänkin verrattuna työn kuormittavuuteen ja siitä palautumiseen. He olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen, että viikonloput ovat automaattisesti työvapaita, eikä tästä säännöstä juurikaan poikettu. Kaikilla vaikutti olevan jokin vapaa-ajan harrastus tai muu vastaava keino irrottautua töistä. Lähes jokainen voisi mielestään tehdä enemmänkin hyvinvointinsa eteen. Moni koki tarpeelliseksi arkiliikunnan määrän lisäämisen. Yksityiselämän ei kerrottu vaikuttavan töihin.

Yritys X on panostanut työntekijöidensä hyvinvointiin muun muassa kuntosalikorteilla, työpaikalla käyväällä hierojalla sekä erilaisilla tapahtumilla, kuten vuosittaisilla pikkujouluilla. Ergonomia otetaan enemmän huomioon tulevan remontin myötä. Esimerkiksi toimiston työntekijöiden käyttöön otetaan uudet sähköpöydät.

Tulevaisuuden suunnitelmista kysyttäessä saatiin laidasta laitaan vastauksia. Esimiehistä kaikki halusivat pysyä talossa, mutta erityisesti kiirettä synnyttäviin asioihin sekä arvostuksen ja luottamuksen osoittamiseen toivottiin muutoksia, jotta jatko talossa olisi mahdollista. Ohjaajat vastasivat omien henkilökohtaisten tavoitteidensa ja suunnitelmiansa mukaan. Osa oli ehdottomasti sitä mieltä, että jää yritykseen X. Osa taas näki potentiaalisia vaihtoehtoja muissakin alan paikoissa ja tehtävissä.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastattelutulosten perusteella pyrittiin kartoittamaan kehityskohteita, jotka edistäisivät työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä X. Kehitysideat perustuvat sekä opinnäytetyön tekijöiden omiin sekä haastateltavilta kerättyihin ehdotuksiin. Kaikki haastatteluista luodut johtopäätökset ovat kuitenkin opinnäytetyön tekijöiden omia päätelmiä, eikä niitä voida pitää absoluuttisina totuuksina. Koska kyseessä oli pieni yritys, myös haastateltavia oli määrällisesti vähän, joka puolestaan vaikutti vastausten monipuolisuuteen ja koko sisältöön. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on täten melko matalalla tasolla.

Työpäivien pituudessa oli havaittavissa paljon vaihteluita eri tehtävissä toimivien välillä. Eniten kuitenkin esille nousi viime kesän kiireisyys sekä pitkälle venyvät työtunnit. Tähän selkeästi vaikutti kolmannen ylläpidon palveluesimiehen lähteminen yrityksestä ja hänen työtehtäviensä siirtyminen kahden jäljelle jääneen palveluesimiehen harteille. Tällä oli selvästi ollut suuri kuormittava vaikutus esimiesten sekä ohjaajien päivittäisiin työtoimiin. Työaika ei ole riittänyt kaikkien työtehtävien perusteelliseen suorittamiseen, vaan työn kuvailtiin olevan ”selviytymistä päivästä toiseen” sekä jatkuviin muuttujiin reagoimista. Osa-alueet, jotka tästä ovat eniten kärsineet, ovat uusien työntekijöiden perehdytys sekä laadunseuranta kohteissa. Myös uusia asiakkaita hankitaan kovaan tahtiin, eikä resursseja riitä sekä uusien että vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Tämä selkeästi harmitti sekä esimiehiä että ohjaajia ja erityisesti esimiesten keskuudessa toivottiin selkeää ohjeistusta siihen, mitä voi jättää tekemättä kiireen ollessa pahimmillaan.

Työhyvinvoinnin taso oli vaihteleva, mutta enimmäkseen hyvä haastateltavien keskuudessa. Ajoittainen väsymys oli yksi yhteinen tekijä, jonka haastateltavat mainitsivat negatiivisena asiana. Se lienee yhteydessä jatkuvaan kiireen tuntemiseen, koska useimmilla

haastateltavilla ei kuitenkaan esiintynyt ongelmia varsinaisen unen kanssa. Toisaalta muutama mainitsi työasioiden tulevan myös uniinsakin.

Ehdottomasti positiivisin asia, jonka kaikki haastateltavat huomioivat, oli yhteinen hyvä työilmapiiri. Tuesta ja kannustuksesta kysyttäessä työkaverit mainittiin ensisijaisiksi tukijoiksi ja heidän koettiin olevan oleellinen tekijä töissä jaksamisessa. Muutama sanoi, että ilmapiiri oli selkeästi parantunut viime vuosina ja nykyään työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Tämä osaltaan vaikuttaa työn mielekkyyteen, jonka enimmäkseen arvioitiin olevan hyvällä mallilla. Tässäkin asiassa kiireen määrällä koettiin olevan jonkin verran huonoa vaikutusta. Lopullisena vaikutelmana oli, että jokainen kuitenkin piti työstään ja koki viihtyvänsä ammatissaan.

Kiireisinä aikoina vapaa-ajan mainittiin olevan vähäistä ja oman jaksamisen kannalta riittämätöntä palautumiseen. Työkiireiden normalisoituessa ei ollut samaa ongelmaa. Jokaisella oli jokin vapaa-ajan aktiviteetti, joka edesauttoi omaa jaksamista ja töistä irrottautumista. Yrityksen puolelta työhyvinvoinnin ylläpitämiseen oli panostettu jonkin verran. Se koettiin enimmäkseen riittäväksi ja miltei kaikki haastateltavat myönsivätkin, että voisivat itse enemmän panostaa hyvinvointiinsa.

Yksi haastatteluissa monesti mainittu asia oli johtamiskulttuuri, johon toivottiin nykyaikaisempaa otetta. Se koettiin hieman vanhanaikaisena ja sanelevana, ja työntekijöiden tekemisiä kerrottiin tarkkailtavan tarpeettoman paljon. Luottamusta osaamiseen toivottiin enemmän sekä myös vapautta itsenäiseen työskentelyyn. Joidenkin mielestä heidän ammattitaitoaan ja -pätevyyttään voitaisiin käyttää hyödyksi laajemminkin. Monilla oli halua kehittää itseään ja työpaikkaansa. He olivat selvästi kiintyneitä työyhteisöönsä ja yrityksen hyvää mainetta haluttiin pitää yllä edelleen. Tilannetta voisi auttaa entistä avoimempi keskustelu kaikkien työntekijöiden ja johdon kesken, jolla varmistettaisiin, että uudet ideat otettaisiin huomioon, mahdolliset huolenaiheet käsiteltäisiin rakentavasti läpi ja kaikille olisi selvillä firman yhteiset pelisäännöt.

Hyvänä asiana oli, että työntekijät kokivat saaneensa riittävästi sekä negatiivista että positiivista palautetta. Tähän on hyvä kiinnittää yhä enemmän huomiota myös jatkossa. Tapa, jolla palaute annetaan työntekijälle, on hyvä pitää rakentavana ja motivoivana, eikä vanhoihin virheisiin ole syytä tarttua liian tiukasti. Palautetta annetaan, jotta työnteon laatu pysyy hyvänä. Tämän vuoksi sen tavoitteena tulisi olla työntekijän kannustaminen

tekemään parhaansa jatkossakin. Tätä ei saavuteta kyseenalaistamalla työntekijän ammat-tiosaamista tai latistamalla tämän käsitystä itsestään ammattilaisena.

Viimeisimpänä kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia omasta työtulevai-suudestaan. Vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan, mutta jokaisen kohdalla vastaan tuli jossain määrin se, että yrityksen yleiseen toimintaan toivottiin muutosta tulevaisuudessa. Osa päättös siitä, jääkö taloon töihin, oli miltei kokonaan riippuvainen tästä tekijästä. Osa taas näki todennäköisenä sen, että tulee pysymään yrityksessä X, jotkut jopa lopun työelämäänsä. Eräs haastateltava kommentoi yrityksen olevan ehdottomasti paras paikka, jossa on tähän mennessä ollut töissä.

*Joo, ehdottomasti on [paras paikka]. Oon sanonut sitä kaikille, että täällä mä oon loppuelämäni töissä.*

## 7 POHDINTA

Aloitimme tämän opinnäytetyön sillä periaatteella, että halusimme nostaa esille välipor- taan esimiesten työhyvinvoinnin. Useimmiten huomion kohteena on ollut rivityöntekijöi- den hyvinvointi, josta esimies on vastuussa. Itse esimiesten hyvinvoinnin taso on onneksi otettu viime aikoina enemmän esille ja aiheesta löytyy entistä enemmän kirjallisuutta ja artikkeleita. Tämän opinnäytetyön yhtenä lähtökohtana oli myös pysyä Tampereen alu- eella ja hankkia toimeksiantaja tältä seudulta. Puhtausalaan keskittyminen tuli myöhem- mässä vaiheessa ideointia. Toimeksiantaja lähti mukaan suhteellisen vaivattomasti ja yh- teydenpito oli helppoa ja sujuvaa koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön edetessä tuli vastaan erinäisiä muuttujia, eikä alkuperäiset suunnitelmat välttämättä toteutuneet täysin. Esimerkiksi ennalta suunnitellut haastatteluajat venyivät parhaassa tapauksessa melkein puolet pidemmiksi. Kaikki haastattelukysymykset eivät toimineet odotetulla tavalla ja osa niistä koettiin jopa tarpeettomiksi. Sovittaessa haastat- teluaikoja annoimme kahden viikon aikaikkunan, joka kuitenkin venyi kolmeen viikkoon. Joidenkin haastatteluajat sopivat heti yhteen aikataulumme kanssa, joidenkin kanssa jouduimme ottamaan yhteyttä useamman kerran. Siitä huolimatta, että lähetimme haas- tattelukysymykset jo etukäteen haastateltaville, kaikki haastateltavat eivät olleet tutustu- neet niihin. Osasta huomasi, etteivät he olleet niin innokkaita osallistumaan tutkimuk- seen. Tämä kävi ilmi erityisesti hieman varautuneista vastauksista.

Kaikki haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja rennosti. Joidenkin kanssa juttua olisi riittä- nyt pidempäänkin. Saimme yllättävän kattavia vastauksia, joita oli ilo lähteä analysoi- maan tarkemmin. Haastattelutilasta erikseen mainittakoon, että se oli rauhallinen ja hyvin eristetty, mikä osaltaan auttoi luomaan hyvää keskusteluilmapiiriä. Vähäisen haastatelta- vien määrän vuoksi päädyimme siihen, ettemme käytä tutkimustuloksissa tarkempia pro- senttilukuja tai kaavioita. Näin halusimme myös turvata haastateltavien anonymiyden.

Oleellisimmat havainnot ja ongelmakohdat, joita haastateltavien vastauksista voidaan muodostaa, liittyvät johtamiskulttuuriin sekä liiallisesta asiakasmäärästä johtuvaan työ- kuormitukseen. Kaikki haastateltavat löysivät oikeanlaista motivaatiota työhönsä, mutta työn iloa oli varsinkin lähiaikoina syönyt jatkuva kiire. Haastatteluista voidaan myös pää- tellä, että muutosta edellä mainittuihin asioihin on tultava, jos halutaan turvata henkilös- tön tyytyväisyys ja näin ollen heidän aikeensa jäädä yritykseen.

Viimeiset tunnelmat koko opinnäytetyöprosessista ovat hyvät. Motivaatio työn suhteen sekä kiinnostus koko aiheeseen kasvoivat selkeästi koko prosessin ajan. Ennakoajatukset ja -odotukset lopullisten tulosten suhteen olivat miltei samalla linjalla, mutta yllättäviäkin asioita nousi esille työn päätösvaiheessa. Toivomme että tutkimustuloksista on aidosti hyötyä toimeksiantajalle ja että niitä voidaan käyttää jatkossa työhyvinvoinnin kehittämisen apuna.

## LÄHTEET

- Aho, A. 2014. Puhtausalan esimiestyö ja sen kehittyminen. Palveluliiketoiminnan koulutus. Haaga-Helican ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. & Sir Whitmore, J. 2006. The seven steps of effective executive coaching. London: Thorogood.
- Etelä, K. 2001. Työsuojelu. Teoksessa Etelä, K. (toim.) Siivoustyön johdon käsikirja. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 2:5. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Fagerström, R. 2011. Menestyjän käsikirja. Ylöjärvi: Six Dots.
- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2009. Työsuojelu. Teoksessa Heikkilä, T. (toim.) Siivoustyön käsikirja. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. Helsinki: Gummerus Oy.
- Kujala, T., Wilkman, A. 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950–2000. Helsinki: Gummerus Oy.
- Lindholm, T. 2014. Esimiestyön käytännön tilanteita ja ratkaisuja. Luottamus esimiehen johtamisvoiman kulmakivenä. Bonnier pro. Luettu 12.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/esimiestyo/luottamus-esimiehen-johtamisvoiman-kulmakivena>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paloranta, M. 2009. Ihmisten johtaminen. Valmentava esimiestyö. Bonnier pro. Luettu 12.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/esimiestyo/valmentava-esimiestyo>
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2014. Ihmisen johtaminen. Arvostetaanko esimiestyötä riittävästi? Bonnier pro. Luettu 12.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/esimiestyo/arvostetaanko-esimiestyota-riittavasti>
- Salminen, J. 2015. Ihmisten johtaminen. Ammattimaistuva esimiestyö tuottaa parempia johtamispalveluita. Bonnier pro. Luettu 12.9.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/esimiestyo/ammattimaistuva-esimiestyo-tuottaa-parempia-johtamispalveluita>
- Salminen, J. 2017. 2. painos. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.



Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Luettu 10.9.2018. [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettu 10.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2008. Työstressi hallintaan. Luettu 10.9.2018. [https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi\\_hallintaan.pdf](https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi_hallintaan.pdf)

Yle Uutiset. 2016. Sairauspoissaolot maksavat miljardeja – Näin niitä voitaisiin vähentää. Artikkel. Julkaistu 16.11.2016. Luettu 10.9.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9294933>

## LIITTEET

### Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYSPOHJA

#### Perustiedot:

- koulutus/työtausta
- kauanko on toiminut tehtävässä
- työtehtävä, alaisten määrä
- työpäivän pituus ja työajat
- vastualueet
- tyypillinen työpäivä

1. Miten kuvailisit omaa kokonais-/työhyvinvointiasi/jaksamistasi tällä hetkellä?
2. Saatko riittävästi unta? Paljonko yössä? Jos et, mikä aiheuttaa unen puutteen?
3. Millaiseksi koet työyhteisösi ilmapiirin?
4. Koetko työsi mielekkääksi?
5. Tiedätkö työtehtävääsi liittyvät tavoitteet? Ovatko ne selvät?
6. Onko roolisi organisaatiossa selvä? Ymmärrätkö toimenkuvasi merkityksen yrityksen kokonaistavoitteiden kannalta?
7. Millaista tukea ja kannustusta saat työhösi? Saatko tarpeeksi tukea ja kannustusta työhösi? Millaista palautetta saat työstäsi?
8. Koetko että vapaa-aikaa on riittävästi?
9. Osaatko nimetä jotain tiettyä asiaa vapaa-ajastasi joka edistää jaksamistasi?
10. Teetkö itse tarpeeksi hyvinvointiasi edistämisen eteen vai olisiko jotain mitä voisit kehittää?
11. Vaikuttaako yksityiselämä töiden tekemiseen?
12. Miten työhyvinvointi on otettu työpaikalla huomioon?
13. Missä näet itsesi viiden/kymmenen vuoden kuluttua?