



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ALINA SALMI

Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen yrityksessä X

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Salmi, Alina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä lokakuu 2021
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen yrityksessä X		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, puututaanko toimeksiantajan työyhteisössä ilmenneisiin ongelmiin ja, mikäli puuttumisessa koetaan ongelmia, niin mistä nämä ongelmat johtuvat. Opinnäytetyön aihe rajautui ongelmatilanteisiin puuttumiseen, koska toimeksiantajan yrityksessä oli havaittu aikaisempien työyhteisölle teetettyjen henkilökyselyiden perusteella, että henkilöstö ei ole tyytyväinen ongelmatilanteiden tämänhetkiseen puuttumiseen/käsittelyyn. Toimeksiantaja pysyi työssä anonyyminä, koska kyseessä oli arkaluonteinen aihe.</p> <p>Työn teoriaosuudessa avataan lähdeostosten avulla, mitä erilaiset ongelmatilanteet ovat, miten näihin tulisi puuttua, mikä esimiehen rooli on puuttumisessa ja mitkä tekijät vaikuttavat puuttumiseen. Työssä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin henkilöstölle verkkokyselyä ja esimiehille sähköpostihaastattelua. Aineistonanalyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Tuloksista saatiin selville, että toimeksiantajan työyhteisössä on paljon erilaisia ongelmatilanteita. Tuloksista selviää, että henkilöstö ei ole tyytyväinen, miten tilanteisiin tällä hetkellä puututaan. Henkilöstön vastauksista selviää, että kaivattaisiin nopeampaa ja tehokkaampaa puuttumista. Esimiesten tuloksista selvisi, että pelisääntöihin kaivataan kehitystä. Esimiehet kokevat puuttumistilanteet välillä haastavina.</p> <p>Johtopäätöksenä tulosten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön pelisääntöihin ongelmatilanteisiin puuttumisesta sekä niiden ennaltaehkäisystä kaivataan päivittämistä ja avoimempaa viestintää organisaation sisällä. Esimiehet kaipaisivat organisaatiolta enemmän tukea ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Henkilöstön tahtotila on, että ongelmiin tulisi puuttua nopeammin ja jämäkämmin. Toimeksiantaja aikoo hyödyntää työstä saatuja tuloksia kehittämistoimissa. Kehittämistoimissa tulee ottaa huomioon myös yksikkö/toimintokohtaiset erot.</p>		
<p>Asiasanat esimiestyö, palaute, haasteet, käyttäytyminen, työyhteisö</p>		

Author(s) Salmi, Alina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date October 2021
	Number of pages 40	Language of publication: Finnish
Title of publication Problem solving in the company X		
Degree program Bachelor of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to find out whether the problems are faced and managed at the thesis mandator's workplace community. In addition, the aim was to find out if there were problems in dealing with conflicts and why. The scope was limited to how the problems were tackled since, based on staff surveys, the staff was not satisfied with the current problem-solving culture. The mandator remains anonymized due to the sensible nature of the subject.</p> <p>Theoretical part of the study presents what the problematic situations are, how they should be solved, what is the role of a manager, and which factors affect tackling problems. This part is based on source literature, and qualitative methods were used. Data was collected via online survey sent to the employees, an email interview to the managers. Data analysis was based on content analysis.</p> <p>According to the results, there are various problematic situations at the workplace community. The personnel are not satisfied with how the situation is handled. They would prefer faster and more efficient management. Managers' interviews demonstrated that they wanted clearer rules of the game. Occasionally, managers discovered challenges in managing the problems.</p> <p>Based on the results, in conclusion, problem solving rules should be updated in this workplace community. Problems should be better prevented, and communication improved within the organization. Managers wanted more support from the organization in problem solving. The staff aspires to solve the problems earlier and in a more determined way. The mandator will benefit from these study results. Development actions should be tailor-made to face differences between units and activities.</p>		
<p><u>Key words</u> supervisory work, feedback, challenges, behaviour, work communities</p>		

ALKUSANAT

Haluan kiittää toimeksiantajaani luottamuksesta ja halusta osallistua opinnäytetyöni tekemiseen. Kyseessä on arka aihe ja oli hienoa, että toimeksiantaja halusi avoimin mielin lähteä opinnäytetyöhön mukaan sekä ilmaisi myös halukkuuden hyödyntää työstä saatavia tuloksia kehittämistoimiin. Haluan välittää myös isot kiitokset kaikille opinnäytetyön kyselyyn vastanneille ja opinnäytetyöprosessissa minua tukeneille.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	7
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	8
4 TYÖYHTEISÖSSÄ ILMENEVÄT ONGELMATILANTEET	11
4.1 Yksilölliset- ja yhteisölliset ongelmatilanteet.....	11
4.2 Sopimaton toiminta ja käytös	12
4.3 Yhteistyöongelmat	14
4.4 Puutteellinen ammattitaito ja soveltumattomuus	15
4.5 Poissaolot ja päihteet.....	16
5 ESIMIEHEN ROOLI ONGELMATILANTEISIIN PUUTTUMISESSA	17
5.1 Esimiehen velvollisuus puuttua	17
5.2 Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja puuttumisen raja	18
5.2.1 Varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen	22
5.2.2 Ratkaisukeskeisyys	23
5.3 Ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy	24
6 PUUTTUMISPROSESSI.....	26
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	29
7.1 Ongelmatilanteiden ilmeneminen työyhteisössä.....	29
7.2 Ongelmatilanteista kertominen ja niihin puuttuminen	31
7.3 Ongelmatilanteiden ehkäisy ja henkilöstön palaute	33
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	35
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää, puututaanko toimeksiantajan yrityksessä X ongelmatilanteisiin sekä koetaanko ongelmatilanteisiin puuttuminen haastavana. Ongelmatilanteita on niin yksilö- kuin yhteisölähtöisiä. Erilaisiksi yhteisölähtöisiksi ongelmatilanteiksi lukeutuu yksilöiden ja ryhmien väliset riidat, uudistuksista aiheutuvat epäselvyydet sekä työstä aiheutuva uupuminen. Puolestaan erilaisia yksilölähtöisiä ongelmatilanteita ovat erilaiset fyysiset ja psyykkiset sairaudet, hankalat persoonat, tehtävien laiminlyöminen ja erilaiset rikkomukset. (Järvinen 2016, 69–70.) Yhteisölähtöisiä ongelmatilanteita voidaan kutsua myös rakenteellisiksi ongelmatilanteiksi. Näiden ratkaiseminen mielletään usein helpommaksi kuin yksilölähtöisten ongelmatilanteiden. Esimiestyöhön kuuluu olennaisesti erilaisiin ongelmatilanteisiin puuttuminen sekä näiden käsittely. Ongelmatilanteisiin tulisi puuttua ajoissa, koska tilanteilla on tapana pahentua, jos niiden annetaan jatkua. Olennaista on, että puuttuminen on systemaattista sekä nopeaa. Tällä turvataan myös, että henkilöllä on mahdollisuus muuttaa esimerkiksi käyttäytymistään, eikä tilanteeseen puututa vasta kun edellytykset työsuhteen jatkamiselle ovat heikot. Puuttumattomuus myös viestittää työyhteisölle, että tällainen käyttäytyminen on sallittua ja hyväksyttävää. (Järvinen 2016, 69; Järvinen 2017, 115; Nikkola & Salminen 2012, 21–22; Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 6.)

Työni toimeksiantaja on yritys X, jota työssä ei tulla mainitsemaan nimeltä. Työssä teetetään verkkokysely toimeksiantajan henkilöstölle sekä kysely esimiehille sähköpostihaastattelun muodossa. Kyselyissä selvitetään henkilöstön ja esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Kyselyiden tulosten perusteella saadaan tietoon tämänhetkinen tilanne, eli työ toimii niin sanotusti kartoitusvälineenä. Työstä saatujen tulosten perusteella toimeksiantaja voi kehittää ongelmatilanteisiin puuttumistaan. Toimeksiantajan henkilöstöön kuuluu 163 henkeä, joista 17 on esimiestehtävissä. Henkilöstöä työskentelee useammassa eri toimipisteessä sekä eri yksiköissä/toimissa. Opinnäytetyö käsittelee arkaa aihetta ja tahtotila on, että

henkilöstö vastaisi kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti. On myös yrityksen edun mukaista, että työ toteutetaan nimettömänä. Tämä työ kuuluu liiketoiminnan alaan ja suuntautuu esimiestyön kehittämiseen.

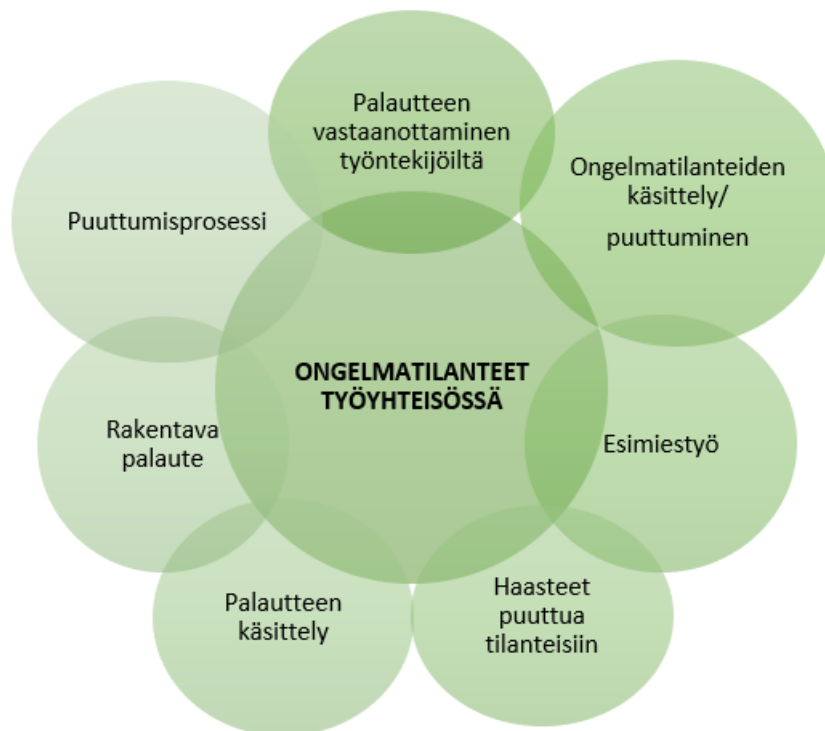
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Toimeksiantajani aikaisemmin teettämien henkilöstökyselyiden perusteella on havaittu, että työntekijät kokevat tyytymättömyyttä ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Lähtötietojen perusteella työyhteisössä on kohdattu ongelmatilanteita, joista työnantaja on ollut tietoinen, mutta henkilöstö ei ole ollut tyytyväinen, miten näihin tilanteisiin on puututtu. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, puututaanko työyhteisössä ilmenneisiin ongelmiin ja mikäli puuttumisessa koetaan haasteita, niin mistä nämä johtuvat. Työn teoriaosuudessa avaan lähdeostosten avulla, mitä erilaiset ongelmatilanteet ovat, miten näihin tulisi puuttua, mikä esimiehen rooli on puuttumisessa ja mitkä tekijät vaikuttavat puuttumiseen.

Pääkysymyksenä työssä on, puututaanko työyhteisössä ilmenneisiin ongelmiin?

Ja alakysymyksenä, mikäli puuttumisessa koetaan ongelmia, niin mistä nämä johtuvat?

Yllä oleviin kysymyksiin selvitetään henkilöstön ja esimiesten kantaa kyselyiden muodossa. Opinnäytetyön tulosten perusteella toimeksiantaja saa tietoon henkilöstön kokemuksia ongelmatilanteisiin puuttumisesta ja esimiesten kantaa, kokevatko he tilanteisiin puuttumisessa vaikeuksia. Työssä on tarpeen osallistaa sekä henkilöstöä että esimiehiä, jotta saadaan mahdollisimman kattavat tulokset sekä näkökulmaa niin henkilöstö kuin esimiestasolta. Tulosten perusteella toimeksiantaja pystyy kehittämään ongelmatilanteisiin puuttumistaan. Kuvassa 1 on ajatuskartta muotoon havainnollistettu keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyön aiheen ympärille.



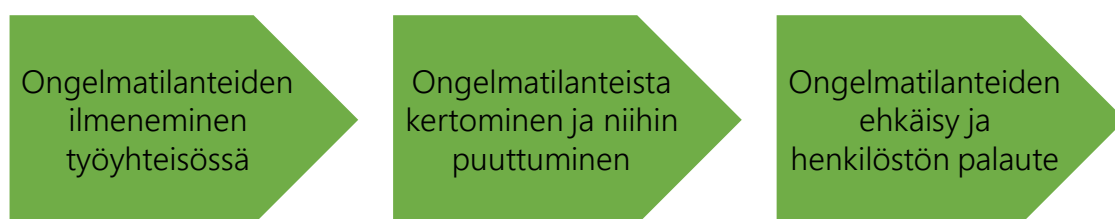
Kuva 1. Haastavat ja ongelmatilanteet ajatuskartta.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullista tutkimusta kuvaillaan prosessiksi, kuten opinnäytetyötäkin. Laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan yleensä yleistä tutkimusprosessia. Tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään tutkittavasta ilmiöstä monilähteisesti laajan ja kattavan aineiston, minkä perusteella pystyy ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusmenetelmä koostuu keinoista, joilla havaintoja kerätään. Huomion kohteena laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien näkökulma ja heidän näkemyksensä haastaviin ja ongelmatilanteisiin puuttumisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 183; SurveyMonkey www-sivut 2021; Kananen 2014, 128; Kananen 2019, 26; Kinnunen & Vuori n.d.; Valli 2018, 73.) Tähän työhön soveltuu parhaiten laadulliset tutkimusmenetelmät, koska laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten toiminnassa oleviin merkityksiin tai heidän kokemuksiinsa. Tässä työssä halutaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja esimiesten sekä henkilöstön mielipiteitä, kokemuksia ja näkökulmia. Tähän

tutkimukseen ei tällöin soveltuisi määrällinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy enemmän lukuihin ja tilastotieteellisiin seikkoihin.

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, joka on myös yleisin kvalitatiivisista analyysimenetelmistä. Sisällönanalyysia on mahdollista hyödyntää kirjoitettujen tekstien, haastattelujen, nauhoitetun puheen sekä tekstiä, ääntä tai kuvaa sisältävien aineistojen analyysissä. Sisällönanalyysi soveltuu parhaiten työn analyysimenetelmäksi, koska työssä tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä ja halutaan saada selville henkilöstön ja esimiesten kanta ongelmatilanteiden puuttumiseen. Sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneita, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo, kuten mitä haastateltavat kommentoivat. Tätä myös työssä selvitetään, henkilöstön ja esimiesten kyselyiden vastausten muodossa. Sisällönanalyysissä on huomioitavaa, että aineistoista tulee erottaa ne osiot, jotka ovat oleellisia työn kannalta ja muu tulee jättää huomiotta. Aineiston rajaaminen saattaa olla haastavaa, jos tuloksissa ilmenee useita kiinnostavia asioita. Tutkittavan ilmiön rajaaminen on tästä syystä tärkeää. Sisällönanalyysissä oleellista on tulosten luokittelu, teemoihin jako tai aineiston tyyppittely. Lopuksi tuloksista tulee tehdä yhteenveto. (Kallinen & Kinnunen n.d.; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92, 104.) Työn tulosten osuudessa analysoidaan henkilöstön kyselyn vastauksia esimiesten vastausten kanssa rinnakkain. Tuloksia käsitellään alla olevan kuvion 1 teemojen mukaisesti.



Kuvio 1. Tuloksien jako teemoihin.

Aineistonkeruumenetelmänä työssä käytetään puolistrukturoitua kyselyä ja sähköpostihaastattelua. Henkilöstölle lähetettävä kysely on puolistrukturoitu kysely, jossa karroitetaan, miten henkilöt kokevat, että haastaviin ja ongelmatilanteisiin puututaan heidän työyhteisössään. Verkkokyselyn linkki lähetetään koko henkilöstölle (163 henkeä) sähköpostiviestillä, käyttäen toimeksiantajan valmista sähköpostilistaa.

Henkilöstökyselyn saatekirje löytyy liitteestä 1. Puolistrukturoitu kysely on selkeä valinta henkilöstölle teetettävään kyselyyn. Osa kysymyksistä on sellaisia, mihin on parempi laittaa vastausvaihtoehdot kuin avoin kohta, tämä auttaa myös analysointivaiheessa. Osassa monivalintakysymyksiä on avoin kohta, jos vastaaja haluaa antaa tarkemman vastauksen kuin valmiina olevan vastausvaihtoehdon tai valmiina olevat vaihtoehdot eivät sovellu vastaajan vastaukseksi. Avointen kysymysten etuna on, että vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin ja monivalintakysymysten etuna puolestaan on, että näiden vastauksia on helppo vertailla keskenään. Strukturoituja kysymyksiä, eli sellaisia missä vastausvaihtoehdot tiedetään, voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa vertailuun sekä kuvailuun (Kananen 2014, 75; Kananen 2017, 94). Kysely teetetään anonyymisti eikä siitä voi paljastua kuka henkilö on kyseessä. Kyselyn vastausaika on 30.8.-14.9.2021. Vastausaikana henkilöstölle laitetaan kaksi kertaa muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Kyselyssä ei kysytä vastaajaan henkilötietoja, pelkästään yksikkö/toiminto, missä henkilö työskentelee. Toimeksiantajan yrityksessä on viisi yksikköä/toimintoa ja henkilöitä työskentelee eri toimipisteissä Yksikköjä ei tuoda tarkemmin esiin tässä kyselyssä. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään näitä tietoja myöhemmin kehitystoimissa, riippuen vastaajamäärästä. Henkilöstön kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 2. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tutkittavistaan eikä tutkimustapa välttämättä vaadi kontaktia tutkittaviin. Kasvokkain haastattelusta poiketen kommunikointi tapahtuu tekstin muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 194, 201; Trusmary [www-sivut](#) 2021.)

Esimiehille teetettävä kysely noudattaa sähköpostihaastattelun piirteitä aineistokeruumenetelmänä. Esimiehiä on toimeksiantajan yrityksessä 17 kappaletta ja heille kaikille lähetetään omana sähköpostiviestinä esimiesten kysymykset vastattavaksi. Esimiesten vastauksia ei tuoda ilmi niin, että henkilö olisi tunnistettavissa. Esimiesten kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 3. Sähköpostihaastattelussa tutkija esittää tarkentavia tai uusia kysymyksiä vastaajan vastausten pohjalta (Kananen 2014, 133). Esimiehille teetettävä sähköpostihaastattelu jättää litterointi vaiheen kokonaan pois, joka auttaa analysointivaiheessa. Kyselyn vastausaika on sama aika kuin henkilöstökyselyssä (30.8.-14.9.2021). Vastausaikana laitetaan esimiehille kaksi kertaa muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Esimiehille laitetaan myös viestiä henkilöstökyselyyn liittyen, että muistuttaisivat alaisiaan, varsinkin sellaisia, jotka eivät päivittäin lue työsähköpostiin, vastaamaan kyselyyn.

Kyselytutkimuksen etuna on, että saadaan laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195). Toimeksiantajan toive oli, että työssä olisi haastateltu kaikki esimiehet (17 henkilöä). Tämä olisi ollut liian laaja haastateltava joukkio, joten päätettiin sähköpostihaastattelun toteuttamiseen. Näin osallistetaan kaikki esimiehet eikä tarvitse tehdä karsintaa haastateltavista. Heikkoutena sähköpostihaastattelussa on, että vastaajaprocentti voi jäädä pieneksi (Kananen 2014, 75; Kananen 2017, 94). Sama vaara piilee henkilöstölle teetettävässä verkkokyselyssä. Henkilöstölle ja esimiehille teetettävissä kyselyissä pyritään, että kysymykset kulkisivat käsi kädessä ja näiden analysoinnin tuloksena saadaan luotettava kokonaiskuva ongelmatilanteisiin puuttumisen nykytilasta toimeksiantajan yrityksessä.

4 TYÖYHTEISÖSSÄ ILMENEVÄT ONGELMATILANTEET

Työyhteisöissä esiintyvät haastavat ongelmatilanteet kuuluvat osaksi esimiehen työtehtäviä ja näihin puuttuminen on yksi johtamisen vaikeimmista tehtävistä. On fakta, että ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan eikä tähän tule pyrkiäkään. Menestyvään työyhteisöön kuuluu, että viat, virheet sekä konfliktit nähdään kehityskohteina. Puutteiden julkituominen henkilöstön puolesta kertoo heidän halustaan parantaa toimintaa ja on täten myönteinen viesti. Tärkeää on ajoissa päästä käsittelemään tilanteita, oppia tilanteiden käsittelyä ja välttää ongelmakierteeseen joutuminen. (Järvinen 2016, 69; Järvinen 2017, 130–131; Järvinen 2020, 128; Nikkola & Salminen 2012, 125; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 164.)

4.1 Yksilölliset- ja yhteisölliset ongelmatilanteet

Ongelmatilanteet on mahdollista jakaa kahteen eri kategoriaan:

1. yksilölliset ongelmat
2. yhteisölliset ongelmat.

Yksilölähtöiset ongelmat eivät yleensä ole työpaikoilla kovin yleisiä, mutta työyhteisölle sitäkin haitallisempia ja esimiehille vaikeampi ratkoa. Yksilölähtöisen ongelmien vaarana on ongelman laajeneminen ja negatiivisten hättävien vaikutusten heijastuminen koko työyhteisöön, jos ongelmiin ei päästä tarpeeksi ajoissa kiinni. Hankalimpia yksilölähtöisistä ongelmista ovat sellaiset, joissa henkilö ei pysty arvioimaan omaa työsuoritustaan tai käyttäytymistään realistisesti. Yksilökeskeisiin ongelmiin lukeutuu muun muassa alkoholi- ja huumeongelmat, erilaiset fyysiset sekä psyykkiset sairaudet, uupuminen (työn ulkopuolisista tekijöistä johtuvat), tehtävien laiminlyöminen ja erilaiset rikkomukset. Yksilölliset ongelmat on hyvä käsitellä esimiehen ja asianomaisen henkilön kahden kesken. (Järvinen 2011, 84; Järvinen 2016, 69–70, 90; Järvinen 2017, 123, 126, 128; Järvinen 2020, 130–131.)

Yhteisöllisiä ongelmia puolestaan ovat yksilöiden ja ryhmien keskinäiset ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet sekä työstä johtuva uupuminen. Tällaisten ongelmien ratkaiseminen mielletään usein helpommaksi kuin henkilölähtöisten ongelmien. Usein yhteisölliset ongelmat henkilöidään yksilöistä johtuviksi, vaikka taustalla olisi rakenteelliset ongelmat. Yhteisöllisiä ongelmia käsitellessä on hyvä pohtia keitä ne koskettavat ja mistä ne ovat syntyneet. Ongelmatilanteiden taustalla on usein epäselvät rakenteet, kuten epäselvät säännöt tai tavoitteet, tiedonkulun ongelmat, organisoinnissa tai palaverikäytännöissä olevat puutteet. Jos työtehtävät ovat epäselviä tai työkuorman jakautumisessa on epätasaisuutta voi henkilöstössä havaita turhautumista ja ärtyneisyyttä, jotka heijastuvat työssä viihtymiseen sekä työtehoon. (Järvinen 2011, 84; Järvinen 2016, 69–70, 90; Järvinen 2017, 118, 123; Järvinen 2020, 130–131.)

4.2 Sopimaton toiminta ja käytös

Sopimatonta ja vastuutonta käytöstä ei voida tarkkaan määritellä. Siihen katsotaan luokiteltavan työntekijän yleisesti paheksuttava toiminta ja käytös, joka kohdistuu työnantajaan, asiakkaisiin tai työkavereihin. Sopimaton käytös voi näyttäytyä epärehellisyytenä, työnantajan arvostelemisena ja toisten asioihin puuttumisena. Työnantajan julkinen arvosteleminen katsotaan lojaliteettivelvoitteen vastaisena. Työkavereihin kohdistuessa käyttäytyminen saattaa aiheuttaa joko häiriötä tai mielipahaa muille sekä

vaikuttaa heidän suoriutumistaan työtehtävissään. Tyypillisesti sopimaton käytös ilmenee riitautumisena. Muita sopimattoman käyttäytymisen ilmenemismuotoja ovat ohjeiden ja määräysten rikkominen sekä tätä kautta muun muassa työtehtävien laiminlyönti. Tällainen käyttäytyminen ylittää sovitut ja yleisesti hyväksytyt käyttäytymisen sekä toiminnan rajat. Ohjeiden vastainen toiminta voi liittyä mihin tahansa esimiehen antamaan ohjeeseen, mikä koskee itse työtä tai työn tekemistä. Yleisesti vastuu sopimattomasta käyttäytymisestä kuuluu siihen syyllistyneelle henkilölle, mutta esimies voi joutua myös henkilökohtaiseen vastuuseen, jos on sallinut tällaisen käyttäytymisen eikä ole puuttunut siihen. Sopimaton käytös yksistään saattaa johtaa työntekijän irtisanomiseen. Väkivalta tai ainoastaan sillä uhkaileminen katsotaan niin vakaviksi rikkomuksiksi, että ne tavallisesti oikeuttavat työsuhteen purkamiseen tai ainakin irtisanomiseen. (Nikkola & Salminen 2012, 125–127, 129, 131–132; Salminen 2014, 276, 282–283; Vartia ym. 2012, 11.)

Kiusaaminen on käsitteenä vaikea määrittellä. Se minkä kukin henkilö kokee kiusaamisena, on todella henkilökohtaista. Kiusaamisen kokemusta ei kuitenkaan tule koskaan vähätellä. Kiusaaminen koetaan yleensä vakavammaksi tilanteeksi kuin epäasiallinen kohtelu. Kiusaamisen kokemukseen yleensä liitetään tahallisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Työpaikkakiusaamista ei ole terminä määritelty suomalaisen lainsäädäntöön, mutta yleisesti siitä puhutaan epäasiallisena kohteluna työpaikalla. Käytöksen tulee olla jatkuvaa, systemaattista ja sisältää kiusaamisen tarkoituksen, että toiminta katsotaan työpaikkakiusaamisena. Kiusaaminen voi ilmetä monin eri tavoin, kuten sanallisina loukkauksina, julkisena nöyryyttämisenä, sosiaalisena eristämisenä ja sanattomina loukkauksina (ilmeet, eleet ja puhumattomuus). Työpaikkakiusaaminen voi aiheuttaa kohteeksi joutuneelle henkilölle psyykkisiä oireita ja kiusatuilla henkilöillä on myös havaittu olevan enemmän sairauspoissaoloja kuin muilla työntekijöillä. Tutkimusten mukaan Suomessa tavataan kaksi kertaa enemmän työpaikkakiusaamista kuin keskimäärin EU-maissa. (Kess & Kähönen 2009, 1; Nikkola & Salminen 2012, 143; Vartia ym. 2012, 17, 21, 27, 65.)

Häirinnäksi voidaan mieltää muun muassa sukupuolinen häirintä, jonka tekijän tulisi tietää olevan epäsopevaa tai vastenmielistä. Näihin kuuluu sopimattomat henkilökohtaiset kysymykset, vihjailu, ilmeet ja eleet sekä fyysinen koskettelu ja härskit puheet. Seksuaalinen häirintä mielletään kiusaamista vaikeammaksi puheenaiheeksi. Se,

millainen käyttäytyminen katsotaan häiritseväksi ja täten häirinnäksi, vaihtelee työyhteisöjen välillä. Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön oletetaan pystyvän sulattamaan epäasiallisempaa käyttäytymistä kuin tavanomainen käyttäytyminen. Erityisen hankala on tilanne, jossa yrityksen ylin johto, esimerkiksi toimitusjohtaja, käyttäytyy epäasiallisella tai muuten haittaavalla tavalla henkilöstöään kohtaan. Ongelmaksi mielletään, että kuka valvoo ja tarvittaessa puuttuu tällaiseen käyttäytymiseen. Kuten kiusaamisen kokemus, niin myös häirintä, on henkilön oma henkilökohtainen kokemus eikä sitä kuuluisi vähätellä vaan siihen tulisi suhtautua vakavasti. (Järvinen 2011, 84; Nikkola & Salminen 2012, 143; Salminen 2012, 281; Vartia ym. 2012, 17, 21, 27 65.)

4.3 Yhteistyöongelmat

Esimiehen tehtäviin kuuluu seurata ja arvioida henkilöstön työsuoritusta, käyttäytymistä, ilmapiiriä sekä yhteistyötä. Yhteistyöongelmat työyhteisöissä ovat usein esimiehen kannalta haastavia. Kyseessä saattaa olla erilaiset tavoitteet, motivaatiotekijät, esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuspula tai työntekijöiden välinen kitka. Luottamuspulan vaikutuksesta esimiehen johtamisvoima vähenee ja myös työntekijän mahdollisuus tehdä työnsä kiitettävästi heikkenee. Yhteistyöongelmilla on selkeä vaikutus koko työyhteisöön sekä suorituskyykyyn, vaikkakin ongelmien vaikutusta voi olla hankala arvioida. Työntekijöiden väliset yhteistyöongelmat saattavat kärjistyä niinkin pahoiksi, että ne johtavat uhkailuun ja väkivaltaan. Kiusaamistapaukset usein myös heijastuvat koko työyhteisön ilmapiiriin ja tätä kautta aiheuttavat ristiriitoja, muun muassa työrutiinien hoitamiseen. (Järvinen 2020, 114, 160; Kess & Kähönen 2009, 6; Nikkola & Salminen 2012, 113, 149–150; Salminen 2014, 278, 281; Vartia ym. 2017, 25.)

Sovittujen pelisääntöjen ja toimintatapojen laiminlyöminen tekee säröjä työyhteisön toimivuuteen. Ohjeiden vastainen toiminta voi olla esimerkiksi työnantajan antaman työtehtävän laiminlyöminen. Tietoiset laiminlyönnit käsitellään tahallisena työvelvoitteen laiminlyömisenä. Yhdenkin henkilön tehtävien tekemättä jättäminen saattaa aiheuttaa muiden työntekijöiden työtehtäviin ylimääräistä kuormitusta. Työnantajalla on velvollisuus työnjohto-oikeuden mukaisesti ohjeistaa työntekijöitä työtehtävien

suorittamiseen sekä valita työskentelytavat. Olennaista esimiehen puuttumisessa on, että se kohdistuu henkilön työsuoritukseen, työkäyttäytymiseen, laiminlyönteihin, rikkomuksiin tai muuhun asiattomuuteen, ei koskaan työntekijän henkilökohtaisuuksiin. (Järvinen 2020, 114, 160; Nikkola & Salminen 2012, 113, 149–150; Salminen 2014, 278, 281; Vartia ym. 2017, 25.)

4.4 Puutteellinen ammattitaito ja soveltumattomuus

Työntekijöiden ammattitaitoa on usein mahdotonta etukäteen arvioida. Koeaika on suotavaa hyödyntää työntekijän ammattitaidon ja työhön soveltuvuuden arviointiin. Koeaika on kuitenkin todella lyhyt aika arvioida kokonaisuudessaan työntekijän soveltuvuutta sekä ammattitaitoa työtehtäviin. Rekrytointivaihe tulee suorittaa huolellisesti, että työnantajan on helpompi tehdä arvio työntekijän soveltuvuudesta. On tärkeätä, että työntekijä saa kattavan perehdytyksen sekä palautetta työskentelystään jo koeajan aikana. Pelkkä työsuhteen alussa osoitettu ammattitaito ei riitä vaan työnantajan tulee myös jatkossa tukea työntekijöiden oppimista ja näin edesauttaa heidän ammattitaitonsa päivittämistä. Jos esimies huomaa myöhemmin työsuhteen aikana, että työntekijällä on puutteita hänen ammattitaidossaan, tulee työnantajan tarjota hänelle koulutusta sekä lisäperehdytystä työsuhteen aikana oleviin työtehtäviin. Työntekijän kieltäytyessä koulutuksesta perusteettomasti, työnantajalla on mahdollisuus työsuhteen irtisanomiseen. (Nikkola & Salminen 2012, 151–155, 159; Rötkin 2015, 108–109; Salminen 2014, 283–285.)

Ammattitaidossa oleviin puutteisiin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi digitalisaatio, saattavat nopeastikin muuttaa työntekijöiltä vaadittavaa ammattitaitoa heidän työtehtäviinsä. Soveltumattomuus työhön voi näyttäytyä puutteellisen ammattitaidon lisäksi muuna käyttäytymisenä työpaikalla, esimerkiksi heikkoina työsuorituksina/aikaansaamattomuutena ja huolimattomuutena työssä. Huolimattomuus voi näkyä muun muassa taitamattomuutena ja varomattomuutena. Soveltumattomuus ei aina liity suoraan työsuoritukseen vaan voi ilmetä myös muun muassa sopeutumattomuutena työyhteisöön. Työntekijä ei välttämättä sopeudu työyhteisöön ja sen kulttuuriin. (Nikkola &

Salminen 2012, 151–155, 159; Rötkin 2015, 108–109; Salminen 2014, 283–285; Scott 2007, 23.)

4.5 Poissaolot ja päihteet

Työntekijöiden luvattomat poissaolot ovat yleinen ongelma työpaikoilla. Pääasiassa työntekijällä on oikeus olla poissa töistä vain syyllä, joka perustuu lakiin, työsopimukseen tai työehtosopimukseen. Luvallisia poissaoloja ovat muun muassa oma tai lapsen sairaus ja työnantajan antama lupa olla poissa töistä. Yleisesti muut poissaolot luokitellaan perusteettomina. Poissaolon hyväksyttävän syyn lisäksi työntekijän on ilmoitettava työnantajalleen työpaikan ohjeiden mukaisesti poissaolostaan. (Nikkola & Salminen 2012, 160–161; Salminen 2014, 286–289.)

Luvattomien poissaolojen taustalla voi olla henkilön elämänhallintaan liittyvät syyt, kuten päihde- tai muut yksityiselämän ongelmat. Poissaolot kuormittavat sekä esimiehiä, mutta myös työkavereita ja koko organisaatiota. Sijaisten hankkiminen ja henkilöiden poissaolot kuormittavat muuta työyhteisöä lisääntyneellä työkuormalla. Tarkoituksenmukainen sairausloma on hyväksyttävä ja palvelee myös työnantajaa, mutta sairausloma-oikeuden väärinkäyttö on haitallista työyhteisölle. (Nikkola & Salminen 2012, 160–161; Salminen 2014, 286–289.)

Suomalaisten alkoholin käyttö on moninkertaistunut vuosien aikana sekä tasa-arvoistunut koskemaan niin naisia kuin miehiä. Huumeiden sekä lääkeaineiden väärinkäytökset ovat myös lisääntyneet. Nämä heijastuvat ongelmina työpaikoilla. Työntekijän voi olla vaikea myöntää päihdeongelmaansa, jolloin hän pyrkii salaamaan tilanteen mahdollisimman pitkään. Alkoholin käyttö on suurin päihteisiin liittyvä ongelma, mitä työpaikoilla tavataan. Tästä johtuvia ongelmia ovat muun muassa työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen, poissaolojen lisääntyminen, työsuoritusten heikkeneminen, alentunut työkyky sekä lisääntyneet tapaturmat ja vaaratilanteet. Yrityksessä työskentelevän henkilön päihteiden käyttö saattaa myös vaikuttaa yrityksen imagoon. (Nikkola & Salminen 2012, 169, 171; Salminen 2014, 289–290.)

Työpaikoilla esiintyy päihteistä johtuvia ongelmia useimmiten siitä syystä, että päihdehaittoja on siedetty liian pitkään. Usein saatetaan toivoa, että henkilö itse parantaa toimintatapansa. Lievää humalatilaa voi olla myös vaikea tunnistaa. Alkoholiongelma myös näyttäytyy usein työpaikalla vasta silloin, kun henkilön juominen on jatkunut jo pitkään. Kun alkoholin käyttö ilmenee työpaikalla ja siihen puututaan, ollaan puuttumisprosessissa yleensä jo pahasti myöhässä. Työnantajan tulee todistajien avulla tai muilla keinoin pystyttävä toteamaan työntekijän päihtymys. Jos esimies epäilee henkilön olevan päihtynyt työpaikalla, tulee hänen pyytää toinen henkilö mukaan tilanteen todistajaksi. Päihtyneenä töissä oleminen on jyrkästi kielletty ja se on myös mahdollinen työsuhteen purkuperuste. (Järvinen 2011, 92; Salminen 2014, 291–292.)

5 ESIMIEHEN ROOLI ONGELMATILANTEISIIN PUUTTUMISSESSA

5.1 Esimiehen velvollisuus puuttua

Esimiehet kohtaavat jatkuvasti työssään erilaisia ongelmatilanteita. Ylimmän johdon ratkaistavaksi päätyy erilaiset liiketoiminnan haasteet, mutta myös organisaation sisäiset ristiriitatilanteet. Esimiestyö on vallan käyttöä perustuen lakiin sekä erilaisiin sopimuksiin. Esimiehen oikeuksista ja velvollisuuksista säädetään monessa eri laissa, muun muassa työsopimuslaissa, naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa, yhdenvertaisuuslaissa sekä työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa selvittämään tilanteet, joissa työntekijän terveydelle aiheutuu haittaa, vaaraa aiheuttavat häirinnät sekä muun epäasiallisen kohtelun (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 28 §). Esimiestyöhön olennaisesti kuuluu toimia ongelmien käsitteijänä sekä ratkaisijana. Puuttumisella ei tarkoiteta ainoastaan esimiehen työnjohto-oikeuden toteuttamista vaan myös sitä, että esimies on työntekijöidensä tukena. Esimiehen antaman palautteen tehtävänä on tukea työntekijöiden tavoitteiden mukaista toimintaa ja myös puuttua asiattomaan toimintaan sekä käyttäytymiseen. Esimiehen tulee kyetä puuttua häiriötilanteisiin sekä pystyä tekemään päätöksiä muutostilanteissa. Jämäkkä puuttuminen on tärkeässä osassa esimiestyössä onnistumista. Jämäkkyydellä tarkoitetaan tavoitteellista ja määrätietoista toimintaa. (Isotalus & Rajalahti

2017, 173; Järvinen 2020, 18; Kultanen 2016, 133; Nikkola & Salminen 2012, 20, 99, 125; Salminen 2014, 297.)

Työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työympäristöä sekä työyhteisön tilaa. Lähtökohtaisesti esimies toimii työnantajan edustajana ja näin käyttää työnjohto- ja valvontavaltaa. Esimiestyön tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan katsoa ongelmien ratkaiseminen. Esimiehen velvollisuus reagoida ongelmatapaukseen alkaa siitä, kun hänelle on tuotu ilmi tai hän on muuta kautta saanut selville työpaikalla koettua epäasiallista kohtelua tai kiusaamista. Ilmoituksen esimerkiksi häirinnästä voi tehdä häiritetty henkilö itse, työkaveri tai henkilö työsuojeluorganisaatiosta. Laissa ei ole määritelty kuinka pian ilmoitukseen tulee reagoida. Olennaista on, että ilmoitukseen reagoidaan mahdollisimman pian. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2014, 175; Järvinen 2016, 69; Kess & Kähönen 2009, 48, 50, 89, 98–99; Kultanen 2016, 118, 124, 134; Nikkola & Salminen 2012, 29, 99, 125, 145; Vartia ym. 2012, 51, 65.)

Esimiehet saattavat joissain tilanteissa aristella työnjohto-oikeutensa käyttämistä. Jos esimies ei puutu ongelmiin niiden vaatimalla jämäkkyydellä, hän laiminlyö velvollisuuksiaan. Esimiehet pelkäävät usein konfliktitilanteita ja työyhteisöllisiä ongelmia saatetaan katsoa pitkään läpi sormien. Voi olla, että pelätään toisen loukkaantumista tai suuttumista ja ongelmatilanteelta halutaan näin sulkea silmät tai tyydytään epäsuoraan viestintään. Esimies saattaa myös kokea osaamattomuutta ja pelkoa jäädä ilman tukea. Ongelmatilanteen jatkuessa usein kuitenkin syntyy uusia ongelmia ja näin syntyy kroonistuva ongelmakierre. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2014, 40; Hinkka 2020, 43; Järvinen 2020, 130, 134–135; Kultanen 2016, 133–134; Nikkola & Salminen 2012, 145, 162; Salminen 2014, 287, 295–297.)

5.2 Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja puuttumisen raja

Työyhteisössä ilmetessä ongelmia, tulee esimiehen tehdä rakenteiden kuntotarkastus. Jos esimies havaitsee työyhteisössä ongelmia, tulisi esimiehen tarkistaa kuvassa 2 olevat asiat. Jos ei havaita rakenteissa ongelmia, on syy ongelmaan usein henkilölähtöinen.



Kuva 2. Rakenteiden kuntotarkastus lähdettä mukailten (Nikkola- Salminen 2012, 119).

Hyvään johtajuuteen kuuluu, että ongelmatilanteisiin puututaan mahdollisimman nopeasti ja ongelma ratkaistaan niin, että se myös poistuu. Jos esimies pohtii, tulisiko hänen puuttua esimerkiksi työntekijän käyttäytymiseen vai ei, tulee tällöin puuttua. Lähtökohtana on, että mahdollisimman varhaisessa vaiheessa puututaan ongelmiin ja toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi, kun esimies havaitsee tai saa tiedon esimerkiksi henkilön sopimattomasta käyttäytymisestä. Tilanteisiin ei voi puuttua liian aikaisin. Ajoissa tilanteeseen puuttuessa on mahdollista estää henkilön ongelmien syveneminen ja jopa työpaikan menettäminen. Ongelmatilanteista esimerkiksi perusteettomiin poissaoloihin tulee esimiehen puuttua, vaikka kyseessä ei olisi koko päivää kestävä poissaolo, kuten myöhästely tai luvottomat tauot. Ihmissuhteisiin liittyvät ongelmatilanteet yleensä pahenevat, mitä pidempään tilanne jatkuu. Jos ongelmiin tartutaan mahdollisimman varhain, pystytään tilanne helpommin ratkaisemaan kaikkia

tydyttävällä tavalla. Laissa ei ole tarkkaan määritelty toimenpiteitä, joilla työnantajan tilanteisiin tulee puuttua, tämä on esimiehen oman harkinnan varassa. Esimies voi hyödyntää ja ottaa tuekseen omaa henkilöstöhallintoa sekä työterveyshuoltoa ja työsuojeluviranomaisen tilanteisiin puuttuessaan. Puuttumiseen lukeutuu myös, että työntekijä saa esimieheltä tukea ongelmien ilmaantuessa. Tämä tapa mielletään varhaisen välittämisen malliksi. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2014, 175; Hinkka 2020, 43; Järvinen 2020, 130; Järvinen 2016, 69; Kess & Kähönen 2009, 48, 50, 89, 98–99; Kultanen 2016, 118, 124, 133–134; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 8 d §; Nikkola & Salminen 2012, 29, 99, 125, 145, 162; Salminen 2014, 287, 295–297; Työturvallisuuslaki 5 luku 28 §; Vartia ym. 2012, 51, 65.)

Ongelmatilanteista muun muassa kiusaamiseen tulee esimiehen suhtautua vakavasti. Jos henkilö tulee kertomaan, että hän on kokenut kiusaamista, tulee häntä kuunnella ja ottaa tilanne tosissaan. Harva henkilö tulee kevyin perustein kertomaan kiusaamisesta. Kiusaamiskokemuksen selvittäminen tulee tehdä puolueettomasti ja tasapuolisesti kaikkien osapuolten näkemyksiä sekä kokemuksia kuullen. Esimiehen tulee tällöin selvittää, kuka/ketkä ovat kiusanneet, mitä on tarkalleen ottaen tapahtunut, milloin on tapahtunut, onko tämä ollut toistuvaa, onko tästä todisteita (esimerkiksi viestejä/onko joku ollut todistamassa tilannetta) ja onko henkilö maininnut kiusaajalle hänen toiminnastaan. Esimiehen voi olla vaikea selvittää tilannetta puolueettomasti, jos hänellä on tietty ennakkokäsitys tapahtumista. Tällöin on hyvä ottaa ulkopuolinen henkilö selvittämään kiusaamistapausta. (Hinkka 2020, 43–44; Vartia ym. 2012, 67.)

Esimiehen tulee kyetä toimimaan erilaisissa tilanteissa, kuten pitkään jatkuneissa konfliktitilanteissa ja muutostilanteissa. Ongelmatilanteisiin puuttuminen koetaan usein haastavana, varsinkin jos tilanne on jatkunut pitkään. Jos todellisia ongelmia kielletään pitkään ja näihin ei puututa, voi työyhteisö ajautua syvään kriisiin. Esimiehen tulee selvittää kriisitilanteet itse, eikä hän yleensä voi näitä delegoida eteenpäin. Esimiehellä on aina direktio-oikeus, eli päätösvalta, vaikka hän delegoisi asian eteenpäin jonkun toisen hoidettavaksi. Pitkään jatkuneissa konfliktitilanteissa on esimiehen syytä ottaa ulkopuolista ammattiapua mukaan tilanteen selvittämiseen. Esimiehen työtehtäviin kuuluu hoitaa sellaiset asiat, jotka aiheuttavat tai saattavat aiheuttaa ongelmia joko työyhteisössä tai yritykselle. Esimies saattaa kokea osaamattomuutta ja avuttomuutta tarttua ongelmiin. Esimiehen tehtävänä ei ole toimia lääkärinä tai psykologina, mutta

hänen velvollisuutenansa on huolehtia, että työntöön edellytykset ovat kunnossa. Työnantajan velvollisuuksiin lukeutuu jatkuva työympäristön, työyhteisön ja työtapojen turvallisuuden tarkkailuvelvollisuus sekä velvollisuus huolehtia henkilöstöstään. Olennainen muutos työntekijän toiminnassa tai käyttäytymisessä on yleensä selkeä merkki, johon on syytä reagoida. Esimies on asemansa kautta lopulta vastuussa siitä, että lainsäädännön toiminnalle asettamia vaatimuksia noudatetaan. Esimiehen ei kuitenkaan ole mahdollista havaita kaikkea, mitä työpaikalla tapahtuu. Tässä esiin nousee työntekijän velvollisuus ilmoittaa työturvallisuutta haittaavista tekijöistä. Työntekijän tulee ilmoittaa viipymättä työnantajalleen tai työsuojeluvaltuutetulle mahdollisista työhyvinvointiin liittyvistä puutteista. Valitettavan usein henkilöt eivät aina kerro havaitsemistaan epäkohdista, puutteista tai ongelmatilanteista. Joskus tämä voi johtua henkilön arkuudesta ottaa ongelmia puheeksi. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2014, 175; Heikkilä & Heikkilä 2007, 119; Hinkka 2020, 43; Järvinen 2016, 69, 71; Järvinen 2017, 131; Järvinen 2020, 130; Kankaanpää 2020, 168; Kultanen 2016, 118, 124, 133–136; Nikkola & Salminen 2012, 29, 70, 99, 125, 145, 162; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 168; Salminen 2014, 287, 295–297; Työturvallisuuslaki 5 luku 28 §; Vartia ym. 2012, 51.)

Esimiehen kertoessa asianomaiselle henkilölle havaitsemistaan ongelmista ja, jos syyt paljastuvat muuhun kuin työhön liittyviksi, esimerkiksi henkilön psyykkisiksi ongelmiksi, tulee esimiehen ohjata tai jopa määrätä (tilanteesta riippuen) henkilö työterveyshuoltoon tutkimuksiin. Työterveyshuolto on tärkeä esimiehen yhteistyökumppani tällaisissa tilanteissa. Työterveyshuollon kanssa tehdyt varhaisen tuen sekä puheeksi ottamisen mallit auttavat esimiestä toimimaan haastavissa tilanteissa. Henkilö voidaan ohjata myös hoitoon, esimerkiksi päihdeiden käytöstä johtuen. Päihdeongelmiin puuttuessa ei ole kyse ainoastaan työnjohdollisesta ongelmasta, vaan kyseessä on terveydellinen asia, joka vaatii hoitoa. Esimiehen myös tulee poistaa henkilö työpaikalta, mikäli esimies epäilee työntekijän olevan päihtynyt. Usein ongelmia syntyy, kun päihdeestä johtuvia ongelmia on siedetty työyhteisössä liian pitkään. Varhaisessa vaiheessa puuttumisella voidaan selvittää suuremmilta ongelmilta, kuten henkilön työsuhteen purulta. Varhaisen puuttumisen malleja työntekijän päihdeongelmiin ovat julkaisseet muun muassa Työterveyslaitos ja ehkäisevää päihdetyötä tekevät yhteisöt. Esimiesosaaminen sekä työpaikan toimintamallit ovat tärkeässä asemassa ongelmanratkaisussa. Hoitoonohjauksesta ei ole kirjattu lainsäädäntöön, vaan kyseessä on

työpaikalla noudatettu käytäntö. (Järvinen 2016, 72; Kultanen 2016, 117; Nikkola & Salminen 2012, 170–171, 175; Salminen 2014, 290–291, 294; Vartia ym. 2012, 53, 55.)

Esimiehet saattavat kokea vaikeana sen, mihin vetää puuttumisen rajan ja, mitkä ovat henkilön yksityisasioiden ja mitkä puolestaan työhön liittyviä. Työhön liittyviksi ongelmiksi voidaan katsoa ne asiat, jotka näyttäytyvät työpaikalla ongelmallisina tai haitallisina. Kaikki työyhteisössä ilmenevä asiaton käyttäytyminen ei ole sellaista, että siihen olisi esimiehen velvollisuus tai oikeus puuttua. Myöskään kaikki työyhteisössä ilmenevät ihmissuhdeongelmat eivät ole työpaikkakiusaamista, esimerkiksi vuorovaikeusongelmat ja mielipide-erot ovat luonnollinen osa ihmisyyttä. Puuttumisen rajaan vaikuttaa osin työntekijän asema työyhteisössä. Näkyvämmän roolin mukana tulee myös tiukemmat rajat, esimerkiksi virkamiehen on käytädyttävä asemansa myötä asiallisesti kaikissa tilanteissa. Esimiehen tulee puuttua työntekijän sopimattomaan käyttäytymiseen, vaikka se olisi tapahtunut vapaa-ajalla, jos henkilön toiminta on riskitilanteissa hänen asemansa kanssa. Kriteereinä myös, että henkilön käytös vaikuttaa heikentävästi hänen uskottavuuteensa tai arvostukseen työroolissa. Tällaiset tilanteet tulee kuitenkin arvioida tapauskohtaisesti. (Järvinen 2016, 73; Kess & Kähönen 2009, 38; Vartia ym. 2012, 57, 59.)

5.2.1 Varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen

Varhaisella puuttumisella ja puheeksi ottamisella on mahdollista ehkäistä ajoissa tilanteen eskaloituminen. Puheeksi ottamisella ja puheeksiottokeskustelun keinoin on mahdollista antaa työntekijälle mahdollisuus muuttaa toimintaansa sekä käyttäytymistään. Konfliktitilanteet, epäasiallinen käyttäytyminen, lisääntyneet poissaolot, ja huolimattomuus ovat juuri tällaisia työnteon epäkohtia, joihin varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen soveltuvat. Työpaikalle on suositeltavaa luoda toimintatapa varhaisesta puuttumisesta sekä puheeksi ottamisesta. Tällaiset mallit eivät yksistään auta, mutta helpottavat tilanteiden selvittämisessä. Kun on luotu yhteinen toimintamalli, hyväksytään puuttuminen helpommin osana organisaation toimintaa. (Nikkola & Salminen 2012, 102–103, 147; Järvinen 2017, 132; Vartia ym. 2012, 81; Åhman 2019, 40.)

Puheeksi ottamis- keskusteluun tulee valmistautua ja esimiehen tulee etukäteen varmistaa, että hänen tietoisuuteensa tullut henkilön epäasiallinen käyttäytyminen pitää paikkansa, eikä kyseessä ole vain huhupuheet. Tilanteen varmistukseksi on hyvä kerätä tietoa muun muassa, onko kyseessä ollut yksittäinen tilanne vai onko asiaton käyttäytyminen ollut pidempi kestoista. Keskusteluun tulee esimiehen muutenkin valmistautua. Keskustelusta tulee ilmoittaa henkilölle kahden kesken ja kertoa jo valmiiksi, mistä on kyse, esimerkiksi, että tarkoitus on keskustella hänen käytökseensä liittyvistä seikoista. Keskusteluun on mahdollista osallistua asianomaisen henkilön ja hänen esimiehensä lisäksi esimerkiksi luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Keskustelusta on myös syytä laatia muistiinpanot. Henkilön siirtäminen toiseen yksikköön organisaation sisällä on joskus mahdollinen keino ratkaista tilanne, jos puheeksi ottaminen ei auta muutoksessa. Siirto tulee kuitenkin valmistella huolellisesti ja pyrkiä välttämään, että ongelmat seuraavat siirron mukana. (Nikkola & Salminen 2012, 103; Vartia ym. 2012, 81, 97.)

Puuttumiseen lukeutuu yhtenä osa-alueena, että työntekijä saa esimieheltä tukea ongelmien ilmaantuessa. Tämä tapa mielletään varhaisen välittämisen malliksi. Esimiestaidoista kuunteleminen nousee tässä tärkeään asemaan. Työntekijöiden tunteiden vastaanottaminen sekä niistä keskustelu on tärkeää esimiestyössä, mutta esimiehen ei kannata mennä niihin liikaa mukaan. Esimiehen tulee kyetä tukemaan alaisiaan sekä käsitellä heidän tunteenpurkauksiaan. Esimiehen aito halu auttaa työntekijöitä luo hyvän pohjan vahvalle luottamukselle. Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja henkilöstön välillä syntyy hiljalleen vuorovaikutuksen kautta. On haastavaa luottaa sellaiseen henkilöön, jonka ajatusmaailmaa ei tunne. Kun työntekijä tuntee periaatteet, joiden mukaan työpaikalla tilanteisiin puututaan, hänen on helpompi hyväksyä toimenpiteet työnantajan tapana valvoa työntekijöitä sekä huolehtia työhyvinvoinnista. (Nikkola & Salminen 2012, 112–113, 125; Salminen 2014, 54; Vartia ym. 2012, 143.)

5.2.2 Ratkaisukeskeisyys

Työpaikoilla vallitseva ajattelu- ja keskustelutapa on usein ongelmakeskeinen, mutta se ei usein sovellu ihmisten käyttäytymisen tai muiden inhimillisten ongelmien käsittelyyn. Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään tulevaisuuteen ja sitä lähestytään

tavoitteiden mukaan. Ratkaisukeskeisyydessä pyritään löytämään ratkaisukeinoja, miten tulisi toimia eikä niinkään etsitä syitä, miksi jokin asia ei toimi. Ratkaisukeskeisyyteen kuuluu asenneulottuvuus ja toiminta. Ratkaisukeskeisyys ongelmien selvittämisessä vaatii toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Rakentava ratkaiseminen on suositeltava lähestymistapa ristiriita- sekä konfliktitilanteiden selvittämisessä. Ratkaisukeskeisyydessä painottuu myönteisyys, ihmisten omien voimavarojen tukeminen ja tulevaisuuteen suuntaaminen ongelmassa rypemisen sijaan. Ratkaisukeskeisellä lähestymisellä on mahdollista ratkoa hankaliakin ongelmatilanteita. Kun esimies on ratkaisukeskeinen, hän keskittyy olennaiseen. (Aarnikoivu 2013, 150; Järvinen 2017, 136–137; Nikkola & Salminen 2012, 111–113; Salmimies & Ruutu 2013, 146; Salminen 2014, 299–300.)

Ratkaisukeskeisyyden lähtökohdat ovat:

1. Ongelmista tavoitteiksi. Suunnataan huomio ongelmien sijaan siihen, mitä toivotaan. Uskotaan henkilön kykyyn muuttua.
2. Selvitetään ja lisätään sitä, mikä toimii. Tunnistetaan toimivat tavat ja lisätään niiden käyttöä. Toimimattomat tavat muutetaan.
3. Keskitytään vahvuuksiin ja voimavaroihin. Huomioidaan aikaisemmat onnistumiset, taidot ja uskotaan tuleviin onnistumisiin.
4. Pienten askelten voima. Pienetkin edistymiset huomioidaan, niitä vahvistetaan sekä kannustetaan.
5. Arvostus ja tasa-arvoinen yhteistyö.
6. Myönteisyys, luovuus sekä huumori keskustelussa.
7. Hyväksytään vaihtoehtoiset ratkaisut. (Nikkola & Salminen 2012, 111–113; Salminen 2014, 299–300.)

5.3 Ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy

Työpaikoilla on mahdollista ennaltaehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä. Kun työnjohto ja henkilöstö kiinnittävät huomiota peruspilareihin, arvioivat omaa toimintaansa sekä kehittämistarpeita, on mahdollista ennaltaehkäistä epäselvyyksien ja konfliktien syntyminen työssä ja työyhteisössä. Kiusaamisen ja muiden häiriötilanteiden

ehkäiseminen on koko työyhteisön yhteinen asia ja työntekijään kohdistuu myös työturvallisuuslaissa aktiivinen toimintavelvollisuus. Ennaltaehkäisyssä tärkeintä on, että työntekijä on perillä työyhteisön toimintatavoista sekä erilaisista ohjeista, mitä työntekijältä odotetaan. Työsäännöt ovat työpaikan ohjeistuksia, joissa tuodaan ilmi työnantajan määrittelemät menettelytavat, joita työpaikan henkilöstön tulee noudattaa. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikki työntekijät ovat perillä näistä ohjeista sekä huolehtia myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä yhteisten käytäntöjen ja tapojen esiin tuominen. Työsäännöissä tulisi tuoda ilmi muun muassa miten häirintää ja kiusaamista voidaan ehkäistä sekä miten näihin tilanteisiin tulisi puuttua. Ongelmien ennaltaehkäisyn perustana on, että esimies havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa. Huolehtimalla työyhteisön positiivisesta ilmapiiristä, edistämällä yhteistyötä työntekijöiden sekä työnantajan välillä parannetaan ylipäänsä työyhteisön hyvinvointia. (Järvinen 2012, 88; Järvinen 2017, 131; Kess & Kähkönen 2009, 40–41, 105; Nikkola & Salminen 2012, 70–71, 147; Salminen 2014, 297; Vartia ym. 2017, 40.)

Työyhteisössä kohdattavat ongelmatilanteet saattavat olla pääpiirteittäin samanlaisia, mutta ne ovat kuitenkin aina yksittäistapauksia. Tilanteisiin ei voi siis etukäteen tarkkaan valmistautua tai suunnitella niiden kulkua. Työsääntöjen lisäksi organisaatioiden ja yritysten on mahdollista ottaa käyttöönsä toimintaohjelma, joka liittyy ongelmatilanteiden käsittelyyn ja niiden ehkäisyyn. Toimintamallin olemassaololla tuetaan työnantajan sitoutumista torjua esimerkiksi työpaikkakiusaamista. Tilanteisiin varautumista auttaa, jos esimiehellä on olemassa toimintasuunnitelma, miten erilaisissa ongelmatilanteissa tulisi toimia ja edetä vaihe vaiheelta. Toimintamallia ei tarvitse rakentaa alusta asti, vaan toimintamallin rakentamisen tueksi on lukuisia valmiita toimintamalleja, joista organisaatio voi muovata itselleen sopivan. Toimintamalli on tuotava kaikkien organisaation henkilöstön tietoisuuteen, että siitä oikeasti on hyötyä. On tärkeää, että työnantaja ja työntekijät toimivat yhdessä yhteisten intressien, esimerkiksi häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun estämisen, turvaamiseksi. (Kultanen 2016, 133; Nikkola & Salminen 2012, 147; Vartia ym. 2017, 47.) Yhteistä toimintamallia luodessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

1. Työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa
2. Ongelmat käsitellään asianosaisten kesken
3. Jokainen puhuu omissa nimissä
4. Tutkiva ja kysyvä lähestymistapa

5. Ratkaisukeskeisyys
6. Pitkäjänteisyys ja seuranta (Järvinen 2017, 132–137).

Konfliktit työyhteisössä kielivät yleensä siitä, että joko työssä tai työn tekemisessä on puutteita/ongelmia. Työntekijöiden välille syntyviä kahnauksia on mahdollista ehkäistä vähentämällä työoloihin ja työn tekemiseen liittyviä ongelmia, puutteita sekä huolehtimalla työntekijöiden jaksamisesta. Epäasiallista kohtelua ja kiusaamista puolestaan on mahdollista ehkäistä nostamalla asia suoraan keskusteluun työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä olisi syytä käydä läpi, mitä ylipäänsä on epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen sekä minkälaisena tämä toiminta näyttäytyy omassa työyhteisössä. (Vartia ym. 2017, 43.)

6 PUUTTUMISPROSESSI

Puuttumisprosessilla tarkoitetaan organisaation tasolla toteutettavaa mallia, jota esimiehet noudattavat, kun työntekijän toiminta eroaa sovitusta toimintatavoista. Puuttumisprosessi malli antaa esimiehelle suoraan systemaattisen toimintamallin ja näin antaa hänelle työkalut toimia hankalissa tilanteissa. Puuttumisprosessin tarkoituksena on pystyä havaitsemaan mahdollisimman aikaisin ongelmat ja reagoida asiattomaan toimintaan sekä saada työntekijät toimimaan ohjeistusten mukaisesti. (Nikkola & Salminen 2012, 104–105.) Puuttumisprosessin voi mieltää alla olevan kuvan 3 janan mukaiseksi kuluksi.



Kuva 3. Puuttumisprosessi lähettä mukailten (Nikkola & Salminen 2012, 105.)

Tehokas puuttuminen lähtee liikkeelle tehokkaasta ja systemaattisesta seurannasta. Täsmälliset tavoitteet, pelisäännöt ja näiden tarkka seuranta luo pohjan esimiehen työlle. Seurannan ollessa kunnossa, pystyy esimies puuttumaan ohjeista poikkeavaan toimintaan jo varhaisessa vaiheessa. Näin tilanteen korjaaminenkin on helpompaa, kuin pitkään jatkuneessa ongelmatilanteessa. Ensin tulee muodostaa käsitys, mitä ongelmat ovat ja keitä ne koskevat. Tarkoitus on kartoittaa, onko kyseessä yksilö- vai yhteisöllinen ongelma. Läheskään aina henkilöiden aiheuttamat ongelmatilanteet eivät johdu heistä itsestään. Iso osa työnteon sekä työyhteisöjen ongelmista johtuu organisaation sisällä olevista epäselvyyksistä ja rakenteellisista puutteista. Silloin syynä on usein huono perehdytys/ohjeistus, tiedon kulun ongelmat tai epäselvät tavoitteet. (Järvinen 2016, 81; Järvinen 2020, 127; Nikkola & Salminen 2012, 104–105; Salminen 2014, 298.)

Jos työntekijän käyttäytyminen ei muutu, vaikka esimies on ottanut asian hänen kanssaan puheeksi, on mahdollista antaa työntekijälle kirjallinen työmääräys. Työmääräyksessä selostetaan, miten työntekijän tulee toimia ja mitä puolestaan hän ei saa tehdä. Kirjallista työmääräystä annettaessa esimies kertoo henkilölle hänen seuraavan tilanetta ja mahdollisuutta ryhtyä kurinpitotoimiin, jos työntekijä ei noudata kirjallista työmääräystä. (Vartia ym. 2012, 93.)

Palautekeskusteluiden, työmääräyksen ja huomautuksen lähtökohtana on antaa työntekijälle mahdollisuus toimintansa muuttamiseksi tavoitteiden mukaiseksi. Työntekijälle on mahdollista antaa suullinen tai kirjallinen huomautus, jos selkeästi annetut ohjeet tai työmääräys eivät tuota toivottua tulosta. Organisaatioilla on omat ohjeistukset huomautusten antamiseen, mutta suullisen huomautuksen antotilaisuudessa olisi syytä olla kolmas henkilö paikalla, kuten luottamusmies. Kirjallinen varoitus on mahdollista antaa, jos työntekijä vakavasti rikkoo työvelvoitettaan, turvallisuusmääräyksiä, laiminlyö toistuvasti ohjeita tai käyttäytyy häiritsevästi. Kirjallinen huomautus sisältää irtisanomisen mahdollisuuden. Esimiehen tulee mahdollisimman varhaisessa vaiheessa antaa palautetta työntekijän toiminnasta, tätä helpompi on työntekijän muuttaa käyttäytymistään. Rakentava palaute mielletään usein kielteiseksi palautteeksi ja karkeasti sanottuna sitä se onkin. Kielteisen palautteen antamisessa on syytä määritellä mihin työntekijän toimintaan esimies ei ole tyytyväinen sekä kiinnittää huomiota savenalintoihin. Ainoastaan sanominen ”en ole tyytyväinen sinuun” ei auta työntekijää

muuttamaan toimintaansa. Korjaava palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden muuttaa käytöstään/toimintaansa. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2014, 74; Center for Creative Leadership 2019, 8; Heikkilä & Heikkilä 2007, 111; Kess & Kähönen 2009, 141; Kultanen 2016, 155; Nikkola & Salminen 2012, 107; Työsuojeluhallinnon www-sivut 2021; Vartia ym. 2012, 94.)

Jos huomautus ei tehoa työntekijän toiminnan muuttamiseen, on esimiehen mahdollista antaa henkilölle varoitus. Varoitus annetaan aina kirjallisena, toisin kuin huomautus. Varoituksella pyritään saamaan työntekijä muuttamaan toimintaansa, mutta varoitus sisältää myös irtisanomisuhan. Työsuhteista työntekijää ei voida irtisanoa, jos henkilö ei ole saanut varoitusta ja tätä kautta mahdollisuutta korjata toimintaansa. Varoituksesta voi seurata työsuhteen päättäminen, jos rikkomus tai muu laiminlyöminen toistuu varoituksesta huolimatta. (Kess & Kähönen 2009, 141; Nikkola & Salminen 2012, 107–108; Salminen 2014, 298–299; Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 2 §.)

Puuttumisprosessin viimeisenä kohtana on työsuhteen päättäminen, joka otetaan käyttöön, jos mitkään keinot eivät ole auttaneet työntekijän toiminnan muuttamisessa. Kun työnantaja harkitsee työsuhteen päättämistä, tulee hänen punnita kaikkia tilanteeseen vaikuttavia asioita. Keskeisiä asioita ovat rikkeen laatu, sen vakavuus, tahallisuus ja toistuvuus, henkilön asema työpaikalla sekä erityisesti teon haittavaikutukset työnantajalle, asiakkaille ja työyhteisölle. Työsuhteen päättäminen ei ole helppo tilanne edes kokeneelle esimiehelle. Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä. Irtisanomista tai työsuhteen purkua ei tule kuitenkaan lykätä liian pitkälle, koska esimies on vastuussa koko tiiminsä toimintakyvystä. Esimiehen tehtävä on ajatella työyhteisön toimivuutta, asiakkaita sekä yrityksen menestystä. Irtisanominen tulee toteuttaa kohtuullisessa ajassa siitä, kun työnantaja saa perusteet irtisanomisesta. Pääsääntöisesti irtisanominen vaatii, että työntekijä on saanut varoituksen, mutta vakavammissa tapauksissa varoitusta ei tarvitse olla pohjalla. Työsuhteen purkaminen voidaan tehdä vain erittäin painavasta syystä, jonka tulee olla niin raskas, ettei voida edellyttää toiselta sopimusosapuolelta työsuhteelle jatkoa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 173; Järvinen 2017, 140; Kess & Kähönen 2009, 144–145, 152 152; Nikkola & Salminen 2012, 111, 184; Salminen 2014, 299; Työsopimuslaki 7 luku 1 §, 8 luku 1 §, 9 luku 1 §; Työsuojeluhallinnon www-sivut 2021; Vartia ym. 2012, 95.)

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA ANALYSOINTI

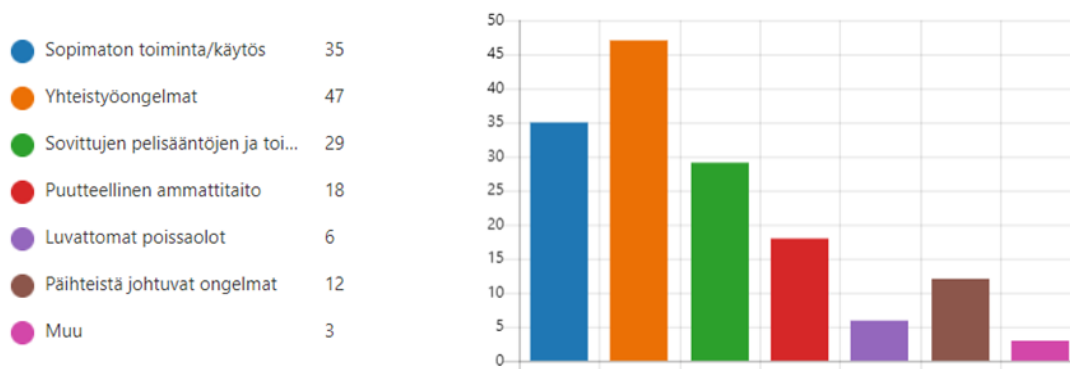
Henkilöstölle teetettyyn kyselyyn vastasi 163 työntekijästä 60 henkilöä. Prosentuaalisesti 37 prosenttia vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden tulos vaikuttaa melko pieneltä, mutta toimeksiantajan mukaan tämä on organisaatiossa hyvä tulos verrattuna muihin henkilöstölle aikaisemmin teetettyihin kyselyihin. Henkilöstökyselyitä teetetään yrityksessä säännöllisesti. Tämä opinnäytetyössä henkilöstölle teetetty kysely eroaa näistä rajatumalla aihepiirillä. Esimiehille sähköpostitse teetettyyn kyselyyn vastasi kuusi esimestä 17:sta. Prosentuaalisesti siis 35 prosenttia eli melko saman verran kuin henkilöstölle teetettyyn kyselyyn. Oli jo etukäteen tiedostettavissa, että kyselyiden vastausprosentit voivat jäädä heikoiksi. Henkilöstö ja esimiehet ovat kuitenkin vastanneet kyselyiden kysymyksiin kattavasti.

Analysoin henkilöstön ja esimiesten kyselyssä tulleita tuloksia rinnan ja vertailen näissä ilmi tulevia asioita, esimerkiksi ovatko vastaukset samassa linjassa keskenään vai nouseeko niistä esiin jotain eroavaisuuksia. Ensimmäinen kysymys toimii kummassakin kyselyssä taustamuuttujana, jossa kysytään henkilön yksikköä/toimintoa. Tämän on tarkoitus auttaa organisaatiota/esimiehiä kehitystoimenpiteissä. Yhdestä yksiköstä ei vastannut kukaan henkilöstöstä ja yhdestä yksiköstä vain yksi henkilö henkilöstölle teetettyyn kyselyyn. Yksiköiden/toimien päälliköt saavat yksikkökohtaiset tuloksensa opinnäytetyön kyselystä. Yksikkö/toimi, josta vain yksi henkilö vastasi, ei tuloksia ole mahdollista hyödyntää jatkotoimenpiteissä, koska henkilön anonyymius voisi vaarantua.

7.1 Ongelmatilanteiden ilmeneminen työyhteisössä

Henkilöstön kyselyn tuloksista ilmenee, että melkein kaikki vastanneista henkilöistä ovat kohdanneet/havainnoineet ongelmatilanteita työyhteisössä. Henkilöstön ja esimiesten kyselyssä käytetään termiä ”kohdannut/havainnoinut”, koska halutaan selvittää, onko henkilö itse ollut mukana ongelmatilanteessa tai havainnoinut työyhteisössä tällaisia ongelmatilanteita niin sanotusti ulkopuolisen silmin Ainoastaan kolme henkilöstön kyselyyn vastanneista ei ole kohdannut/havainnoinut ongelmatilanteita työyhteisössä. Kuviossa 2 on esitetty pylväsdiagrammin muodossa henkilöstön tulosten

mukaan työyhteisössä ilmenevien erilaisten ongelmatilanteiden määrä. Avoimessa kentässä henkilöstö on voinut täydentää vastaustaan, jossa henkilöstö on vastannut seuraavasti: ”*Esimiesasemassa olevan, ”vitsillä”, uhkaavaa, kostonhimoista, rasis-tista, sovinismista, narsistista ja kostonhimoista käytöstä.*”; ”*Henkilökemiat*” ja ”*Hallittomuutta/ epävarmuutta oppia uutta*”. Henkilöstön tuloksista ilmenee, että työyhteisössä kohdataan yhtä lailla yksilölähtöisiä kuin yhteisölähtöisiä ongelmatilanteita. Selkeästi yhteistyöongelmat ovat ongelmatilanteista yleisimpiä työyhteisössä sekä sopimaton toiminta/käytös. Yhteistyöongelmien esiintyvyys vastanneiden keskuudessa on prosentuaalisesti 78 prosenttia ja sopimattoman toiminnan ja käytöksen 58 prosenttia. Vähiten ongelmatilanteita ilmenee luvattomien poissaolojen muodossa.



Kuvio 2. Millaisia ongelmatilanteita henkilöstö on kohdannut/havainnoinut työyhteisössä.

Esimiesten kyselyn tuloksista tulee ilmi, että kaikki esimiehet ovat kohdanneet ongelmatilanteita. Tulokset ovat samassa linjassa henkilöstön vastausten kanssa, kuten yllä ilmenee ja kuviossa 2 esitetään. Esimiesten vastauksissa kuvaillaan kohdattuja ongelmatilanteita seuraavasti: ”*Ongelmatilanteet ovat esim. työntekijöiden välisiä erimielisyyksiä, kokemusta työtehtävien epätasaisesta jakautumisesta ja kykenemättömyydestä oman työn suorittamiseen*”; *Yhteistyöongelmia.*”; ”*Työntekijät eivät noudata työpaikan sääntöjä ja käyttäytyvät huonosti*”. Esimiesten vastauksissa ilmenee samantaisia ongelmatilanteita kuin henkilöstön kyselyn tuloksissa tulee ilmi. Esimiesten ja henkilöstön kyselyissä ei ole määritelty aikarajaa, jolloin tilanteita on kohdattu/havainnoinut, joten ei voida päätellä ovatko nämä kuinka tuoreita tapauksia vai jo kauan aikaa sitten tapahtuneita. Yrityksessä on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, mutta myös paljon henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä lyhyen aikaa.

Henkilöstö on halutessaan voinut kuvailla tarkemmin kuviossa 2 kohtaamiaan/havainnoimiaan ongelmatilanteita. Yli kolmas osa kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä on kuvaillut tilanteita. Henkilöstön avoimet vastaukset tukevat kuviossa 2 esitettyä jakaumaa erilaisista ongelmatilanteista. Henkilöstö on vastannut seuraavanlaisesti: *”Työnjohdon epäpätevyys ja luottamuspulla”*; *Yhteistyöongelmana pidän oleellisen tiedon kertomatta jättämistä. Kaikkia ei koske samat toimintatavat ja pelisäännöt. Toisten tulee niitä noudattaa, toisten ei. Esimiestaidot ovat puutteelliset”*. Selkeästi yhteistyöongelmat ja sopimaton toiminta/käytös nousee avoimissa vastauksissa esiin. Sovittujen pelisääntöjen ja toimintatapojen laiminlyöminen on myös isossa osassa henkilöstön avoimissa vastauksissa. Henkilöstön mukaan huono ryhmähenki on aiheuttanut yhteistyöongelmia henkilöstön keskuudessa, kun kaikki eivät edes puhu kunnolla toisilleen, henkilöstön keskuudessa ilmenee piikittelyä ja juoruilua, yhteisiä toimintatapoja laiminlyödään, mikä puolestaan lisää toisten työtaakkaa, työt eivät jakaudu tasan ja työtehtäviä jätetään tekemättä. Henkilöstön avoimet vastaukset tuovat ilmi henkilöstön tyytymättömyyttä nykytilanteeseen niin esimiesten suuntaan kuin myös muihin työntekijöihin.

Esimiesten vastaukset tukevat yllä kerrottuja henkilöstön kyselyssä esiin nousseita yhteistyöongelmia, sopimatonta käytöstä/toimintaa sekä sovitujen pelisääntöjen ja toimintatapojen laiminlyömistä. Esimiesten vastauksissa kerrotaan heidän kohtaamistaan ongelmatilanteista seuraavaa: *”Yhteistyöongelmia. Varmuutta siitä, että kohtelen alaisiani epätasa-arvoisesti eli suosin jotakuta”*; *Työntekijöiden osalta voi ainakin epäillä, että osa ongelmatilanteista on aiheutunut työtehtävien laiminlyönneistä”*; *Työntekijät eivät noudata työpaikan sääntöjä (jotka kumpuavat lainsäädännöstä) tai käyttäytyvät huonosti (huutavat, haukkuvat, jättävät noudattamatta/ tekemättä pyydettyjä asioita.”* Vastaukset vahvistavat esimiesten ja henkilöstön yhteistä käsitystä tämänhetkisestä tilanteesta työyhteisössä. Esimiesten ja henkilöstön vastauksissa kuitenkin todetaan, että suurin osa henkilöistä käyttäytyy hyvin.

7.2 Ongelmatilanteista kertominen ja niihin puuttuminen

Kuten on jo todettu, esimiehet ja henkilöstö ovat yhtä mieltä tällä hetkellä työyhteisössä ilmenevistä erilaisista ongelmatilanteista. Kaikki esimiehet myös kertovat

vastauksissaan, että työntekijät ovat kertoneet heille työyhteisössä ilmenneistä ongelmatilanteista. Esimiesten vastauksissa tulee ilmi, että henkilöstö kertoo varsinkin sellaisista tilanteista avoimesti, joihin syyllisenä pidetään jotain muuta henkilöä. Henkilöstön vastaukset ovat samassa linjassa esimiesten vastausten kanssa ongelmatilanteista kertomisen suhteen. Suurin osa henkilöstöstä (80 prosenttia) on kertonut ongelmatilanteista esimiehelle. Henkilöstön vastauksista, jotka eivät ole kertoneet ongelmatilanteista esimiehelle, paistaa heidän epäluottamuksensa esimiehen puuttumiseen: *”Osassa tapauksia esimies on ollut ongelman aiheuttaja. Osassa tapauksia en usko, että esimiehellä on keinoja/kykyä puuttua tilanteeseen”*; *”Esimieheni ei ota kantaa”*; *”Olen kokenet, että en ole ehkä tullut kuulluksi ja ymmärretyksi eikä asioihin/käytäntöihin tartutaan jämäkästi”*; *”Heitä ei yleensä kiinnosta työntekijöiden ongelmat”*. Vastaukset tukevat tuloksien perusteella ilmi tullutta henkilöstön tyytymättömyyttä esimiehen toimintaan liittyen ongelmatilanteisiin puuttumiseen.

Henkilöstön ja esimiesten kyselyiden tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat tietoisia ongelmatilanteista ja henkilöstö myös on pääasiassa kertonut näistä tilanteista esimiehille. Kuitenkin vain noin puolet henkilöstöstä kokee, että esimiehet puuttuvat tai melko usein puuttuvat ongelmatilanteisiin, vastausjakauma selviää kuvio 3. Esimiesten tuloksista käy myös ilmi, että osa esimiehistä on myös saanut suoraan alaisiltaan palautetta, ettei ongelmiin puututa. Henkilöstön vastauksissa tulee ilmi henkilöstön epäluottamus esimiehen ongelmatilanteisiin puuttumisesta, mikä on nousunut esiin jo aikaisemmissakin vastauksissa: *”Ongelmatilanteita yritetään käsitellä, mutta epäilyttää, onko se parantanut tilannetta. Samanlaiset tapahtumat tuntuvat toistuvan”*; *”Puuttuvat vähän ja heikosti”*; *”Eivät puutu riittävästi”*.

● Kyllä	9
● En	22
● Melko usein	18
● En osaa vastata	8
● Muu	3



Kuvio 3. Kokeeko henkilöstö, että esimiehet (oma tai muut) puuttuvat työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin.

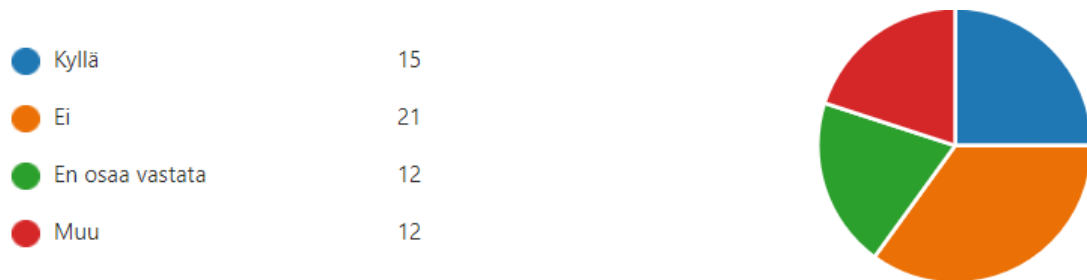
Esimiesten vastauksista selviää, että yli puolet vastanneista esimiehistä kokee ongelmatilanteisiin puuttumisen vaikeana. Vain yksi esimies ei koe ongelmatilanteisiin

puuttumista vaikeana. Haasteena tilanteisiin puuttumisessa mainitaan henkilöiden luonteenpiirteet, jotka nousevat esiin ristiriitatilanteissa. *”On selvää, että haastavia tilanteita tulee eniten haastavien henkilöiden kanssa, jotka pitävät tiukasti omasta näkemyksestään kiinni, haluavat toimia vain omalla tavallaan, eivätkä halua keskustella mistään vaihtoehdosta”*. Esimiehet ovat pyrkineet toimimaan tilanteissa rauhoittavasti, mutta joskus tämä ei ole riittänyt. Esimiesten vastauksista selviää, että henkilöiden väliset riitatilanteet ovat joskus kärjistyneet niin pahoiksi, ettei asioista ole pystytty keskustelemaan rauhallisesti. Esimies tuntee tällaisissa tilanteissa itsensä neuvottomaksi. Esimiesten vastauksissa mainitaan tilanteiden käsittely turhauttavana, jos ne liittyvät perusasioihin, kuten sääntöjen noudattamiseen ja käyttäytymiseen. Esimiesten vastauksissa tuodaan esiin myös vaikeus käsitellä ongelmatilanteita, jos henkilön psyykkisestä tilanteesta ei olla varmoja: *”Jokainen tilanne on aina erilainen ja käsittelyn vaikeuden usein määrittelee työntekijän psyykkinen tilanne. Työntekijä voi olla psyykkisesti liian uupunut tai muuten huonokuntoinen käsittelemään asiaa, tällaisissa tilanteissa koen tilanteen käsittelyn haastavana, kun näen että työntekijä ei ole kunnossa. Tällöin syntyy itselle epävarmuutta, miten asiaa uskaltaa käsitellä, ettei työntekijä koe tilanteen huonontuvan entisestään”*. Puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä kertoo saavansa tukea omalta esimieheltään tai organisaation sisältä ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimiehet kertovat saaneensa omalta esimieheltään tukea itse ongelmatilanteeseen puuttuessa sekä keskustelutukea pohdittaessa eri vaihtoehtoja tilanteiden ratkaisemiseksi. Puolet esimiehistä kokevat, etteivät ole saaneet tukea tai tukea kaivattaisiin enemmän. Tukea myös toivottaisiin saavan silloin, kun on tarve.

7.3 Ongelmatilanteiden ehkäisy ja henkilöstön palaute

Henkilöstöstä suurin osa kokee, ettei työpaikalla ennaltaehkäistä ongelmien syntyä, vain 25 prosenttia vastanneista kokee, että niitä ennaltaehkäistään. Vastausjakauma ongelmien ennaltaehkäisyyden liittyen näkyy kuviossa 4. Avoimista henkilöstön vastauksista ilmenee, että olemassa olevat säännöt ja ohjeet jopa vaikeuttavat ongelmien ratkaisua. Henkilöstö kertoo vastauksissaan, että työyhteisössä on olemassa pelisääntöjä ja toimintamalleja ongelmien ennaltaehkäisyyden liittyen, mutta niiden noudattamista ei valvota ja näitä tulisi tuoda enemmän käytännön tasolle. Osa henkilöstöstä myös kokee, että ei osaa vastata kysymykseen. Tällöin on siis epäselvyyttä, miten

ongelmatilanteita ennaltaehkäistään työyhteisössä. Esimiesten vastaukset eivät ole samassa linjassa henkilöstön vastausten kanssa. Esimiesten vastauksissa tulee esiin, että ennaltaehkäisyä on juurin näiden sääntöjen ja toimintamallien muodossa, mutta ennaltaehkäisyä tulisi entisestään kehittää ja ajaa sisään. Esimiesten mielestä kehitystäkin on jo tapahtunut, mutta vielä on töitä jäljellä: ”Hyviä yhteisiä toimintamalleja tulisi tehdä näkyvämmäksi koko yrityksessä ja saada porukka yhdessä tekemään muutos.”



Kuvio 4. Kokeeko henkilöstö, että työpaikalla ennaltaehkäistään ongelmien syntyä.

Henkilöstö on vastauksissaan tuonut kattavasti esiin erilaisia kehitysehdotuksia ongelmatilanteisiin puuttumisesta, mitkä vahvistavat käsitystä henkilöstön tämänhetkiseen tyytymättömyyteen ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Useissa vastauksissa nousee esiin, että henkilöstö kaipaa yhteisiin pelisääntöihin selkeyttä, avoimempaa viestintää ja vakavampaa puuttumista itse ongelmatilanteisiin: ”Yhteiset pelisäännöt selvemmiksi. Jos ilmenee ongelmatilanne, niin vakava puuttuminen. Jos toiminta jatkuu, niin täytyisi tulla seuraamuksia.”; ”Yhteisten pelisääntöjen tekeminen kirjallisena ja niiden sovittujen asioiden noudattaminen.”; ”Huomautusten ja varoitusten käyttö matalammalla kynnyksellä”. Henkilöstön kehitysehdotuksista ongelmatilanteisiin puuttumisesta henkilöstö tuo myös ilmi, että ongelmatilanteisiin toivotaan nopeampaa ja jämäkämpää puuttumista, verrattuna tämänhetkiseen tilanteeseen. Henkilöstö toivoo, että havaitut ongelmatilanteet otettaisiin heti käsittelyyn, koska jälkikäteen asiaa käsiteltäessä yksityiskohdat saattavat alkaa hämärtyä ja ongelmatilanteen käsittely vaikeutua. Esimiehiltä toivotaan enemmän vastuunkantoa ja vuorovaikutusta työntekijöiden suuntaan.

Henkilöstön vastauksista tulee ilmi henkilöstön huoli työmäärästä johtuvista ongelmatilanteista sekä työaikojen noudattamisessa koettu eriarvioisuus: ”Asioita on tuotu esille ja niistä raportoitu jo pidemmän aikaa, mutta tuloksetta. Annetaan vaan asioiden mennä eteenpäin, välittämättä ihmisten uupumisista ja työtaakasta”; ”Mukavaa,

että yritetään kehittää toimintaa ongelmatilanteissa, mutta mitä jos ongelmien juurisyy onkin liian suuri työmäärä? Jos kyse ei olekaan ihmisten luonnevicioista, vaan stressistä johtuvasta oireilusta ja ajanpuutteesta aiheutuvista laiminlyönneistä?” Henkilöstö kokee kyselyn vastausten mukaan, että niin sanotusti ruohonjuuritasolle ei palkata lisää henkilökuntaa, mutta esimiespaikkoja kyllä löytyy. Kyselyn perusteella henkilöstö toivoisi, että työntekijöiden jaksamiseen ja johtamistaitoihin panostettaisiin enemmän. Työajoissa koetaan eroavaisuutta yksiköiden/toimien välillä, joka nousee esiin henkilöstön vastauksissa: *”Työaikojen kanssa puljailu on tuonut kireät tunnelmat henkilöstöön.”*; *”Kaikille samat työajat ja niiden noudattaminen”*; *”Työaikojen seuranta sekä niiden noudattamatta jättämisiin puuttuminen”*.

Henkilöstön kyselyn lopussa vastaajat ovat voineet antaa avointa kommenttia kyselyn aihepiiriin liittyen tai muuta palautetta. Palautteissa henkilöstö kertoo seuraavaa: *”Toivoisin, että johtamisen laatuun panostettaisiin eikä vain työntekijöiden käytöstä kritisoida. Kaikki lähtee hyvästä johtamisesta”*; *”Työpaikan kulttuuria tulisi kehittää enemmän hyvää käytöstä arvostavaksi (vähemmän karkeaa äijäkulttuuria), myös ristiriitatilanteissa”*; *”Ymmärtääkseni ristiriitoja on ollut yrityksessä X kauan. En tiedä, miten ne ovat kehittyneet ja onko niihin yritetty puuttua aikaisemmin”*. Henkilöstön avoimissa kommentteissa ja palautteissa tulee ilmi samoja asioita kuin kyselyn vastauksissa. Henkilöstö ei ole tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen ongelmien puuttumisen suhteen ja kaipaisi tähän muutosta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Henkilöstön ja esimiesten kyselyiden tuloksista selviää, että työyhteisössä ilmenee paljon erilaisia ongelmatilanteita. Henkilöstön kyselyyn vastasi 163 työntekijästä 60 henkilöä ja esimiehistä kuusi 17:sta. Ainoastaan kolme kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä ei ole kohdannut/havainnoinut ongelmatilanteita ja myös kaikki esimiesten kyselyyn vastanneet ovat kohdanneet/havainnoineet ongelmatilanteita. Kyselyissä ei ole rajattu aikaa, milloin ongelmatilanteita on kohdattu/havainnoitu, eli ei ole tiedossa onko näistä jo kauan aikaa vai onko kyseessä tuoreet tilanteet. Eniten ongelmatilanteita

ilmenee esimiesten ja henkilöstön tulosten mukaan yhteistyöongelmien sekä sopimatoman toiminnan/käytöksen muodossa. Molempien kyselyiden tulokset ovat siis keskenään samassa linjassa. Henkilöstön ja esimiesten kyselyiden tuloksissa selviää, että yksilölähtöisiä ongelmatilanteita, kuten sopimatonta käytöstä esiintyy jonkin verran työyhteisössä. Työn teoriaosassa kerrotaan, että yksilölähtöisiä ongelmatilanteita tavataan työpaikoilla vähemmän kuin yhteisölähtöisiä, mutta tulosten perusteella toimeksiantajan työyhteisössä esiintyy niin yksilö- kuin yhteisölähtöisiä ongelmia. Kuten Järvinen (2016, 69; Järvinen 2017, 115, 131) toteaa, työyhteisöihin kuuluu ongelmatilanteet, mutta niiden ratkaiseminen ja käsittely ovat isommassa arvossa. Henkilölähtöiset ongelmatilanteet myös mielletään haastavammaksi käsitellä, joka myös ilmenee esimiesten kyselyn tuloksissa. Esimiehet ovat kokeneet erityisen haastavana puuttua tilanteisiin, jos ei ole varma henkilön psyykkisestä tilanteesta.

Työn tekeminen muuttuu koko ajan haastavammaksi, esimerkiksi osaamisen, yhteistyön, kansainvälistymisen, kiireen sekä jatkuvan muutoksen vuoksi, mitkä osaltaan tuottavat enemmän ongelmatilanteita työyhteisössä (Järvinen (2016, 69; Järvinen 2017, 115, 131). Kyselyiden tulosten mukaan ongelmatilanteita esiintyy paljon myös työtehtävien laiminlyömisessä ja yhteisten toimintatapojen noudattamatta jättämisessä. Työterveyslaitoksen (2017, 14; Työterveyslaitoksen [www-sivut 2021](#)) teksteistä nousee esiin, että työn tekemisen tavat organisaatiossa ovat voineet kehittyä eri tahtiin tai eri suuntiin. Osa työtavoista ja säännöistä voivat olla vanhentuneita. Näistä syistä työyhteisön pelisääntöjä/toimintamalleja tulisi tarkastella ja tehdä työyhteisössä rakenteiden kuntotarkastus kuvan 2 mukaisesti. Henkilöstössä on myös tapahtunut muutoksia ja kaikki eivät välttämättä ole tietoisia työyhteisön säännöistä. Pidempiaikaiset työntekijät puolestaan saattavat omata vanhentunutta tietoa. Kuten Järvinen (2017, 115) sekä Nikkola ja Salminen (2012, 99) toteavat, esimies on asemansa myötä vastuussa siitä, että organisaatiolle asetetut tavoitteet toteutuvat sekä toiminta täyttää sille asetetut laadulliset vaateet. Laadullisiin vaatimuksiin lukeutuu muun muassa vastuu lainsäädännön toiminnalle asettamien vaatimusten noudattamisesta sekä yrityksen kulttuurin, arvojen ja toimintaohjeiden noudattamisesta. Jokaisessa organisaatiossa olisi tärkeää luoda omat toimintamallit, miten työyhteisössä ilmeneviä ongelmatilanteita käsitellään. Kun tiedetään pelisäännöt ja keneltä voi kysyä apua, on ongelmatilanteisiin varautuminen helpompaa.

Henkilöstö kertoo kyselyn tulosten mukaan ongelmatilanteista esimiehilleen, ja esimiehetkin toteavat työntekijöiden kertovan heille havainnoimistaan tilanteista. Tällöin työntekijät toteuttavat heille määriteltyä kertomisvelvollisuutta. Molempien kyselyiden tulokset tukevat siis sitä, että esimiehet ovat pääasiassa tietoisia työyhteisössä ilmenevistä ongelmatilanteista. Henkilöstön kyselyssä kuitenkin tulee ilmi, että kaikki työntekijät eivät kerro tilanteista esimiehelleen. Tässä voi olla kyseessä työntekijän pelko ottaa puheeksi ongelmatilanne tai epäluottamus esimiestä kohtaan, että tilanne ratkeaisi (Järvinen 2017, 131). Henkilöstön kommentteista tuleekin ilmi, että esimiehen puuttumiseen ei luoteta ja todetaan, että esimiehiä ei kiinnostaisi työntekijöiden ongelmat. Osassa tilanteita ongelmien aiheuttajana on ollut itse esimies. Tilanteet, joissa esimies on ongelmatilanteiden aiheuttaja, on kertominen koettu henkilöstön keskuudessa haastavana. Työterveyslaitoksen materiaali tukee tätä ”kun kiusaaja on esimies, hänen valta-asemansa tekee tilanteesta erityisen vaikean. Asemansa takia esimies pystyy halutessaan hankaloittamaan jonkun työntekoa enemmän kuin kollega” (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021). Kuten Järvinen (2017, 129–130) toteaa, jos esimiesongelma jatkuu työyhteisössä kauan, voi työyhteisön toimivuus vaarantua sekä hyvinvointi. Esimiestyön puutteisiin tulisi tämän vuoksi puuttua ripeästi ja tällaisia tilanteita havainnoidessa tulisi siitä kertoa ylemmälle taholle. Esimieheltä ei tule sietää huonoa käyttäytymistä siinä missä ei työntekijältäkään. Jos esimies toimii asiattomasti, ei noudata sääntöjä, valehtelee tai suosii työntekijöitä, hän menettää nopeasti työntekijöiden luottamuksen sekä arvostuksen. (Järvinen 2017, 129–130.)

Henkilöstön ja esimiesten tuloksista ilmenee, että ongelmatilanteita esiintyy työyhteisössä, näistä myös kerrotaan esimiehelle, mutta puuttumiseen ei olla tyytyväisiä. Henkilöstön tuloksissa selviää, että vain noin puolet ovat tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä esimiehen ongelmatilanteisiin puuttumiseen. Osassa esimiesten vastauksistakin nousee esiin henkilöstön tyytymättömyys ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Työntekijät ovat antaneet suoraan palautetta esimiehelleen, etteivät ole tyytyväisiä hänen toimintaansa. Henkilöstö kaipaa vastausten mukaan nopeampaa ja jämäkämpää puuttumista ongelmatilanteisiin. Kuten teoriaosuudessa on tuotu ilmi, tulee esimiehen kyetä puuttua ongelmatilanteisiin jämäkästi. Työn teoriaosuudessa on avattu myös varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen keinoja, joilla on mahdollista ehkäistä ajoissa tilanteiden eskaloituminen. Toimeksiantajan työyhteisössä ilmenee epäasiallista käyttäytymistä, johon varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen soveltuvat. (Nikkola-

Salminen 2012, 102–103, 147; Järvinen 2017, 132; Vartia ym. 2012, 81; Åhman 2019, 40.) Kuten Järvinen (2017, 131) toteaa, ongelmia ja erimielisyyksiä esiintyy työpaikoilla väistämättä, mutta tärkeintä olisi ajoissa päästä käsittelemään näitä tilanteita. Jokainen työyhteisössä tavattu ongelmatilanne on tapauskohtainen ja siinä myös esimies toimii tilanteen mukaan. Ongelmatilanteisiin ei ole tarkkaan määritelty toimenpiteitä, joilla työnantajan tulisi tilanteisiin puuttua, tämä on esimiehen oman harkinnan varassa. Työterveyslaitoksen (www-sivut 2021) mukaan työhön liittyviin ongelmiin voidaan puuttua tarpeeksi ajoissa, kun työpaikalla hyödynnetään yhdessä laadittua toimintamallia. Toimintamalli auttaa sekä ongelmien havaitsemisessa että niiden käsittelemisessä.

Esimiesten vastauksissa nousee esiin, että puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä kokevat ongelmatilanteisiin puuttumisen haastavana. Esimiehet kaipaisivat myös enemmän tukea ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimiesten haasteet puuttua ongelmatilanteisiin voi myös näyttäytyä henkilöstölle niin, että tilanteisiin ei puututa. Kuten aikaisemmin on tuotu ilmi, esimies laiminlyö velvollisuuksiaan, jos ei puutu ongelmatilanteisiin niiden vaativalla jämäkkyydellä. Esimiesten tulisi kyetä toimimaan erilaisissa ongelmatilanteissa ja puuttua näihin ajoissa. Jos todellisia ongelmia kielletään pitkään ja niihin ei puututa niiden vaatimalla tavalla, voi työyhteisö ajautua syvään kriisiin. Esimiehen on mahdollista ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla hallita ongelmatilanteisiin puuttuminen (Jääskeläinen 2021). Esimiehet kertovat itse pyrkivänsä pysymään tilanteissa rauhallisina ja ratkaisemaan tilanteet. Joskus tämä on koettu haastavaksi, koska ristiriitaiset näkemykset voivat olla hyvinkin perusteltuja, eikä etukäteen sovittuja selkeitä pelisääntöjä ole. Nämä vastaukset tukevat toimeksiantajan yhteisten pelisääntöjen päivittämisen puolesta.

Kyselyiden tuloksista nousi selkein ristiriita esiin henkilöstön ja esimiesten vastauksissa liittyen ongelmien ennaltaehkäisyyn. Esimiesten mukaan ongelmatilanteita ennaltaehkäistään yhteisten toimintamallien ja sääntöjen mukaan. Esimiesten vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt, millaisia nämä yhteiset toimintamallit ja säännöt ovat. Henkilöstö puolestaan kokee, ettei ennaltaehkäisyä ole tai sitä ei ainakaan ole riittävästi. Osa ei myöskään tiennyt, miten ongelmatilanteita ennaltaehkäistään. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella työyhteisön tulisi päivittää yhteisiä pelisääntöjä/toimintamalleja ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja niiden puuttumiseen liittyen,

käydä näitä avoimesti henkilöstön kanssa läpi ja ottaa henkilöstöä mukaan sääntöjen päivittämiseen. Järvinen (2017, 132) toteaa, että luottamus ongelmatilanteiden käsittelyyn kasvaa henkilöstöllä, jos he ovat perillä, miten ongelmatilanteita ehkäistään ja miten näihin tilanteisiin puututaan. Tämä vahvistaa sitä ajatusta, että pelisääntöjä/toimintamalleja ongelmatilanteiden käsittelystä tulisi tuoda selkeämmin työyhteisössä esiin sekä jalkauttaa käytännön tasolle.

Tuloksissa tuli myös vastaan yksikkökohtaisia eroja henkilöstön vastauksissa, kuten työaikojen noudattamisessa. Yksikköjen päälliköiden tulee ottaa nämä huomioon yksiköiden sisäisiä pelisääntöjä päivittäessä. Esimiehen tehtäviin kuuluu laatia yksikkökohtaiset ohjeistukset ja toimintatavat. Nämä eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa lakien tai organisaation yleisten toimintamallien ja periaatteiden kanssa. (Järvinen 2012, 38.) Ristiriitaiset näkemyserot ongelmatilanteisiin puuttumisesta voivat kertoa myös siitä, että usein asemansa puolesta esimiehet ovat paremmin tietoisia yritysten säännöistä ja ohjeistuksista, mutta näitä ei välttämättä tuoda tarpeeksi esille työntekijöille. Varsinkin uusien työntekijöiden aloittaessa, tulisi heidät perehdyttää työyhteisön pelisääntöihin/toimintamalleihin.

Toimeksiantajan tulisi hyödyntää tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia ja näiden avulla kehittää ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyä ja niiden käsittelyä. Työstä saadut tulokset kertovat toimeksiantajalle tämänhetkisen tilanteen ongelmatilanteisiin puuttumisesta. Tulokset toimivat niin sanotusti kartoitusvälineenä ja ilmaisevat työyhteisön kehityskohteita ongelmatilanteisiin puuttumisen osalta. Työpaikoilla ongelmien käsittely on usein lyhytjänteistä ja tulosten seurantaan ei panosteta. Työyhteisöihin voidaan järjestää yksittäisiä kehittämistilaisuuksia tai palavereissa sovitaan erilaisista kehittämistoimenpiteistä, mutta tämän jälkeen asiat unohtuvat. (Järvinen 2017, 137.) Toimeksiantajan ei kannata toteuttaa tätä kaavaa vaan ottaa nämä tulokset huomioon kehittämistoimissa. Työstä saatuja tuloksia voisi jatko työstää ja selvittää vielä tarkemmin ongelmatilanteisiin puuttumista työyhteisössä sekä millaisia ovat tällä hetkellä käytössä olevat yhteiset pelisäännöt ongelmatilanteisiin puuttumiseen sekä ennaltaehkäisyyn liittyen. Työyhteisössä tulisi myöhemmin myös teettää vastaavanlainen kysely ja verrata siitä saatavia tuloksia tässä kyselyssä saatuihin, että onko kehitystä ja muutoksia tapahtunut. Tulevaisuudessa teetettävään kyselyyn voisi laittaa aikarajauksen, jolloin tulokset olisivat paremmin verrattavissa keskenään. Toimeksiantajan

työyhteisössä on hyvät lähtökohdat viedä eteenpäin ongelmatilanteisiin puuttumista, koska henkilöstö pääasiassa kertoo ongelmatilanteista esimiehelle ja työyhteisössä ollaan tietoisia sekä henkilöstö että esimiestasolla ongelmatilanteista. Henkilöstön ja esimiesten tuloksista myös ilmenee, että työyhteisössä ollaan halukkaita kehittämään ongelmatilanteisiin puuttumista.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. *Palaute kuuluu kaikille*. Liettua: Human Interest.
- CFC. 2019. *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. La Vergne: Center for Creative Leadership.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Hinkka, T. 2020. *Eroon kiusaajasta- Osa 1: Opas esimiehelle*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Jyrävä, M. 27.2.2017. Mitä eroa on liikelaitoksella ja konserniyhtiöllä? – Talousjohtaja vääntää asian rautalangasta. Viitattu 25.7.2021. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/art-2000007403080.html>
- Järvinen, P. 2011. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, P. 2017. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.
- Jääskeläinen, H. 17.2.2021. Miten kohtaat esimiestyön haasteet? Brik- Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 10.10.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/miten-kohtaat-esimiestyon-haasteet/>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kess, K. & Kähönen, M. 2009. Häirintä työpaikalla- työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija- ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/69 muutoksineen.

Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanna Pro Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Scott, GG. 2007. Survival Guide to Managing Employees from Hell: Handling Idiots, Whiners, Slackers, and Other Workplace Demons. Saranac Lake: Amacom. Viitattu 25.9.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991324025705968>

SurveyMonkey www-sivut. 2021. Viitattu 2.10.2021. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Trustmary www-sivut. 2021. Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyväisyyden kehittämisessä? Viitattu 10.7.2021. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojeluhallinnon www-sivut. 2021. Varoitus. Viitattu 21.8.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuohde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/varoitus>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työterveyslaitos. 2017. Hyvinvointia työstä. Viitattu 26.9.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/722336/SOte-seminaari4/225bc251-67f0-99ba-2cac-e0105dc24c87>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Kun esimies kiusaa, valtasuhde mutkistaa asian selvittelyä. Viitattu 16.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-esimies-kiusaa-valtasuhde-mutkistaa-asian-selvittelya/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Muistilistat työpaikan toimijoille. Viitattu 10.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Tunnista työn pulmakohdat. Viitattu 26.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/tunnista-tyon-pulmakohdat/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åhman, H. 2019. Keskusteluälykkyys painetilanteessa. Helsinki: Alma Talent.

SAATEKIRJE HENKILÖSTÖKYSELY

Hei,

Olen Alina Salmi ja työskentelen yrityksessä X. Opiskelen myös Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoa. Suuntaudun esimiestyön kehittämiseen ja teen tähän liittyen opinnäytetyötäni yritykselle X. Opinnäytetyöni käsittelee haastaviin ja ongelmatilanteisiin puuttumista työyhteisössä. Haastaviksi ja ongelmatilanteiksi mielletään muun muassa epäasiallinen- ja häiriökäyttäytyminen, yhteistyöongelmat, kiusaaminen, ohjeiden laiminlyöminen, poissaolot sekä päihteiden käyttö työpaikalla.

Työtä varten teetän henkilöstölle kyselyn, jossa kysytään kysymyksiä liittyen haastaviin ja ongelmatilanteisiin. Esimiesten tulee vastata kyselyyn oman esimiehensä toiminnan näkökulmasta eli henkilökohtaisella näkemyksellä, ei esimiesroolinsa näkökulmasta.

Kyselyssä on enimmäkseen monivalintakysymyksiä, mutta useimmassa kysymyksessä on myös avoin vastauskenttä, jos haluaa antaa tarkemman vastauksen, kuin vaihtoehdoissa. Kyselyn lopussa on avoin kommenttikenttä, missä voit antaa palautetta kyselystä tai muuta kommenttia kyselyn aihepiiriin liittyen. Kysely toteutetaan anonyyminä eikä yksittäisen henkilön vastauksista ole mahdollista tunnistaa henkilöä. Tuloksia tullaan mahdollisesti hyödyntämään yksikkökohtaisesti myöhemmin. Tässäkin otetaan huomioon, ettei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa.

Jos tulee ongelmia kyselyyn vastaamisessa tai jotain kysyttävää, niin minut tavoittaa tästä sähköpostista ja Teamsin kautta saa myös yhteyden.

Toivon, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. 😊

Vastausaikaa on tiistaihin 14.9.2021 asti.

Linkki kyselyyn: XXX

Ystävällisin terveisin

Alina Salmi

HENKILÖSTÖKYSELY

1. Missä yksikössä/toiminnossa työskentelet?
2. Oletko kohdannut/havainnoinut työyhteisössä ongelmatilanteita?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - c. en osaa vastata
3. Jos olet kohdannut/havainnoinut työyhteisössä ongelmatilanteita, niin millaisia nämä tilanteet ovat olleet?
 - a. sopimaton toiminta ja käytös
 - b. yhteistyöongelmat
 - c. sovittujen pelisääntöjen ja toimintatapojen laiminlyöminen
 - d. puutteellinen ammattitaito
 - e. luvattomat poissaolot
 - f. päihteistä johtuvat ongelmat
 - g. muu (avoin vastauskenttä)
4. Oletko kertonut esimiehelle, jos olet kohdannut/havainnoinut ongelmatilanteita työpaikalla?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - c. en ole kohdannut/havainnoinut ongelmatilanteita työpaikalla
5. Jos et ole kertonut esimiehellesi kohtaamistasi/havainnoimistasi ongelmatilanteista, niin mistä syystä et ole kertonut?
avoin vastauskenttä
6. Koetko, että esimiehet (oma tai muut) puuttuvat työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - c. melko usein
 - d. en osaa vastata
 - e. muu (avoin vastauskenttä)
7. Oletko tyytyväinen, miten ongelmatilanteet tällä hetkellä käsitellään?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - c. melko tyytyväinen
 - d. en osaa vastata

e. muu (avoin vastauskenttä)

8. Onko sinulla ehdotuksia, miten ongelmatilanteisiin tulisi työyhteisössä puuttua?

avoin vastauskenttä

9. Koetko, että työpaikalla ennaltaehkäistään ongelmien syntyä? Esimerkiksi yhteisillä säännöillä/toimintamalleilla.

a. kyllä

b. ei

c. en osaa vastata

d. muu (avoin vastauskenttä)

ESIMIESTEN KYSELY

1. Yksikkö, missä toimit esimiehenä
2. Oletko esimiesasemassa käsitellyt haastavia tai ongelmatilanteita työpaikalla?
3. Millaisia nämä haastavat tai ongelmatilanteet ovat olleet?
4. Koetko haastavien ja ongelmatilanteiden käsittelyn vaikeana?
5. Jos koet haastavien ja ongelmatilanteiden käsittelyn vaikeana, niin miksi ja millaisia nämä vaikeudet ovat?
6. Ovatko alaisesi/muut työyhteisön jäsenet kertoneet sinulle havaitsemistaan ongelmatilanteista työpaikalla?
7. Oletko saanut alaisiltasi/muilta työyhteisön jäseniltä palautetta haastavien tai ongelmatilanteiden käsittelystä? Jos olet, niin millaista palautetta?
8. Koetko saavasi omalta esimieheltäsi/muulta organisaatiolta tukea haastavien ja ongelmatilanteiden käsittelyssä? Jos saat, niin millaista tukea?
9. Ennaltaehkäistäänkö työpaikalla ongelmatilanteiden syntyä? Esimerkiksi yhteisillä säännöillä/toimintamalleilla.