



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Mitä olisi voitu tehdä toisin

---

Järvinen, Susanna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Mitä olisi voitu tehdä toisin

Järvinen, Susanna  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Susanna Järvinen

### Mitä olisi voitu tehdä toisin

Vuosi 2013 Sivumäärä 37 + 5

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa myyntipalvelusta irtisanoutuneiden työntekijöiden irtisanoutumisen syitä. Myyntipalvelusta irtisanoutuneita pyydettiin kertomaan, miksi he olivat irtisanoutuneet ja mitä olisi voitu tehdä toisin irtisanoutumisen välttämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehityskohteiden tunnistaminen toimeksiantaja yrityksen henkilöstöosastolle myyntipalvelun työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimuskohteeksi valittiin vuosien 2011 ja 2012 aikana myyntipalvelusta irtisanoutuneet henkilöt. He olivat työskennelleet myyntipalvelussa vähintään kuusi kuukautta. Kaikki olivat oman päätöksensä myötä päättäneet irtisanoutua. Heidän työsuhteen päättymisen ei johtunut määräaikaisen työsopimuksen päättymisestä. Kaikkiaan irtisanoutuneita oli noin 20 henkilöä, joista 15 osallistui tutkimukseen.

Rauramo esittää teoksessaan (2008) Työhyvinvoinnin Portaat, että työhyvinvointiin panostamalla tulokset näkyvät sairauspoissaolojen vähentymisenä, työtyytyväisyyden ja motivaation kasvuna. Sen avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä ja pienentää työyhteisön vaihtuvuus. Työhyvinvointiin satsaamalla työyhteisön ilmapiiri nousee ja organisaation innovatiivisuus kasvaa.

Menetelmiksi tutkimuksen toteuttamiseen valittiin avoin kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa tilannetta laajemmin sekä tiedustella entisiltä työntekijöiltä, olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan teemahaastatteluun. Avoin kysely lähetettiin 16 henkilölle ja vastauksia saatiin 15. Avoimeen kyselyyn vastanneista seitsemän henkilöä osallistui teemahaastatteluihin. Teemahaastattelut toteutettiin pienryhmille Helsingin keskustan ravintolassa maaliskuun ja huhtikuun vaihteessa 2013.

Tutkimusmenetelmien valinta oli onnistunut, sillä niiden avulla pystyttiin tarkastelemaan tutkimusongelmia useammalta näkökulmalta. Avoimen kyselyn tuloksista nousi esille muutama teema, joiden ympärille haastattelu rakennettiin. Teemoiksi valittiin esimiestyöskentely, työkuormittaminen, osaamisen keskittäminen sekä positiiviset asiat myyntipalvelussa työskentelyssä.

Kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella valittiin kaksi kehittämiskohdetta myyntipalvelulle. Kehittämiskohteille tehtiin kehitysehdotukset, joiden avulla toimintaa olisi mahdollista parantaa.

Asiasanat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työviihtyvyys

Järvinen, Susanna

**What could have been done differently**

Year	2013	Pages	37 + 5
------	------	-------	--------

---

The objective of this study was to investigate employee well-being at the sales service. Former, resigned employees of the sales service were asked to clarify the reasons behind resignation and to give ideas on how it could have been avoided. The study aims at providing proposals for the HR department by presenting improvement ideas for employee well-being at the sales service.

The research subjects are all former employees who resigned during the years 2011 and 2012. All had worked in the sales services for a minimum of six months and eventually resigned by choice - not due to the termination of a temporary job contract. There were a total of 20 resigned persons of whom 15 participated in the study.

Päivi Rauramo states in her book Well-being at work steps (2008) that with little effort for work well being results are shown as decrease in sick leaves and as an increase with work satisfaction and motivation. It can also help with employee retention and prevent workplace turnover. By investing in well-being, the workplace atmosphere rises and the innovativeness of the organization can grow.

The first step in the study was an open survey, the purpose of which was to get larger picture of the situation and to inquire the former employees whether they would agree to a theme interview. The theme interviews were carried out with small group in a Helsinki restaurant during late March and early April in 2013.

The research methods turned out to be appropriate, since they provided a broader view of the situation. The initial survey brought up several themes around which the interview was then designed. The selected themes were management skills, workloads, allocation of employee skills and the positive points of working at the sales service.

Two development areas for the sales service were selected as a result of the survey and interviews. Development proposals addressing the issues were then designed.

Keywords well-being in work, developing well-being in work, work satisfaction,

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimintaympäristö.....	8
3	Työhyvinvointi .....	9
3.1	Psyko-fysiologiset perustarpeet .....	10
3.1.1	Työkuormitus.....	10
3.1.2	Työruokailu.....	11
3.1.3	Työterveydenhuolto ja työkyvyn johtaminen .....	11
3.2	Turvallisuuden tarve.....	12
3.2.1	Turvallinen työympäristö .....	13
3.2.2	Turvallinen työyhteisö.....	13
3.2.3	Työsuojelu .....	14
3.3	Liittymisen tarve .....	14
3.3.1	Työilmapiiri.....	15
3.3.2	Monimuotoisuus ja sosiaalinen tuki työyhteisössä.....	15
3.4	Arvostuksen tarve .....	16
3.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	17
3.4.2	Palaute ja palkitseminen .....	18
3.5	Itsensä toteuttamisen tarve.....	19
3.5.1	Oppiminen .....	19
3.5.2	Osaamisen ja oppimisen kehittäminen .....	20
3.5.3	Työn imu ja mielekäs työ .....	21
4	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	22
5	Menetelmät ja tutkimuksen kulku .....	23
5.1	Avoin kysely .....	23
5.1.1	Analysointi.....	24
5.1.2	Toteutus .....	26
5.1.3	Tulokset.....	27
5.2	Teemahaastattelu.....	29
5.2.1	Toteutus ja analysointi .....	30
5.2.2	Haastattelun tulokset .....	30
6	Kehitysehdotuksia.....	33
6.1	Kehitysehdotus 1: Esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde.....	33
6.2	Kehitysehdotus 2: Osaamisen keskittäminen ja työntekijöiden sitouttaminen	34
7	Johtopäätökset .....	35
	Lähteet .....	37
	Kuviot .....	39

Taulukot .....	40
Liitteet.....	41

## 1 Johdanto

Työterveyslaitos listaa sivulla työhyvinvoinnin vaikuttavan organisaation kilpailukykyyn, taloudellisiin tuloksiin sekä yrityksen maineeseen. Hyvin suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi maksaa itsensä takaisin moninkertaisina sekä lisää työntekijöiden motivaatiota, innovatiivisuutta sekä sitouttaa työntekijöitä työhönsä. (Tuottavuus - Työterveyslaitos 2013)

Toimintaympäristönä opinnäytetyölle oli toimeksiantajayrityksen myyntipalvelu, jossa toimii pääkaupunkiseudun kokousmyynti, ravintolamyynti sekä ryhmämajoituksen myynti. Työntekijöitä oli yhteensä noin 50 henkeä. Toiminta sijoittuu call center- tyyliseen toimistoon.

Ensimmäisenä lukijalle tarkennetaan toimintaympäristö, jonne tutkielma tehtiin. Sen jälkeisessä luvussa kolme kuvaillaan enemmän Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallia sekä teoriaperustaa, johon opinnäytetyö nojautuu. Luvussa neljä käsitellään tutkimusongelmat sekä tavoitteet. Seuraavassa luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, niiden toteutus sekä tuloksia. Luvussa kuusi on tutkimuksen pohjalta tehdyt kehitysehdotukset. Luvussa seitsemän selostettuna ovat johtopäätökset ja opinnäytetyön lopetus.

## 2 Toimintaympäristö

Toimeksiantaja yrityksen visio on olla asiakkaan ykkösvalinta. Heidän arvoistaan huomaa asiakaslähtöisyyden, joita ovat muun muassa jatkuva uudistuminen ja vastuun kantaminen niin ihmisistä kuin ympäristöstä. Korkeimmaksi arvokseen he ilmoittavat toimivansa vain asiakasta varten.

Toimeksiantaja yritys tarjoaa työntekijöilleen työterveyshuollon hoitaakseen sairauksia, sairauksien ehkäisyyn sekä yleisen terveyden huoltoon. Kuten Työsuojelu listaa sivuillansa, on työterveyden huollon tavoitteena ehkäistä ammattitauteja sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen sekä edistäminen. (Työsuojelutoiminta työpaikalla 2012.)

Opinnäytetyön toimintaympäristö ei ollut koko organisaatio, vaan pieni osa sitä.

Toimintaympäristönä oli myyntipalvelu. Myyntipalvelussa työskentelee päivittäin lähes 50 henkilöä, joiden työtehtävänä on hoitaa asiakaskontakteja, tehdä varauksia ja hoitaa varausten ensihoito ennen itse tilaisuutta. Kaikkiaan myyntipalveluun tulee päivässä, vuoden ajankohdasta riippuen, 300-1000 puhelua. Sähköpostiviesteistä ei tarkkaa mittaria ole, mutta arvio on noin 500 sähköpostia päivittäin. Nämä ovat vasta myyntipalveluun päin tulevia kontakteja, mutta luonnollisesti myyntipalvelusta kontaktoidaan asiakastakin. Nämä luvut ovat hiukan yllämainittuja pienempiä.

Myyntipalvelu on jaettu kolmeen eri osaan: ravintolamyyntiin, kokousmyyntiin sekä ryhmämajoitusmyyntiin. Suurimmalta osalta työntekijät hoitavat vain yhtä osa-aluetta, mutta ihanteellisessa tilanteessa työntekijät hallitsevat jokaisen osa-alueen ja voivat siten palvella asiakkaan tarpeita tilanteessa kuin tilanteessa. Koko myyntipalvelun osaamisalue on niin laaja, ettei sitä yhden henkilön ole mahdollista hallita ilman vuosien koulutusta.

Toiminta myyntipalvelussa on melkein ympäri vuoden hyvin hektistä. Jos toisella osa-alueella ei ole sesonkiaika, niin toisella on. Kiireaikoina työntekijät auttavat muissa päätiimeissä, esimerkiksi pikkujoulukaudella ravintolamyyniti on hyvin ruuhkaista ja esimerkiksi majoituskauppa ei niin vilkasta ja niin edelleen. Tästä johtuen työskentely myyntipalvelussa on hyvin nopeatempoista ja koskaan ei voi olla täysin varma, mitä seuraava päivä tuo tullessaan. Kun toiminta on kiireistä, on tärkeää että työyhteisö voi hyvin ja ovat tyytyväisiä työhönsä. Työn kiireestä johtuen toisinaan työntekijöiden hermot voivat olla tiukoilla. Työ vaatii hyvin paljon yhteistoimintaa muiden työntekijöiden välillä, joten työyhteisön sisäisten suhteiden tulee olla kunnossa.

Vuosien 2011 ja 2012 aikana on myyntipalvelussa alkanut selkeä irtisanoutumisaalto. Vuoden aikana lähes 50 % henkilöstöstä on vaihtunut. Olisiko jotain mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta



työntekijät jäisivät? Tulosten avulla uskottiin voitavan tarkentaa kehityskohteita sekä sitä kautta parantaa työilmapiiriä ja sitä kautta työympäristöä, motivaatiota ja viihtyvyyttä.

### 3 Työhyvinvointi

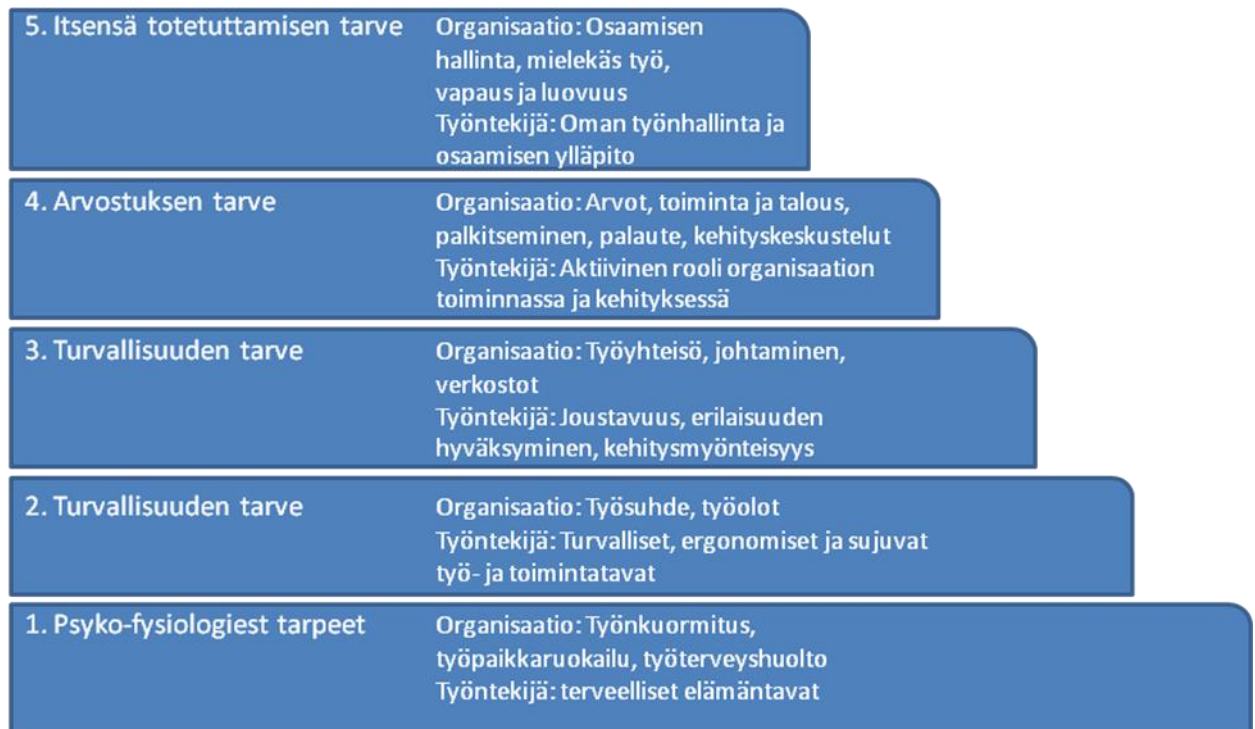
Kuten Riitta Viitala kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä* (2007, 11-12) toteaa, ovat suomalaiset hyvin työorientuneita ja sitoutuneita työhönsä. Suomalaisille kynns jättää työnsä tekemättä tai jäädä pois töistä sairauden vuoksi on hyvin suuri. Tästä johtuen erityisesti suomalaisille työyhteisöille työhyvinvoinnin merkitys on erityisen suuri.

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka nykyäänkin useimmiten langetaan käsittelemään työhyvinvointia ainoastaan suppealla alueella, tuntematta sen kokonaisuutta. Mikäli tämä kokonaisuus tunnettaisiin, antaisi se mahdollisuuksia arvioida realistisesti työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Näin saataisiin selville selkeästi mihin osa-alueeseen tulisi panostaa, jotta työhyvinvointi kasvaisi. (Kehusmaa 2011, 32.)

Teoksessa *Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta* (2008) Päivi Rauramo määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan useasta eri tekijästä. Hän on kirjassaan mukauttanut työhyvinvoinnin perustekijät vuonna 1943 esiteltyyn Abraham Maslow'n tarvehierarkiamalliin. Rauramon mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa organisaatiossa. Tässä luvussa käydään selkeästi ja yksitellen läpi työhyvinvoinnin tekijät. Kun työntekijöille mahdollistetaan nämä tekijät, tulisi työhyvinvoinnin olla kohdallaan. ( Rauramo 2008, 34-36.)

Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaiseman tarvehierarkiamallin mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta. Niitä ovat psyko-fysiologiset-, turvallisuuden-, liittymisen-, arvostuksen- sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeet voidaan kuvata kolmiona, jossa alimpana ja laajimpana on hengissä pysymisen tarve sekä ylimpänä ja pienimpänä itsensä kehittämisen tarve. Vaihtoehtoinen esitystapa on kuviossa 1. kuvattu rappus-malli. Teorian mukaan ihmisen on täytettävä alemman osion tarpeet ennen keskittymistä ylemmille tasoille. Esimerkiksi ihmisen on pysyttävä hengissä ennen kuin hän voi alkaa olla huolissaan turvallisuudestaan. Samoin työhyvinvoinnin perusteiden on oltava kunnossa, ennen kuin tarpeet voidaan kohdistaa ylemmille portaille. ( Kreitner & Kinicki 2010, 213-214.)

Myöhemmin Maslow myönsi itsekkin, ettei kaikissa tapauksissa hierarkkisuus välttämättä toteudu. Tällä hän tarkoitti, ettei jokaisessa tapauksessa alemman portaan tarpeen tule täyttyä, päästäkseen ylemmille tasoille. Yksittäisten portaiden tarpeet voivat korostua eritavalla eri tilanteissa. Tästä hyvä esimerkki on Työn imu-ilmiö, josta kerrotaan lisää luvun viimeisessä kappaleessa. (Kehusmaa 2011, 16-17.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat Rauramo mukailen (2008)

### 3.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet

Pohjimmainen tarve jokaisella elävällä olennolla on hengissä pysymisen tarve, jota kutsutaan psyko-fysiologisiksi perustarpeiksi. Näitä ovat hengittäminen, syöminen, juominen sekä nukkuminen. Työhyvinvoinnin kannalta nämä perustarpeet ovat jokapäiväisessä työssä käytettäviä tekijöitä. Työ ei voi olla liian raskasta eikä kuormittaa työnsä tekijää liikaa, mutta silti sen tulee haastaa työnsä tekijää tarpeeksi. Työntekijälle on mahdollistettava tarpeeksi pitkä palautuminen, riittävä ja laadukas ravinto sekä liikunta. Työntekijää on suojeltava sairauksilta ennaltaehkäisevästi ja tarpeen vaatiessa sairauksia on hoidettava. (Rauramo 2008, 36.)

#### 3.1.1 Työkuormitus

Ihminen kaipaa kehon kuormitusta sopivassa määrässä pitääkseen mielen ja lihakset virkeinä. Sopiva työkuormitus edistää ja parantaa työkykyä ja työntekijän terveyttä. Työn monipuolisuus, sen jakaminen vaativiin ja helppoihin työtehtäviin päivän aikana ja suunniteltu tauotus pitävät työntekijän mielen virkeänä, työvireen tasaisena ja estävät näin väsymystä. Muistettavaa on, että ihmisen kokonaiskuormitukseen on laskettava vapaa-aika mukaan. Ihmiselle on taattava tarpeeksi pitkä aika palautumiseen levossa niin työn kuin

vapaa-ajan suhteen. Kohtuus niin työssä kun vapaa-ajassa on erityisen tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Rauramo 2008, 37-38.)

Ihminen ei kestä pitkään liian suurta työmäärää. Kun ihmiselle tulee tunne, ettei hän enää selviä työmäärästään, alkaa hänen kehonsa saman tien automaattisesti käynnistämään stressiin liittyviä toimintoja. Mikäli keho on liian pitkää stressitilassa, voi se aiheuttaa sekä henkisiä että fyysisiä vammoja. Kun ihminen oivaltaa selättäneensä työmäärän ja hallitsevansa sen, stressi liukenee ja keho palaa normaalitilaan. Työn hallinta on päätekijä työntekijän henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin takaamiseksi. Järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus ja ennustettavuus työssä lisäävät työntekijällä hallinnan tunnetta. Jos johdon käskyt ovat hyvin sekavia ja vaihtelevia, hallinnan tunne kutistuu ja sitä myötä stressin toiminnot alkavat. Tällaista tilaa voidaan pitää työ immun vastakohtana. (Järvinen 2008, 38-40.)

### 3.1.2 Työruokailu

On tärkeää, että itse työntekijä pitää huolta omasta terveydestään ja elämäntavat ovat terveelliset. Säännöllinen ja monipuolinen ruokailu, kohtuus alkoholinkäytössä ja tupakoimattomuus ovat työntekijän omalla vastuulla olevia tekijöitä. Työnantajan velvollisuutena on tarjota työntekijöilleen mahdollisuus säännölliseen terveelliseen työpaikkaruokailuun. Säännöllinen ruokailu rytmittää työpäivän ja estää väsymystä samalla edistäen vireyttä. Työnantaja voi tarjota mahdollisuuden työliikuntaan tai hankkia välineistöä työpaikalle taukojumppia varten. Tarkoituksena on saada kaikki liikkumaan ja yksilöt, joita urheilu ei aiemmin ole kiinnostanut, innostumaan. Yleensä tulokset kuitenkin osoittavat, että tilaisuuksia hyödyntävät vain yksilöt, jotka jo muutenkin ovat hyvässä kunnossa ja harrastavat liikuntaa vapaa-ajalla. (Rauramo 2004, 48-63.)

### 3.1.3 Työterveydenhuolto ja työkyvyn johtaminen

Suomen työnantajat maksavat keskimäärin noin 1500 euroa henkilöä kohden sairauspoissaoloja vuodessa. Suomen kansantaloudelle sairauspoissaolot maksavat vuosittain noin 3 miljardia euroa. Vuonna 2010 Suomessa sairastettiin keskimääräisesti 11 työpäivää henkilöä kohden. Luvut ovat peräisin Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksesta jäsenyrityksille. Se kattoi yli 170 000 jäsentä, 409 yrityksestä. Työhyvinvoinnilla sekä työkyvyn johtamisella on tärkeä rooli sairauslomissa. Työhyvinvoinnin noustua tärkeäksi tekijäksi jokapäiväisessä toiminnassa, on se korostanut sairauspoissaolojen hallintaa ja ennaltaehkäisyä. Vuonna 2011 tammikuussa voimaan astuneen lain mukaan, Kansaneläkelaitos maksaa 60 % korvauksia niille yrityksille, jotka ennaltaehkäisevästi toimivat yhdessä työterveyshuollon kanssa parantaakseen työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaisen tuen

toteuttamista. Ilman tätä sopimusta ei Kansaneläkelaitos maksa korvauksia kuin 50 %. Työterveyshuollon ja yrityksen välisen sopimuksen tarkoituksena on edistää työkykyä ja sitä kautta estää työkyvyttömyyttä. (Kess ja Seppänen 2011, 121.)

Työkyvyn johtamiseen on alettu viime vuosien aikana kiinnittämään huomiota. Elinkeinoelämän keskusliiton puheenjohtaja Ole Johansson kehotti vuonna 2011 Työterveyslaitoksen julkaisemassa EK:n työkykyjohtamisen mallissa kaikkia yritysten johtoja nostamaan työkyvyn johtamisen osaksi yritysten johtamispolitiikkaa. Työkyvyn johtamisen avulla voidaan parantaa yhteisön hyvinvointia, yrityksen tulosta ja sitä kautta pidentää työuria. Liittämällä työkyvyn johtamisen osaksi strategiaa voidaan ennaltaehkäistä henkilöstön sairauksia ja ennen kaikkea sen avulla pystytään puuttumaan henkisiin ja mielenterveydellisiin ongelmiin ajoissa. Keinoja tähän ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta, terveysriskien kartoittaminen ja ongelmakohtiin puuttuminen, terveellisten elintapojen edistäminen sekä työ aiheuttaman stressin ja kiireiden hallinta. (Tykytoiminta 2012.)

Mikäli työyhteisö on liian pitkään kiireinen ja paineen alla, madaltuu riski sairaslomiin sekä tehokkuus laskee ja virheiden riski kasvaa. Toki ei kaikkiin sairaslomiin voida vaikuttaa, toiset tilanteet eivät ole estettävissä. Sairastumiselle altistavat seuraavat tekijät, kuten mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, sosiaalinen tuki tai sen puute työyhteisössä, työsuhteen epävarmuus sekä liian tiukka kontrolli poissaoloista. Työntekijän jäädessä sairaslomalle vaikuttaa se suoranaisesti yrityksen talouteen. Työntekijä on useimmiten vaikeaa paikata heti. Yleensä sairastunut työntekijä korvataan toisen työntekijän ylityötunneilla, jolloin taas rasitus kohdistuu paikkaavaan työntekijää. Toinen vaihtoehto saattaa olla, ettei työntekijälle hankita korvaajaa, jolloin työt kasaantuvat ja rasittavat sairaslomalta palanneen työntekijän heti tämän palattua. (Viitala 2004, 29.)

### 3.2 Turvallisuuden tarve

Ihmiselle turvallisuuden tunne on edellytys jokapäiväiseen elämään. Niin työelämässä on erityisen tärkeää, että työntekijä tuntee työn olevan pysyvää ja tuottaa tarpeeksi suurta toimeentuloa elättämään itsensä ja mahdollisen perheen. Työn ja työympäristön tulee olla turvallinen, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen. Työyhteisö luo turvallisuudentunnetta yksilölle takaamalla edellä mainitut ominaisuudet kaikille yhteisön jäsenille. Työpaikoilla, joissa on paljon osa- tai määräaikaista, on tärkeää, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa omasta tilanteestaan esimiehiltä ja työyhteisö tukee heitä. (Rauramo 2008, 85-86.)

Tänä päivänä muutoksia tulee paljon työelämässä. Vuonna 2012 Suomessa koettiin enemmän YT-neuvotteluja kuin koskaan ennen. SAK:n kokoaman listauksen mukaan, vuoteen 2011 verrattuna vuonna 2012 YT-neuvottelujen alaisten henkilömäärä kaksinkertaistui. Jos muutoksia on liikaa, alkaa työntekijä tuntemaan olonsa turvattomaksi. Tällöin on erityisen tärkeää avoin kommunikaatio esimiesten ja alaisten välillä. Organisaation visio tulee olla yhteinen ja mahdollisia ratkaisuja on hyvä pohtia yhdessä alaisten kanssa. Tärkeintä on muutoksen selittäminen, perustelu ja oikeuttaminen työyhteisölle. (Rauramo 2008, 87-88.)

Turvallisuusjohtaminen on suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista organisaatiossa. Se liittyy yhteisön ja organisaation turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöasioihin. Tavoitteena on ennaltaehkäistä työtaturmia, -vaaroja ja -vahinkoja johtamisen avulla. Turvallisuusjohtaminen pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Sen avustuksella voidaan kasvattaa työyhteisön turvallisuudentunnetta. (Rauramo 2008, 90.)

### 3.2.1 Turvallinen työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan fyysisesti työpaikkaa, tilaa, jossa työ tehdään. Työympäristö tukee työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä. Työympäristö on tarkoin suunniteltu työhön, se on turvallinen, viihtyisä ja terveellinen. Työympäristön rakentamisessa tärkeintä on suunnittelu, sijoittelu ja tilatarpeiden arviointi. Siisteys ja järjestys parantavan työn sujuvuutta ja kehittävät sekä ylläpitävät turvallisuutta. Työympäristö koostuu fyysisestä ja teknillisestä, kuten laitteet ja koneet, joita työn teossa käytetään, sekä toiminnallisesta, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Jälkimmäisenä mainittuja ovat muun muassa työ- ja toimintatavat työyhteisössä. (Rauramo 2008, 101.)

Työympäristöön liittyvät altisteet vaikuttavat työkuormitukseen. Ne voidaan jakaa fysikaalisiin, kemiallisiin sekä biologisiin altisteihin. Fysikaalisia ovat fyysisesti ihmistä kuormittavat asiat kuten melu, värinä, säteily, ympäristön lämpötilat ja ilmastointi. Kemiallisia altisteita ovat kemikaalit, joita työn aikana tai työympäristössä käytetään. Biologiset altisteet voivat olla muun muassa homevauriot ja niiden aiheuttamat itiöt tai muut bakteerit. (Rauramo 2008, 102-109)

### 3.2.2 Turvallinen työyhteisö

Työyhteisö sisältää kaikki samassa työympäristössä työskentelevät henkilöt. Työyhteisö on turvallinen, kun kaikki yksilöt yhteisössä ovat sitoutuneet yhteisiin pelisääntöihin ja kohtelevat toinen toistaan kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti. Työn ollessa oikein mitoitettua ja sen jakautuessa tasapainoisesti koko työyhteisölle, se edistää ja ylläpitää henkistä

hyvinvointia yhteisössä. Työyhteisössä ei esiinny väkivaltaa fyysisellä tai henkisellä tasolla, ja työpaikkakiusaamisen suhteen pidetään nollatoleranssi. Erityisesti näihin kahteen osa-alueeseen tulee esimiehillä olla yhtenäinen linjaus ja rohkeus puuttua asioihin. Mikäli työyhteisön sisällä ilmenee yksilöä kohtaan epäasiallista kohtelua, häirintää, kiusaamista, syrjintää, menettää kyseinen yksilö työn ilon ja riski masentumisesta, unettomuudesta ja työkyvyttömyydestä kasvaa. (Rauramo 2008, 109-116.)

Yhteisillä pelisäännöillä taataan työyhteisön keskenäiset asialliset välit. Kaikista ei tarvitse tykätä, mutta työssä kaikkien kanssa on tultava toimeen. Pelisääntöjä laadittaessa on tärkeää aloittaa määrittelemällä termit, esimerkiksi mitä tarkoittavat epäasiallinen käyttäytyminen, häirintä tai syrjintä. Kun määrittely on valmista ja kaikki osapuolet sitoutuvat niihin, laaditaan ohjeet asian käsittelylle. Yhteiset pelisäännöt tulee olla kaikille luettavissa ja helposti saatavilla. (Rauramo 2008, 117-118.)

### 3.2.3 Työsuojelu

Työsuojelun tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työkyky voidaan taata koko työyhteisölle. Työsuojelun tulee sisältää niin ennakoivia kuin korjaavia toimenpiteitä. Ensin on hyvä arvioida tämänhetkinen tilanne ja sen jälkeen välittömästi puuttua ja korjata puutteet. Esimiehet ovat tässä asiassa erityisen tärkeässä asemassa, sillä heillä on avainasema kokonaisvaltaisen tilanteen tarkkailussa ja siten he pystyvät havaitsemaan oireita ongelmista tai työpahoinvoinnista jo ennen niiden kunnollista puhkeamista. (Rauramo 2008, 118.)

Henkinen työsuojelu on noussut erityisen tärkeään asemaan työelämän muutosten myötä. Henkisen työsuojelun tavoitteena on saada työnvaatimukset ja työntekijöiden suorituskyvyn edellytykset vastaamaan mahdollisimman hyvin toisiaan. Mikäli työnvaatimukset ovat hyvin paljon suurempia kuin edellytykset suorituskyvylle, työntekijälle herää tunne omasta epäonnistumisestaan. Tämä voi aiheuttaa stressireaktion, jonka seurauksena voidaan sairastua työuupumukseen. (Rauramo 2008, 119.)

### 3.3 Liittymisen tarve

Jokaisella ihmisellä on tarve kuulua johonkin suurempaan yhteisöön. Se voi ilmetä työn puolella, harrastuksissa tai suuren perheen päänä. Työssään ihmiselle suhteet kollegoihin ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja merkittävä osa työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö voi kasvattaa yksilön itsetuntoa, joka heijastuu työn ulkopuoliseen elämään. Työyhteisön sisällä jokaisella yksilöllä on merkittävä rooli. (Rauramo 2008, 123.)

### 3.3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri on organisaation ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön yhteisvaikutuksesta syntynyt kokonaisuus. Sitä muokkaavat työyhteisön yksilöiden havainnoinnit. Organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä. Työilmapiiri käsite on hyvin monitahoinen, joten sen tarkka määrittely tai mittaaminen on hankalaa. Työilmapiiristä voidaan erottaa erilaisia tahoja. Näitä tahoja ovat muun muassa rakenne, joka sisältää säännöt, ohjeet, toimintatavat ja vastuut. Näihin kuuluvat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti. Työn kokeminen haasteelliseksi, palkitseminen, kannustus ja tuki sekä ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimman pikaisesti ovat työilmapiirin tahoja. Työilmapiiri on kulttuurin ilmentymä ja muodostaa yhteyden yksilön ja ylemmän organisaation tason välille. Hyvä työilmapiiri näkyy työilona. (Rauramo 2008, 124-125.)

Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on erityisen tärkeä työhyvinvoinnin ja motivaation lähde. Luottamuksen rakentaminen pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Luottamusta työyhteisössä ei voi olla, mikäli työyhteisö ei luota esimieheen. Tästä syystä esimiehellä on avainasema tässä asiassa. Luottamukseen liittyy oleellisesti avoimuus, joka näkyy työyhteisön sisällä ja sen suhteessa esimieheen vuorovaikutuksena. Erityisesti vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat tärkeitä seikkoja. Kun vuorovaikutus on avointa ja laadukasta, tuntevat työyhteisön jäsenet uskallusta ilmaista oman mielipiteensä työyhteisölle ja esimiehelle. Jos luottamusta ei ole, heijastuu se jokapäiväiseen työhön ja asiakaskontakteihin. Luottamusta omaavan työyhteisön sisällä on mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä, sen kehittämiseen ja työaikoihin. Tällainen toiminta edellyttää että esimies luottaa työyhteisöön, joka taas luottaa työyhteisön yksilöihin. Luoton saanut työyhteisö työskentelee tehokkaammin ja tuottaa suurempaa taloudellista tulosta. Erilaiset kokouskäytännöt ovat hyvä keino kasvattaa ja ylläpitää luottamusta. Kokouksissa ja palaverissa voidaan jutella avoimesti mahdollisista kehittämisideoista ja puuttua puutteisiin. (Rauramo 2008, 130-138.)

### 3.3.2 Monimuotoisuus ja sosiaalinen tuki työyhteisössä

Kuten jo aiemmin mainittiin, ovat ihmissuhteet työssä erityisen tärkeitä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Sosiaalinen tuki helpottaa paineessa työskentelyä ja auttaa jaksamaan rankkoinakin aikoina. On tutkittu, että sillä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja organisaation taloudelliseen tehokkuuteen. Tuen laatuun ja määrään vaikuttavat työyhteisön kulttuuri, toimintatavat, työ ja se, kuinka työ organisoidaan. Toisille yksilöille sosiaalinen tuki on kaikkea ja työskentely ilman sitä voi olla haastavaa. Sosiaalinen tuki parantaa työn

organisointia ja lisää työntekijän tyytyväisyyden tunnetta työtään kohtaan. (Rauramo 2008, 124.)

Tukeva työyhteisö työskentelee yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Sen sisällä vallitsee ehdoton luotto muihin jäseniin. Yhteisö on hyvin avoin ja siellä ei ole pelkoa puuttua ongelmakohtiin yhdessä. Ongelmat ja epäonnistumiset ratkaistaan yhdessä ja avoimesti. Työyhteisö muuttuu ja muuttaa toimintatapojaan yhteisten kokemusten kautta. (Kehusmaa 2011, 116.)

Kaikilla varmasti on kokemusta työskentelystä itsensä kaltaisten ihmisten kanssa. Tällöin työskentely on usein sujuvaa ja nopeaa, joskaan pitkällä tähtäimellä tämä ei kuitenkaan ole kannattavaa. Samankaltaiset yksilöt ajattelevat samoin ja täten heidän innovatiivisuus todennäköisesti laskee ajan myötä. Siitä syystä työyhteisön monimuotoisuus on tärkeää. Erilaiset ihmiset työskennellessään yhdessä tuottavat suurempaa tulosta pitkällä ajanjaksolla. Tällaisessa yhteisössä on erityisen tärkeää hyödyntää erilaisuutta ja siten pitää innovatiivisuus korkealla. Työyhteisön jäsenten on luotettava toisiinsa ja tunnettava olonsa turvalliseksi. Tämä syntyy aidolla keskustelulla, kuuntelulla ja sitoutumalla yhdessä laadittuihin pelisääntöihin. Kaikkien tulee kohdella toisiaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii esimieheltä erityisen hyvää henkilöstöjohtamista ja esimiestaitoja. Monimuotoisessa työyhteisössä haasteena ovat useimmiten kulttuurierot yksilöiden välillä. Pelisääntöjen avulla voidaan helpottaa muihin kulttuureihin sopeutumista. (Rauramo 2008, 127-128.)

#### 3.4 Arvostuksen tarve

Arvostus voidaan jakaa kahteen erilaiseen arvostukseen: Muiden arvostus yksilöä kohtaan ja yksilön arvostus itseään kohtaan. Muilta saatua arvostusta voidaan nimetä sosiaalisesti arvostukseksi. Sellaista on esimerkiksi status, kunnia tai maine. Se on helposti katoavaa ja sen voi haalia itselleen helposti. Yksilön arvostusta itseään kohtaan voidaan nimetä itsearvostukseksi. Itsearvostus on vaikeaa menettää tai saada. Sellaista on esimerkiksi itseluottamus, saavutukset, johtajuus sekä riippumattomuus ja vapaus omassa elämässä. Arvostuksen saaminen kehittää ja ylläpitää itsetuntoa, riippumatta minkälaista arvostusta se on. Erityisesti arvostus henkilöiltä, joita yksilö itse kunnioittaa ja arvostaa on hyvin tärkeää. (Rauramo 2008, 143-144.)

Jokaisen on tunnettava arvostusta ja olevansa arvostettu. Arvostus tulee esiin tekoina ja puheina. Se näkyy käyttäytymisessä ja työn hyväksytyinä päämäärinä ja toimintatapoina sekä ennen kaikkea vuorovaikutuksena työyhteisön sisällä. Arvostuksen tunne vähentää



turhautumista ja parantaa työnlaatua. Työntekijän riittävyden tunne kasvaa arvostuksesta. (Paasivaara 2009, 14-15.)

Jotta yksilö voi työssä saada arvostusta, tulee hänen olla pätevä jollakin työn osa-alueella. Hänen on omattava sellaista arvostusta, luottamusta tai vapautta, jotta hän voi työssään hyödyntää jo omaavaansa tietoja ja taitoja. Arvostus työtä kohtaan riippuu hyvin pitkälti siitä, miten työhön suhtaudutaan. Mikäli työtä pidetään keikkana, ei arvostus ole suurta. Työn tarkoituksena on tuoda toimeentuloa, keinolla ei ole väliä. Kun työtä pidetään hommana, on tavoitteena jälleen toimeentulon saaminen. Kuitenkin mukavuuden halu on jo suurempi, joten työ tulisi tehdä mukavassa seurassa ja sen voi tarpeen tullen helposti vaihtaa. Jos työtä pidetään jo ammattina, on se koulutusta tai luontaisia taipumuksia vastaavaa. Oman työn tulos tuottaa tekijälleen tyydytystä ja tekijä arvostaa työtään. Urassa on jo tekijällä halua kehittää ja edetä työssään. Hän haalii suurempaa vastuuta työssään. Tekijä toteuttaa itseään ja pääasiana on toisten palveleminen. Tällaista kutsutaan kutsumukseksi. Palkka on toissijainen, eikä se merkitse enää suuresti. Elämäntehtävänä työtään pitävä yksilö on täysin työlleen omistautunut. Hänen elämässään ei useimmiten muuta enää työn lisäksi ole. (Rauramo 2008, 145.)

#### 3.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu organisaation arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintatapojen varaan. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat yhteisön työhyvinvoinnin kehittymistä. Se on työyhteisön sosiaalinen pääoma. Työntekijän kannalta tärkeitä asioita työhyvinvoinnin johtamisessa ovat oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu kaikille työyhteisön jäsenille. Työntekijän on huolehdittava osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksistaan kehitystyössä. Työkyvyn sekä työhyvinvoinnin johtamisen taustatekijöinä ovat hyvät esimies-alaisuus- ja tasa-arvoiset, oikeudenmukainen- ja yhdenvertainen johtaminen. Taustatekijöiden ollessa puutteellisia, on johtaminen hyvin haasteellista ja aikaa vievää. (Rauramo 2008 145-144.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa esimies on useasti ratkaiseva avaintekijä. Kun työyhteisössä piilee ongelmia tai henkilösuhteet alkavat oireilemaan, on esimiehen tehtävä tarkkailijana puuttua epäkohtiin saman tien ja korjattava ne. Silloin pystytään mahdollisesti ennaltaehkäisemään esimerkiksi työuupumusta ja mahdollisia sairauslomia. Jotta työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu, on esimiehen oltava aidosti kiinnostunut työyksikön toiminnan kehittämisestä, sen henkilöstön hyvinvoinnista ja oman toimintansa kehittämisestä. Hyvä työyhteisö tukee ja auttaa esimiestä kehittymään ja pitää yllä jaksamista. Esimiehen jaksaminen ja työmoraaali heijastuu koko työyhteisöön. Esimiehellä tulee olla kyky nähdä vallitseva kokonaistilanne yhteisössä, arvioida ja pohtia sitä. Esimiehen tulee kyetä ottaa niin

kritiikkiä kuin hyvää palautetta vastaan ja samalla rohkeutta arvioida itse omaa toimintaansa. Ennen kaikkea tärkeimpänä on halu kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia työyhteisön kanssa kohti yhteistä suuntaa. (Rauramo 2008, 147-148.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on kriittisen tärkeää että johdon ja työntekijöiden välillä on avointa kaksisuuntaista keskustelua. Työyhteisölle, jonka työntekijät muodostavat, on tehtävä hyvin selväksi organisaation visio, tavoitteet sekä strategia. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia. Tällöin ne vähentävät työyhteisön stressiä ja sitouttavat yhteisön niihin. Kun työyhteisö otetaan mukaan tavoitteiden laatimiseen ja sitoutetaan tavoitteisiin, kohentaa se yhteisön arvostusta organisaatiota kohtaan. (Rauramo 2008, 149.)

Työkulttuuri luo perustan organisaation toiminnalle. Työkulttuuri koostuu työyhteisön arvoista, normeista, traditioista ja uskomuksista, jotka muokkaantuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa. On hyvin tärkeää työkulttuurin kannalta, että koko työyhteisö on sitoutunut työyhteisön arvoihin. Tällöin arvot tulevat esille työyhteisön jokapäiväisessä työssä ja se ulkopuolella. Nykypäivänä haasteena on, kuinka saada useat eri ikäpolvet sitoutumaan samoihin arvoihin yhtä voimakkaasti. Maailman muuttuessa kovaa vauhtia, voi toisille yhteisön jäsenille olla erityisen tärkeää jokin toinen asia, kun taas vanhempi ikäpolvi pitää kiinni vanhoista arvoista. (Rauramo 2008, 150-152.)

#### 3.4.2 Palaute ja palkitseminen

Pauli Juuti ja Antti Vuorela toteavat kirjassaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (2002, 69), että tutkimusten mukaan suomalainen esimies ei anna paljon palautetta. Työssään ihminen tarvitsee palautetta kehittyäkseen sekä jaksamisen kannalta. Onkin erityisen tärkeää niin työhyvinvoinnin kuin tuloksellisuuden näkökulmasta, että työyhteisössä sisäisesti sekä esimiehiltä annettu palaute on säännöllistä. Jotta esimies voi antaa palautetta, on hänen tunnettava työntekijän työ ja mitä on saatu aikaiseksi. Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta.

Palautteen tulee olla rakentavaa ja positiivista tilanteen mukaisesti. Se mahdollistaa työn arvioinnin ja antaa mahdollisuuden työntekijälle korjata virheet. Se auttaa kehittymään, pitää työn mielekkäänä ja mahdollistaa onnistumisen tunteet. Palautteen antaminen on osa johtajuutta ja ilman sitä ei johtaminen voi olla hyvää tai tasokasta. Palautteen tulisi olla aina välitöntä, tilannekohtaista, oikeudenmukaista ja palautteen vastaanottajan tulisi aina arvostaa palautetta. Palautetta ei tulisi antaa sähköisesti vaan mieluiten aina suullisesti. Palaute on lahja. Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsoen huonoin tilanne olisi työyhteisö, jossa palautetta ei annettaisi lainkaan. Sellaisen työyhteisön jäsenet alkaisivat tuntea olonsa tarpeettomiksi ja merkityksettömiksi. (Rauramo 2008, 152-153.)

Palkitseminen voi olla osa palautteen antoa. Se toimii hyvin motivaation kohottajana. Palkitseminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Sen avulla työntekijöiden on mahdollista kohdistaa työnsä suunta kohti oikeaa päämäärää. Se kannustaa työyhteisöä toimimaan yhdessä. Johdolle ja esimiehille palkitseminen on keskeinen työväline. Palkitsemisella on mahdollista luoda positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Liian vakavan kilpailun luomisella ilmapiiri voi mureta ja alkaa toimimaan työyhteisöä vastaan. (Rauramo 2008, 155.)

Kehityskeskustelut ovat osa palautteenantojärjestelmää. Kehityskeskustelut on tärkeä osa johtamista ja työntekijän arviointia. Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän välillä kahdenkeskisesti. Niihin on molempien osapuolten valmistauduttava huolella ja on hyvä varata riittävästi aikaa, jotta keskustelusta saadaan suurin hyöty irti. Kehityskeskustelussa on esimiehellä kuunteleva rooli ja hän johdattelee keskustelua. Työntekijän tulee voida kertoa mielipiteitään ja puhua muutenkin avoimesti. Tilanne on täysin luottamuksellinen, eikä siitä tule kummankaan osapuolen puhua muille. (Rauramo 2008, 157.)

### 3.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Oppiva organisaatio muodostuu vision, tavoitteiden, arvojen ja toimintatapojen ympärille. Ne muodostavat organisaation ytimen. On tärkeää, että koko työyhteisölle nämä ovat tuttuja ja he ymmärtävät niiden tarkoituksen. Työyhteisön osaamisen ylläpito edistää työn hallintaa, jaksamista ja työhyvinvointia. Työ ei saa olla liian helppoa, vaan sen tulee haastaa tekijänsä päivittäin. (Rauramo 2008, 160-161.)

#### 3.5.1 Oppiminen

Oppiminen voidaan jakaa periaatteisiin, joita tulee noudattaa, jotta oppiminen olisi hyvin tehokasta työn suhteen. Ensimmäinen periaate on itsensä johtaminen. Työntekijän kannalta se on kyky saavuttaa haluttuja tuloksia, organisaation kannustaessa kohti päämäärää. Ajatusmallit ovat toinen periaate. Näillä tarkoitetaan omien mielikuvien ja käytäntöjen jatkuvaa kehittämistä ja niiden kyseenalaistamista. Organisaation kannalta katsottuna on hyvin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen ohjaavina voimina toiminnossa ja päätöksen teossa. Yhteinen visio on kolmas periaate, jonka avulla työntekijä ymmärtää mielikuvan päämäärästä ja millä keinoin ja mitä tietä pitkin päämäärä saavutetaan. Neljäs periaate on tiimioppiminen. Nykyaikana kun tiimityöskentelyyn panostetaan enemmän ja enemmän, on ehdotonta, että yhteistyön keskustelu ja ryhmätyötaitoja vaalitaan ja kehitetään. Viimeisenä periaatteena on systemaattinen

ajattelu. Sillä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kuvata erilaisten järjestelmien kuvaavia voimia. (Rauramo 2008, 161.)

Muutoksen kautta syntyy aina tarve uuden oppimiseen, mutta toisaalta uuden oppiminen on paras keino aloittaa muutos. Aikuisiällä oppiminen suoritetaan suurimmaksi osaksi työn yhteydessä, joko järjestettyjen koulutusten yhteydessä tai oman mielenkiinnon kautta. Keskeisintä on pitää oppimismotivaatio yllä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tuloksekasta. Osaaminen kehittyy parhaiten harjaantumisen ja ammatinharjoittamisen kautta. Oppimista voidaan harjoittaa yhteisössä. Tällöin uuden tiedon oppiminen, luominen ja jakaminen tapahtuvat koko organisaatiolle. Ennen uuden oppimista, on hyvä kuitenkin olla tietoinen tavoitteista, jotta ymmärtää tien päämäärään. Osallistuva henkilöstö mahdollistaa jatkuvan kehityksen työtä kohtaan. (Rauramo 2008, 161-163.)

län myötä muisti heikkenee, jolloin päättelykyky ja motivaatio voivat kompensoida muistin menetystä. Kuitenkin tämä on hyvin yksilöllistä, eikä toimi kaikkien kohdalla. Samalla oppimisnopeus hidastuu. Tätä voidaan korvata oppimismotivaatiolla. Työn on oltava jatkuvasti tarpeeksi haastavaa, jolloin se edistää motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä. Työmotivaation ylläpito edellyttää jatkuvaa kehitystä ja oppimista. Kun työntekijälle annetaan sopivasti valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksia hallita omaa työtään, toimivat ne motivaattoreina ja tukevat osaamista. (Rauramo 2008, 169-170.)

### 3.5.2 Osaamisen ja oppimisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on osa johtamista. Ennen kuin osaamista voidaan johtaa tai kehittää, on ensin mitattava nykyinen taso, jolla yhteisö on. On selvitettävä nykyinen tila ja tulevaisuuden tarve, jotta visio ja päämäärä saavutetaan. Osaaminen on siis voitava arvioida. Tulevaisuuden tarpeita määrittäessä on huomioitava miten työ suoritetaan tehokkaimmin, mitä osaaminen edellyttää, mitä muutosta siihen on tehtävä ja mitä on tehtävä paremmin. Tarpeet muodostuvat tavoitteista ja nykytilasta. Niiden ero on opittavan tarve. Osaamisen kehittämisellä ei ainoastaan tarkoiteta uuden oppimista, vaan se on tiedon ja taitojen muille jakamista. Työyhteisön kesken on hyvä jakaa taitoja, joista on mahdollisesti tulevaisuudessa muille yhteisön jäsenille hyötyä. (Rauramo 2008, 164.)

Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä on henkilöstöosasto, HR-osasto, jonka keskeisenä toimintana on kehittää työyhteisöä jatkuvasti. Heidän vastuulla on osaamisen strategiaa tukeva kehittäminen. Päävastuu kuitenkin on esimiehillä. Heidän tulee organisoida ja johtaa toimintaa, päättää resursseista ja oltava esimerkkeinä. Heidän ja työntekijän kesken pidetään kehityskeskustelut, joissa keskustellaan jokaisen työntekijän kohdalla miten osaamista

voitaisiin kehittää. Esimiehen vastuulla on kehittämisen ja oppimisen johtaminen, itse työntekijällä on vastuu oppimisesta. (Rauramo 2008, 164.)

Nykyään työssä oppiminen usein aloitetaan oppimalla oppimisen taitoja. Koulutus tähtää tavoitteiden mukaiseen oppimiseen. Oppiminen on yksi tavoitteista. Onkin testattu, että faktoihin keskittyvä oppija oppii huonommin, kuin ymmärtämään keskittyvä oppija. On tärkeää, että opettaja tuntee oppijan valmiudet ja lähtötason. Oppimaan oppimisen koulutuksessa arvioinnilla on suuri merkitys prosessissa. Se auttaa näkemään, mitä on saavutettu ja kuinka tästä tulisi edetä. (Rauramo 2008, 167.)

Osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi on koulutusten lisäksi muita keinoja työyhteisön sisällä. Yksi niistä on työnohjaus. Se ei ole perehdytystä tai opastusta uuteen työhön. Sen tavoitteina on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja työssä jaksaminen turvaaminen. Keskeisin väline työnohjauksessa on vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Työnohjauksen lähtökohtana ovat aina ohjattavan tarpeet. Tarkoituksena on kehittää työtä ja keskittyä ainoastaan työasioihin. Muita keinoja on esimerkiksi mentorointi ja sosiaaliset ohjelmat, jotka tukevat yhteisöä ja oppimista yhdessä. (Rauramo 2008, 171-173.)

### 3.5.3 Työn imu ja mielekäs työ

Kuten jo luvun johdannossa mainittiinkin, työhyvinvoinnin porrasmallissa alempien portaiden tarpeiden ei aina tarvitse täytyä, jotta tarpeet voivat nousta ylemmille tasoille. Työn imussa tämä näkyy ehkä parhaiten. Työn imussa, työntekijä uppoutuu työhönsä niin antaumuksella, että menettää ajantajun ja sen seurauksena unohtaa esimerkiksi nälän tai väsymyksen. Työntekijä kuitenkin täyttää itsensä toteuttamisen tarvetta, ja on noussut suoraan porrasmallin ylimmälle tasolle. (Kehusmaa 2011, 17.)

Työn imulla tarkoitetaan tunnetilaa, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja on valmis panostamaan työhönsä. Se tarkoittaa aidosti myönteistä tunnetilaa ja motivaatiotilaa työssä, jonka työntekijä tuntee. Tällöin työntekijä on ylpeä omasta työstään ja on valmis ponnistelemaan työnsä tulosten ja tavoitteiden eteen. Hän kokee työnsä olevan merkityksellistä ja työympäristön mielekkääksi. Se kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa. (Hakanen 2011, 38-40.)

Työn imu tarttuu työyhteisön sisällä. Se on vuorovaikutteista, eli mikäli työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, on työntekijän halu suoriutua työstään suurempi. Kyseessä ei ole hetkellinen tai johonkin tiettyyn tilaisuuteen sidottu tila, vaan se on pysyvämpi ja levittyy kaikkialle. Työn imu vaikuttaa työntekijän työn ulkopuoliseen elämään ja näkyy vahvasti vapaa-ajalla. (Hakanen 2011, 42, 49.)

Työn imua kuvaa hyvin kolme eri tunnetilaa, joita työn imua kokeva henkilö kokee työtä tehdessään. Nämä tunnetilat ovat tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus. Tarmokkuudella tarkoitetaan, että työntekijä panostaa työhönsä kaikin voimin ja haluaa voittaa mahdolliset vastoinkäymiset. Omistautuneisuus on työntekijän kokemuksia työn merkityksestä, innokkuudesta ja ylpeydestä työhön. Työntekijä kokee inspiraatiota ja haasteellisuutta työssään. Hän voi helposti uppoutua työhönsä niin vahvasti, ettei työntekoa ole helppo keskeyttää taikka lopettaa ja työntekijän ajantaju häviää. Työntekijä nauttii työstään ja saa siitä nautintoa. (Hakanen 2011, 39.)

Kuten jo aiemmassa kappaleessa kerrottiin, työntekijän oma suhtautuminen työhönsä on merkitykseltään suuri. Jari Hakasen mukaan, mikäli työntekijä ei suhtaudu omaan työhönsä motivoituneesti, ei hän voi kokea työn imua. Työntekijä voi olla motivoitunut sisäisesti, jolloin hän kokee mieltymystä työhönsä ja tekee sitä vapaaehtoisesti tekemisen ilosta. Tämä edellyttää, että toiminta tuottaa tarpeeksi onnistumisia työntekijälle. Ulkoisesti työntekijä on motivoitunut, kun hän työskentelee saavuttaakseen jonkin tietyn päämäärän. Tällasessa tapauksessa lähtökohtana on totella esimiestä tai esimerkiksi tavoitteena vakinainen työsuhde. (Hakanen 2011, 30.)

#### 4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimusongelman laatiminen ja rajaaminen on kriittinen kohta opinnäytetyön kulun kannalta. Jokainen valinta ohjaa työtä eri suuntaan ja jokaisella valinnalla on seurauksensa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ongelma on spesifioidumpi ja pysyy lähes samanlaisena koko tutkimuksen ajan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Yleensä tutkimuksessa tarkennetaan alkuperäisen idean perusteella yksi pääongelma, jonka alle voidaan täsmentää alaongelmia. Alaongelmien avulla tutkijalla on mahdollista löytää vastaus pääongelmalle. Ne siis auttavat vastauksen saamisen pääongelmalle. Pääongelmalle ei ole välttämätöntä täsmentää alaongelmia, vaan tutkimuksella voi olla useita pääongelmia, joiden vastaukset täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 66, 119-124.)

Tässä opinnäytetyössä tutkielman pääongelmat olivat, miksi työntekijät irtisanoutuivat ja olisiko asialle voitu tehdä jotain koulutetun työvoiman siirtymisen estämiseksi muihin tehtäviin. Ongelmien tarkoitus oli kartoittaa mikä on ollut ratkaiseva tekijä työntekijöiden irtisanoutumiseen. Tutkimuskohde oli rajatut vuosien 2011 ja 2012 aikana myyntipalvelusta irtisanoutuneisiin henkilöihin. Henkilöt olivat irtisanoutuneet yli kuuden kuukauden työskentelyn jälkeen myyntipalvelusta.

## 5 Menetelmät ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen. Tutkimus oli jakautunut kahteen päävaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa irtisanoutuneilta tiedusteltiin sähköpostin sekä sosiaalisen median avulla, olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan tutkielmaan osana opinnäytetyötä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuutta ei voida mielivaltaisesti jaotella osiin, vaan tutkimuksessa sitä on katsottava mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoitteen on etsiä, löytää ja paljastaa uusia tosiasioita, ei niinkään varmentaa jo olemassa olevaa teoriaa tai väittämiä. Aineistoa on tutkittava monesta näkökulmasta ja perin pohjin. Aineistolle tehdään induktiivinen analyysi, jonka avulla toivotaan paljastuvan odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2008, 156.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon sekä tiedonkeruumenetelmän valinta on hyvin ratkaisevaa. Kohdejoukko tulee valita tarkoin ja sen tulee olla tarkoituksen mukainen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää koko tutkielman ajan ja on joustavasti muunneltavissa tulosten vaatimiin suuntiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

### 5.1 Avoin kysely

Kyselyssä voidaan kerätä tietoa tosiasioista, kokemuksista tai perusteltuja mielipiteitä ja opastuksia. Kyselyssä selvyys on tärkeintä, sillä huonosti muotoiltu ja laadittu kysely saattaa aiheuttaa vastaamiskadon, eikä analysoitavaa materiaalia saada tarpeeksi. On hyvin tärkeää että kyselyn kysymykset ovat selkeitä ja spesifioituja, ammattikieltä ei tule niissä käyttää ja kysymykset tulisi muotoilla lyhyiksi. Tällöin voidaan taata että jokainen osallistuja varmasti ymmärtää kyselyn tarkoituksen. (Hirsjärvi ym. 2008, 188.)

Kysely tutkimusmenetelmänä sisältää paljon hyviä ja huonoja puolia. Kysely on aikaa säästävä metodi ja siinä analysoitavaa materiaalia on mahdollista saada laajasti ja edullisesti. Hyvin suunniteltu ja laadittu kysely on helppo ja nopea analysoida vaikka tietokoneella ja saada valmiit tutkimustulokset. Analyysitavat ovat jo ennalta sovitut, eikä tutkijan tarvitse itse niitä enää määritellä. Kuitenkin, kyselyä pidetään toisinaan vaatimattomana ja pinnallisena. On mahdotonta tietää kuinka tosissaan kyselyyn on vastattu ja onko vastaaja ymmärtänyt kaikki kohdat täysin oikein. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Ennen kyselyn rakentamisen aloittamista on hyvä miettiä kyselyn asetelmaa. Tehdäänkö kysely useampaan kuin yhteen otteeseen samalle kohde yleisölle, vai pyritäänkö kaikki tulokset saamaan yhdellä kyselyllä. Mikäli kysely tehdään samalle kohderyhmälle vähintään

kaksi kertaa, on kyseessä pitkittäistutkimus, eli kyselyllä on seuranta. Tällä keinolla voidaan tutkittavan ilmiön kuvailemisen lisäksi selittää ilmiötä. Haluttaessa muodostaa ennustavia malleja asian tai ilmiön ilmenemiselle toisaalla, on pitkittäistutkimus oikea vaihtoehto. Kun tutkitaan asian tai ilmiön esiintyvyyttä kysymyksillä miksi, kenelle ja mistä johtuen, on kyseessä poikittaistutkimus. Tällöin kysely tehdään kerran kohderyhmälle. Sen avulla voidaan kuvailla ilmiötä, mutta syy-seuraus suhdetta ei voida tutkia. (Aaltola & Valli 2010, 104.)

Kyselyn rakentaminen on tarkoin suunniteltava. Niin kysymysten kieli, rakenne kuin ulkoasukin kyselyssä vaikuttavat vastaajan tuloksiin ja sitä myöten kyselyn luotettavuuteen. Ennen kyselyn rakentamista on hyvä tutustua tutkimusongelmiin ja teoriaan. Kaikki kysymykset tulee perustella lukijalle. Kysely tulee tehdä miellyttävällä kielellä ja siitä tulee selvitä kyselyn tärkeys. (Aaltola & Valli 2010, 104-105.)

Taustakysymykset, kuten ikä, sukupuoli ja vastaavat voidaan sijoittaa joko kyselyn alkuun tai loppuun. Mikäli ne sijoitetaan alkuun, on niiden tarkoituksena lämmitellä vastaajaa. Jos ne taas sijoitetaan loppuun, ovat ne niin sanottuja jäähdyttely-kysymyksiä. Tämä siksi, että toisinaan vastaajan motivaatio hiipuu loppua kohden, varsinkin jos kysely on pitkä. Mahdollisia arkaluontoisia kysymyksiä ei ole hyvä sijoittaa alkuun. Ensin on hyvä olla muutama helpompi kysymys, joiden jälkeen vasta arkaluontoiset kysymykset. Kyselyn pituus on aina hyvä arvioida kohderyhmän mukaan. Esimerkiksi koululaisille kahden sivun kysely on sopivan mittainen, sillä muuten keskittyminen ei pysy yllä kyselyssä. Kysymyksiä ei saa sijoittaa liian tiiviisti. Se saattaa antaa vastaajalle pitkän kyselyn tunnelman ja siten antaa vastaajalle epämiellyttävän tunteen. (Aaltola & Valli 2010, 104-106.)

### 5.1.1 Analysointi

Tutkielman analysointi on koko tutkielman ydin. Se on päämäärä, jota kohti tutkielmaa aletaan rakentaa. Useimmiten ajatellaan, että analyysi tehdään kun koko aineisto on kerätty. Tämä päteeekin kvantitatiiviseen tutkielmaan, mutta ei laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkielmaan. Laadullisessa tutkielmassa on useimmiten käytössä useampi menetelmä aineiston keruuta varten, joten siksi analysointia tulee tehdä koko aineiston keruun varrella. Kun aineisto on kerätty, on analysointi aloitettava saman tien. (Hirsjärvi ym. 2008, 216.)

Empiirisessä tutkimuksessa ei voida aloittaa analysointia ennen kuin alkutyöt ovat suoritettu. Alkutyöt voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston tiedot tulee tarkistaa. Tarkoituksena on varmentaa onko kerätty virheellistä tietoa ja uupuuko jotain. Esimerkiksi mikäli on tehty kysely, tulee varmentaa onko vastaaja täyttänyt kaikki kohdat. Mikäli jotain oleellista uupuu, voidaan kysely hylätä, tai vaihtoehtoisesti, jos uupuva tieto ei ole niin oleellista, voidaan se korvata kyselyn keskiarvolla. Seuraavassa vaiheessa tulee



aineistoa täydentää, mikäli se on tarpeellista. Täydennystä voidaan suorittaa lähettämällä kohde ryhmälle mahdollisilla täsmennyskysymyksillä osallistujilta. Viimeinen vaihe on aineiston järjestely. Tämä tehdään analysoinnin helpottamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston järjestely on suurin työ. (Hirsjärvi ym. 2008, 216-217.)

Analyysitapoja on useita. Kun tutkielmassa pyritään saamaan selvitys asialle, käytetään tilastollisia analyyseja ja kun tutkielmassa pyritään ymmärtämään asiaa, käytetään laadullisia analysointeja. Molemmista tapauksista tehdään päätelmiä. Laadullista tutkielmaa voidaan analysoida tilastollisesti, mutta yleisimmin analyysi tehdään teemoitellen, tyyppitellen, sisällön analyysin, diskurssianalyysin tai keskusteluanalyysin avulla. Analyysitavaksi valitaan vaihtoehdoista parhaiten tuloksia antava. Laadullisessa tutkimuksessa analyysitavan valinta on useimmiten haastavaa, sillä analyysitapoja on useita, eikä niissä ole tiukkoja ohjenuoria tai sääntöjä. Laadullisessa tutkimuksessa ensimmäiset päätökset analyysin suhteen tehdään jo tutkielman teemoitusvaiheessa. Aineistoa laadullisessa tutkimuksessa on laajasti ja se on hyvin elämänläheistä. Tämän vuoksi aineiston analysointi on haastavaa ja hyvin mielenkiintoista. Laadullisessa tutkimuksessa koko aineistoa ei tarvitse analysoida. (Hirsjärvi ym. 2008, 219-223.)

Sisällön analyysiä voidaan pitää yhtenä yleisimmistä ja perinteisimmistä analyysitavoista laadullisen tutkimuksessa. Se ei ole rajoittunut mihinkään tiettyyn tutkimustyyliin, vaan sen avulla voidaan analysoida hyvin erilaisia tutkimuksia. Sisällön analyysissa ovat aina samat vaiheet, joiden mukaisesti materiaali tulisi analysoida. Kun edellä mainitut alkutyöt ovat tehty, voidaan siirtyä analysoinnin vaiheikkaaseen prosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittellä mitkä asiat tutkijaa kiinnostavat. On ensisijaista, että tutkija pysyy päätöksessään. Toisessa vaiheessa materiaali käydään läpi ja sieltä merkitään ja erotellaan aiemmin päätetyt kiinnostavat asiat. Muut asiat jätetään pois tästä tutkimuksesta, joskin näitä asioita voidaan tutkia toisessa tutkimuksessa. Kun kiinnostavat asiat on merkattu, ne kerätään yhteen. Tämän jälkeen aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyyppitellä. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 90-93.)

Litteroinnissa on hyvä huomata, että ainoastaan ennalta päätetyillä kiinnostuksen kohteilla on merkitystä. Yleensä tutkimuksessa tulee esille mielenkiintoisia asioita, joita tutkija ei ollut ajatellut aiemmin, mutta tällä kertaa muut asiat on jätettävä ulkopuolelle. Litteroitu materiaali on helpompaa luokitella, teemoittaa tai tyyppitellä tarpeen mukaan. Luokittelu tehdään niin, että aluksi valitaan yksinkertainen luokka. Tämän jälkeen lasketaan, montako kertaan kyseinen luokka ilmenee litteroidussa materiaalissa. Teemoittamisella tarkoitetaan hyvin samankaltaista prosessia kuin luokittelu. Teemoittamisessa painoarvo on sisällöllä, jota teemoista on sanottu. Mainintojen määrällä ei niinkään ole arvoa, vaan keskitytään mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyyppittelyssä materiaali ryhmitellään tyyppeihin. Näiden

tyyppien valinnan jälkeen, etsitään näkemyksille yhtenäisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan tyyppiesimerkit. Tyypittelyssä tiivistetään saman aiheen näkemyksiä yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.)

Teoriaohjaavassa analyysissä teoria on tukena ja apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan täysin pohjautu teoriaan. Ennen analyysin tekoa valittiin tutkittavat asiat teorian pohjalta ja sittemmin vastauksista etsittiin näitä asioita. Teorian kautta tutkittava ilmiö on jo osittain tunnettu, joten tarkoituksena ei ole testata teoriaa tai oppia uutta, vaan tutustua jo tunnettuun ilmiöön uuden näkökulman avulla. Analyysin alkuvaiheessa edetään hyvin aineistolähtöisesti ja loppuvaiheessa aineistoa analysoidaan teorian pohjalta. Taulukossa on esiteltynä muita laadullisen tutkimuksen aineiston analyysintapoja. Katso taulukko 1. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96-97.)

	Viitekehys	Aineiston hankinta	Aineiston Analyysi	Raportointi
Teoriaohjaava analyysi	Tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	Vapaa	Aineistolähtöinen, johon liitetään teoriaohjaava	Teoriaohjaava
Aineistolähtöinen analyysi	Tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	Vapaa	Aineistolähtöinen	Aineistolähtöinen
Teorialähtöinen analyysi	Tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	Teorialähtöinen	Teorialähtöinen	Teorialähtöinen

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysitavat (Mukailtu taulukko, Tuomi & Sarajärvi 2012)

### 5.1.2 Toteutus

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan ei taustakysymyksillä ollut vaikutusta, sillä kohderyhmä oli tarkasti valikoitu. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin internet-pohjainen avoin kysely, jonka tarkoituksena oli tiedustella irtisanoutuneilta, miksi he lähtivät, mitä he kokivat niin myönteisenä kuin negatiivisena työssään sekä heidän parannusehdotuksia tilanteelle. Kyselyssä tiedusteltiin, olisiko henkilöille mielenkiintoa osallistua teemahaastatteluun aiheen tiimoilta. Kysely lähetettiin 16 henkilölle ja heistä vastasi 15 henkilöä. Näistä 15 henkilöstä kymmenen olivat kiinnostuneita haastatteluihin. Kyselyyn vastanneet henkilöt olivat itse

irtisanoutuneita – on siis ollut heidän päätös lähteä, eikä esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättymisen ole päättänyt työsuhdetta.

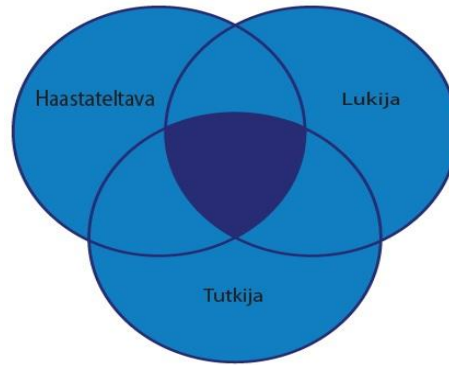
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Teema
Ilman niitä työkavereita, en olisi todennäköisesti viipynyt näinkään pitkään, saati viihtynyt töissä.	Työkollegoilla oli positiivinen vaikutus työilmapiiriin.	Työn positiiviset puolet
Tuntui ihan, että kaikki on ihan all over the place, eikä kenelläkään ole enää ohjaksia käsissä.	Työn organisointi oli huonoa	Esimiestyöskentely

Taulukko 2. Esimerkki ilmaisuiden pelkistämisestä

Niin kyselyssä kuin haastattelussa käytettiin samaa analyysimetodia. Ensin vastaukset litteroitiin, jonka jälkeen ne pelkistettiin. Tämän jälkeen ilmaisut teemoitettiin ja tyypiteltiin. Aineiston käsittely on selkeää ja järjestelmällistä, sillä koko ajan noudatettiin samaa kaavaa. Taulukossa 2. esimerkki pelkistämisen ja teemoittelun toteutuksesta.

### 5.1.3 Tulokset

Tutkielman aineiston analysointi ei riitä tutkimuksen tuloksiksi. Analysoinnin jälkeen tuloksia on tulkittava ja pohdittava tarkasti useammalta kantilta. Ja näiden pohjalta tehdään johtopäätökset. Ongelmia voi ilmetä useassa vaiheessa tulkintaa. Tutkijan on pohdittava omaansa sekä tutkittavien kielenkäyttöä ja ilmaisuja. Puolustelua on varottava. On muistettava, että tutkielman laatijan, osallistujan ja vielä lukijankin mieli on yksilöllinen ja siksi tulkinta erilainen jokaisella osapuolella. Siksi tutkielman tekijän on pohdittava analysoinnin tuloksia useamman kerran ja eri puolilta. Tutkijan on mietittävä vastaavatko tulokset tutkimusongelmaan, onko siis mitattu sitä mitä piti – eli mittauspätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2008, 224-225)



Kuvio 2. Monikertaisuus tulkinnoissa (Hirsjärveä ym. mukailen, 2008)

Tulkinnan avulla muodostetaan synteesejä. Synteetit ovat tulkinnan pääkohtia, joiden pohjalta tutkija muodostaa johtopäätökset. Muodostaessa synteesejä tutkielman tekijä kerää kokoon kaikki pääkohdat, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. On pohdittava laajemmalta kannalta tuloksia sekä sitä, mikä merkitys tutkimusalueella on tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 225)

Edellä mainittu internet-pohjainen kysely lähetettiin 16 hengelle. Vastauksia palautui 15 kappaletta. Yleisimpinä irtisanoutumisen syynä oli palkka. Usean vastanneen mukaan palkkataso ei vastannut työn vaatimustasoa. Irtisanoutumiseen vaikuttavina tekijöinä mainittiin esimiestyöskentely, jatkuva kiire sekä luottamuksen puute esimiehiltä työntekijöitä kohtaan. Muutamit vastanneista ilmoittivat irtisanoutumisen syyksi muuton pois paikkakunnalta.

Positiivisimpana asiana lähes kaikki vastanneet kokivat työssään työtoverit. Työn monipuolisuus, työnkuva sekä asiakaskontaktit koettiin työskentelyssä positiivisina. Myönteisesti vaikutti vastanneiden mukaan yöpaikan sijainti, säännölliset työajat sekä ergonomia. Haasteellisena koettiin esimiesten luottamuksen puute, liiallinen valvominen sekä alaisten kohtelemisen ammattitaidottomina. Vastanneet kokivat, että työntekijöiden mielipiteitä ei otettu huomioon ja työn organisoinnissa oli haasteita. Jatkuvan kiireen koettiin kollegoiden välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. Tätä myötä työkuormitus koettiin suurena. Kyselyyn vastanneiden mukaan, työt eivät jakautuneet tasaisesti koko työyhteisölle.

Vastanneet antoivat paljon kehitysehdotuksia, jotka lähes kaikki kohdistuivat samaan aihealueeseen. Vastanneiden mukaan esimiesten tulisi antaa työntekijöille enemmän vapautta ja luottaa työntekijään. Jouston tulisi olla molemmin puoleista. Työntekijöitä tulisi huomioda enemmän, esimerkiksi muutosten osalta. Heidän mielestään osaaminen tulisi keskittää tietylle alueelle, sen sijaan että jokainen työntekijä hallitsisi kaikki myyntipalvelun osa-alueet. Vastanneet lisäisivät henkilökuntaa työtehtäviin.

Tulosten pohjalta nostettiin teemahaastatteluihin teemoiksi esimiestyöskentely, työkuormitus ja sen hallinta, myyntipalvelun sisäisten tiimien työskentely ja työn positiiviset asiat. Haastattelussa teemojen lisäksi pyydettiin osallistujia kertomaan kehitysehdotuksia tilanteen parantamiseksi.

## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvä tutkimusmetodi silloin kun kaikki osallistujat ovat kokeneet saman tilanteen. Kaikilla osallistujilla on sama lähtökohta ja erityisesti teemahaastattelussa on hyvin tärkeää että kaikki ovat samassa lähtöpisteessä. Jos kyseinen tilanne on henkilökohtainen tai intiimi, on haastattelu paras vaihtoehto tehdä tutkielmaa. Haastattelu motivoi osallistujia enemmän kuin kyselyllä tehdyt tutkimukset. Erityisesti haastattelijan tehtävänä onkin motivoida ja pitää motiivia yllä koko haastattelun ajan. Haastattelun avulla haastatteliija saa selville tarkkoja kuvaavia esimerkkejä. ( Hirsjärvi ym. 2000, 34.)

Ennen haastattelun pitämistä on perusteltava, miksi haastattelu on kyseiseen tutkimukseen sopiva tutkimusmenetelmä. Yleisiä perusteluja ovat muun muassa tieto siitä, että aihe tulee synnyttämään monitahoisia ja -suuntaisia vastauksia sekä suurta keskustelua. tilanteissa, joissa halutaan selittää tai syventää jo aiemmin saatuja tuloksia haastattelu on erinomainen keino. Haastattelu voidaan suorittaa yksilöittäin, pareittain tai ryhmissä. Ryhmä tai parihaastatteluja suositaan silloin, kun tiedetään, että osallistujat arastelevat haastatteluun osallistumista. Nämä ovat oiva keino kerätä paljon materiaalia kerralla. Haastattelun etuina pidetäänkin joustavuutta aineiston keruussa. Järjestystä ja tahtia voidaan säädellä haastattelun aikana mukaillen osallistujia. Mutta kuten muissakin menetelmissä, on haastattelulla haittapuolensa. Haastattelu vie tutkijan aikaa runsaasti. Haastattelu tulee ensin suunnitella tarkoin ja haastattelun jälkeen aineiston analyysiin menee aikaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201.)

Haastattelua voidaan pitää ennalta sovittuna keskusteluna. Haastatteliija on tällöin tutustunut aiheeseen jo ennalta. Hän tietää roolinsa, ja laittaa haastattelun alulle. Haastattelijan tulee olla utelias ja hallita tilannetta koko haastattelun ajan. Haastateltavan on tunnettava edes jonkin asteista luottamusta haastateltavaa kohtaan, jotta tulokset olisivat todenmukaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42-43.)

Haastatteluita on kolme eri lajia: Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelu on hyvin suunniteltu ja siinä on apuna lomake, jota osallistuja(t) sekä haastatteliija seuraa. Teemahaastattelussa ovat aiheet haastattelulle, niin sanotut teemat, jo ennalta valitut, mutta kysymykset ja tarkka järjestys uupuvat. Haastatteliija voi mukailla osallistujien keskustelua ja sitä kautta muuttaa järjestystä

teemoille tai lisätä teemoja haastatteluun. Avoin haastattelu on nimensä mukaan täysin avoin. Siinä haastattelijalla ei ole tarkkaa suunnitelmaa ja aihe saattaa vaihtua täysin kesken haastattelun. Haastattelija on täysin osallistujan vietävissä ja keskustelu voi rönsyillä. (Hirsjärvi ym. 2008, 202-207.)

### 5.2.1 Toteutus ja analysointi

Kyselystä saatujen vastausten perustella kutsuttiin henkilöitä teemahaastatteluihin, joissa keskustelua ohjailtiin ennalta valittujen teemojen ympärillä. Kyselyn pohjalta valittiin neljä teemaa, joista ryhmän keskustelisivat avoimesti, tutkijan tehdessä muistiinpanoja ja havainnointeja. Ryhmien koko oli 2-3 henkilöä. Haastattelut pidettiin Helsingin keskustassa ravintolassa maaliskuun ja huhtikuun taitteessa 2013. Haastattelut nauhoitettiin. Tarkoituksena oli paneutua irtisanoutumisen syihin vielä syvemmälle ja tarkastella onko muilla ollut samanlaisia tuntemuksia, vaikka eivät olisikaan välttämättä pitäneet kyseistä syytä irtisanoutumisen perusteena. Samalla pyydettiin ryhmiä yhdessä pohtimaan asioita, mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta irtisanoutumistilanteeseen ei olisi ajaututtu.

Avoimen kyselyn aineisto analysoitiin sisällön analyysillä, haastattelun aineisto analysoitiin samalla tavalla. Aineiston ollessa nauhalla, se ensin litteroitiin. Tämän jälkeen nostettiin esille aiemmin mainitut teemat ja ilmaisut pelkistettiin ja teemoitettiin, katso taulukko 2. Luvun viisi teoria osuudessa on selitettynä tarkemmin analyysin vaiheet ja menetelmät.

### 5.2.2 Haastattelun tulokset

Lähes kaikki irtisanoutuneet työntekijät pitivät itse työnkuvasta. He nauttivat työnsä tekemisestä ja asiakkaan palvelemisesta. Kukaan haastatteluihin osallistuneista ei osannut nimetä mitään yhtä tiettyä tekijää, jonka vuoksi he olivat loppujen lopuksi ajautuneet etsimään uutta työtä. Päätös oli usean pienemmän tekijän summa. Vaikka työn kokonaiskuvasta pidettiin, ei sen koettu olevan tarpeeksi monipuolista ja haastavaa vuosien työskentelyn jälkeen. Työskentelyä myyntipalvelusta pidettiin muun muassa ponnahduslautana muihin toimistotöihin sekä väliaikaisena ratkaisuna miettiessä seuraavaa työtä.

Haastateltavien mielestä ei asiakkaan palveleminen aina ollut ensisijaisen tärkeää. Toisinaan heidän mielestä koettiin tärkeämmäksi kaupan kotiuttaminen ja tuloksen tekeminen. Haastatteluissa tuli esiin, etteivät työntekijöillä tienneet, mistä heidän esimiehensä työpäivät koostuivat. Heidän mielestä ymmärrys esimiehen työtehtävistä toisi lisää kunnioitusta työntekijöiltä esimiehiä kohtaan. Haastateltavien mukaan se auttaisi ymmärtämään, miksi esimies ehtinyt auttamaan työntekijöitä kiireaikoina. Haastateltavien mukaan työntekijöiltä

vaadittiin paljon ja työmäärä oli suuri. Onnistumisia oli harvassa, eikä niitä ollut aikaa huomioida. Eräs haastatteluun osallistunut työntekijä ilmaisi tilanteen seuraavasti:

*”Työstä vei ilon se, että kun töihin tullessani työnjaossa huomasin saman tien, ettei mulla ole mitään mahdollisuutta saada esees puolia hommista hoidettua. Kun sitä jatku tarpeeksi pitkään totesin ettei tässä ole enää mitään järkeä ja aloin etsimään uutta työtä.”*

Suurimpana työn kuormittajana koettiin sekavuus työn organisoinnissa sekä työnjaossa. Työntekijät kokivat jatkuvaa muutosta työtehtävissä ja päivittäisessä toimenkuvassa. Tiimivaihdokset, muutokset toimitavoissa ja keskittyminen pieniin osa-alueisiin kuormittivat työyhteisöä haastateltavien mukaan. Tehokas ristiin työskentely tiimien välillä vaatisi osallistujien mukaan vuosien työskentelykokemuksen. Haastatteluissa nousi esille, että tällainen toimintamalli, jossa kaikki hallitsisivat jokaisen osa-alueen, ei ole käytännössä mahdollinen.

*”Asiakkaan soittaessa, vie aikaa päästä kärryille, mistä talosta ja varauksesta on kyse. Puhelut kestää huomattavasti pidempään ja asiakkaat ovat tyytymättömpempiä. Myös yksiköt kiukuttelee kun aina myyppään soittaessa joutuvat selittämään kaiken kun eri tyyppi vastaa joka kerta puhelimeen.”*

Irtisanoutuneiden mukaan siirrot tiimeistä toiseen huononsivat työilmapiiriä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt kritisoivat tätä toimintatapaa. Sitä kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*” Mitä järkeä on vaihtaa työntekijä, jolla on älytön tietotaito kokousmyynnistä, ravintolamyyntiin. Varsinkaan kun kyseinen tyyppi ei sitä halunnut. Ja samaan aikaan ihminen, jolla oli ravintolamyynnistä vuosien kokemus, siirrettiin kokouksiin. Kumpikaan ei siirtoa halunnut, niin miksi se sitten piti tehdä. Varsinkaan kun toinen siirrettävistä oli sanonut lähtevänsä pois jos hänet siirrettäisiin.”*

Osallistujien mielestä työntekijät, jotka tekivät työnsä kunnolla ja tunnollisesti, turhautuivat useasti. Turhautumiselle syyksi mainittiin, että kiireen myötä kaikkien tavoitteena ei ollut asiakkaan palvelu vaan ripeä toiminta. Kerrottiin, että kun toimitaan kiireessä, huolimattomuusvirheiden määrä kasvaa. Osallistujat sanoivat joutuneensa epämiellyttävään tilanteeseen asiakkaan kanssa, kun oli huomattu, että työtä ei ollut tehnyt huolellisesti. Tällainen asenne levisi työyhteisössä, sillä huomattiin, ettei siihen puuttuneet tällaisiin tilanteisiin. Haastattelussa tilannetta kommentoitiin seuraavasti:

*”Jos ei ota sitä niin vakavasti tai välitä niin paljoa, niin kyllä se sit sopii. Mutta minkälainen asenne se on.”*

Esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen toivottiin olevan avoimempaa haastateltavien mielestä. Kommunikaatio jäi useimmiten yksipuoliseksi. Työntekijöistä tuntui, etteivät työntekijät ja esimiehet työskennelleet rinnakkain. Haastatteluun osallistujien mukaan, oli vaikeaa antaa palautetta esimiehille, sillä se otettiin usein henkilökohtaisesti. Haastateltavien mielestä, työntekijöitä ei kohdeltu tasa-arvoisesti, eikä ongelmakohtiin puututtu. Toisinaan toisia työntekijöitä suosittiin ja heidän sanoille annettiin huomattavasti enemmän painoarvoa, kuin toisen työntekijän sanoille.

Uusien järjestelmien ja tiimijakojen myötä tuli paljon muutoksia niin työntehtäviin, toimintatapoihin kuin työnjakoihin. Osallistujien mielestä, olisi ollut helpompaa omaksua uudet toimitavat, mikäli heille olisi perusteltu muutoksia. Haastattelussa eräs osallistuja sanoi seuraavasti:

*”Eräissäkin palaverissa sanoin esimiehilleni, me ollaan ne, jotka tätä työtä tekee päivittäin, kysykää meiltä.”*

Esimerkkinä muutoksesta, jota ei ollut selitetty työntekijöille, haastatteluissa todettiin olevan puhelun arviointipatteristo. Haastatteluun osallistujat uskoivat, että kyseisen mittaristo oli saatu myyntipalvelun ulkopuolelta. Heille kerrottiin, että patteristolla mitataan myyntipalvelun palvelun tasoa. Haastatteluun osallistuneiden mielestä kyseistä patteristoa ei työntekijöille selitetty. Heistä tuntui, että patteristo laittoi sanat työntekijöiden suuhun, eikä työntekijöiden ammattitaitoa arvostettu. Haastattelussa patteristoa kommentoitiin seuraavasti:

*”Yhtäkkiä sulle lyödään paperi, jossa liuta kysymyksiä käteen ja vaaditaan, että ne asiat tulee esille puhelun aikana. Mitään merkitystä ei ollut sillä kotiutitko monen tonnin kaupan vaan tärkeämpää oli se, että kysyit asiakkaalta idioottina onkohan se hotelli jo entuudestaan tuttu tai muuta vastaavaa. Siinä meni sitten satoja euroja tulosta palkasta ohi.”*

Positiivisina asioina työskentelyssä myyntipalvelussa koettiin muun muassa yleiset henkilökuntaedut, työterveyshuolto sekä mahdollisuudet vaihtaa työtehtäviä toimeksiantaja yrityksen sisällä yksiköistä toiseen. Kaikkein positiivisimpana asiana myyntipalvelussa työskentelyssä koettiin työkaverit. Haastatteluissa todettiin, että työyhteisön sisäinen henki oli erinomainen. Kaikki tulivat toimeen hyvin keskenään ja eripuraa esiintyi hyvin harvoin työntekijöiden kesken. Haastateltavat kokivat, että tärkeimmän tuen ja palautteen he saivat



kollegoiltaan. Työporukan seurassa oleskelu ei rajoittunut ainoastaan työaikaan, vaan työn ulkopuolella järjestettiin muun muassa illanviettoja.

*” Ilman niitä työkavereita, en olisi todennäköisesti viipynyt näinkään pitkään, saati viihtynyt töissä.”*

## 6 Kehitysehdotuksia

Rauramo mainitsee teoksessaan useaan otteeseen esimiehen ja työntekijöiden suhteen tärkeyden. Esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisessa, on esimiehillä avainasema tunnistaa ongelmatilanteet jo ennen niiden syntymistä. Hänen mukaansa työntekijä, joka ei koe osaavansa työtään, alkaa nopeasti voimaan huonosti. Tällöin riski työuupumuksesta kasvaa. (Rauramo 2008.)

Kehitysehdotus tässä tutkimuksessa perustuvat niin kyselyn kuin haastattelunkin tuloksiin. Sekä kyselyssä että haastattelussa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousi esille esimiesten ja alaisten välinen suhde sekä työntekijöiden sitouttaminen ja osaamisen keskittäminen. Seuraavissa alaluvuissa on käsiteltyä nämä kolme teemaa sekä annettu jokaiseen kehittämisen kohteeseen esimerkkejä, joiden avulla kehittäminen voitaisiin toteuttaa.

### 6.1 Kehitysehdotus 1: Esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena on työntekijöiden ja esimiesten välisen suhteen parantaminen. Niin kyselyssä kuin haastatteluissa tuli esille, että tähän suhteeseen tulisi keskittyä uudistuksissa. Osallistujien mukaan työntekijät ja esimiehet eivät ymmärtäneet toisiaan.

Esimiesten ja työntekijöiden tulisi työskennellä samaa päämäärä kohti. Esimiehen tehtävä on selittää tämä päämäärä työntekijälle, sekä saada työntekijä motivoitumaan päämäärään saavuttamiseksi. On tärkeää, että esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja avointa. Kuten aiemmin on mainittu, on Rauramon (2008, 130-132) mukaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri erityisen tärkeä työhyvinvoinnin ja motivaation lähde.

Muutokset ja muut uudet asiat, olisi hyvä tarkoin selittää ja perustella työntekijöille. Kun muutoksia on liikaa, tulee työntekijälle turvaton tunne. Rauramon mukaan (2008, 88) on hyväksi työyhteisön työhyvinvoinnille, että muutokset selitetään, perustellaan ja oikeutetaan työyhteisölle esimiesten toimesta. Mikäli työntekijöillä olisi näistä kysyttävää, tulisi esimiesten vastata tiedusteluihin. Selittämällä sekä oikeuttamalla muutokset, saataisiin muutoksen vastarintaa työntekijöiden joukossa pienemmäksi.

Muutoksien ilmoittaminen sähköpostitse olisi hyvä saada mahdollisimman vähäiseksi. Koko myyntipalvelun saaminen viikoittain samaan palaveriin ei ole mahdollista, joten se voitaisiin tehdä erissä. Mikäli muutoksia olisi paljon, voitaisiin jokaisesta tiimistä nimetä niin sanotut lähettiläät, joille muutokset selvennettäisiin henkilökohtaisesti. Näiltä lähettiläiltä voisi sitten jokainen tiimin jäsen tarvittaessa käydä tarkentamassa ohjeistuksia.

## 6.2 Kehitysehdotus 2: Osaamisen keskittäminen ja työntekijöiden sitouttaminen

Aiemmin mainitun työn imun omaava työntekijä on uppoutunut työhönsä antaumuksella, että saattaa jopa unohtaa syönnin ja juomisen tarpeen. Tällöin työntekijä on tehokkaimmillaan. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi sekä työympäristön turvalliseksi. Tämä on työhyvinvointia parhaimmillaan. Omistautuneisuus syntyy työntekijän kokemuksista työn merkityksestä, innokkuudesta ja ylpeydestä työhön. (Hakanen 2011, 38-40.)

Myyntipalvelulle on hyväksi, että kaikki työntekijät osaisivat tarvittaessa työskennellä millä vain osa-alueella. Sen sijaan, että vanhojen työntekijöiden tiimejä vaihdettaisiin, ehdotuksena on, että myyntipalveluun perustettaisiin kolmas tiimi. Tämän tiimin koko ei tarvitsisi olla kuin kolmesta viiteen henkilöä. Tämä tiimi toimisi nimenomaan auttajatiiminä. Toisin sanoen, nämä työntekijät työskentelisivät aina tiimissä, jossa apua tarvitaan. Heidän työnsä toimenkuvassa tämä kävisi ilmi, joten he olisivat asennoituneita tämän kaltaiseen työskentelyyn. He voisivat olla uusia työntekijöitä, jotka eivät aiemmin olleet osana myyntipalvelua, tai vaihtoehtoisesti, voitaisiin myyntipalvelussa tiedustella, onko kyseiseen tiimin vapaaehtoisia siirtyjiä.

Auttajatiimin myötä voitaisiin keskittää osaaminen jokaisen työntekijän kohdalla sinne, missä heidän osaamisensa on ammattitaitoisinta. Samaan aikaan apua olisi saatavilla, mikäli jokin toinen tiimi sellaista tarvitsee. Tämä mahdollistaisi työn imun, parantaisi työyhteisön ilmapiiriä sekä esimiesten ja alaisten välistä suhdetta. Auttajatiimissä työskentelevät tietäisivät tämän olevan heidän työnkuvaa, eivätkä tiimivaihtelut aiheuttaisi heille mielipahaa. Jo nykyisiä myyntipalvelun työntekijöitä voitaisiin houkutella uuteen tiimiin erinäisin palkkioin tai vaikkapa palkankorotuksella. Ketään ei kuitenkaan pakotettaisi siirtymään tähän tiimiin.

Myyntipalvelun työntekijöitä tulisi sitouttaa työhönsä enemmän. Siihen, kuinka se olisi mahdollista, on useampia eri ratkaisuja. Seuraavassa esitellään ainoastaan pari ratkaisua. Sitoutunut työntekijä on yritykselle tehokkaampi usealta näkökannalta. Hän on tuotteliaampi, tehokkaampi sekä työskentelee yrityksessä todennäköisesti pidempään, ja säästää siten esimerkiksi koulutuskustannuksissa.

Yleisin työntekijöiden sitouttamisen keino on palkitseminen sekä henkilöstöedut. Kuten kyselyn sekä haastattelun tuloksista ilmeni, olivat toimeksiantaja yrityksen henkilöstöedut yksi positiivisempia asioita myyntipalvelussa työskentelyssä. Palkitseminen on osa palautteen antoa hyvästä työstä, joka nostaa työntekijän motivaatiota sekä kannustaa työyhteisöä toimimaan kohti yhtenäistä päämäärä. Palautetta tulisi voida antaa niin positiivisista kuin rakentavista asioista molempiin suuntiin. Työntekijät tarvitsevat palautetta oman jaksamisen sekä kehittymisen vuoksi. (Rauramo 2008, 155 ; Juuti & Vuorela 2002, 69.)

Toinen ehdotus työntekijöiden sitouttamiseen, olisi työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksien suunnitteluun. Sen sijaan, että muutokset suunniteltaisiin ainoastaan esimiesten toimesta, olisi mukana myyntipalvelun työntekijöistä koostuva tiimi, jotka toisivat esille arjen näkökannan. He pystyisivät kertomaan kuinka kyseinen muutos toimii arjessa, helpottaisiko vai vaikeuttaisiko se työtä. He pystyisivät välittämään tietoa muulle työyhteisölle, jolloin vastarinta muutoksia kohtaan olisi vähäisempää. Jokainen muutos edellyttää uuden oppimista, uuden oppiminen on muutoksen alku. Työntekijöiden mukaan ottamisella muutoksien suunnitteluun edesauttaisi oppimisen jakautumista koko työyhteisölle. Osallistuva henkilöstö on kehittyvän työyhteisön lähtökohta. (Rauramo 2008, 163.)

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe. Mediassa keskustellaan jatkuvasti työhyvinvoinnista ja sen seurauksista työntekijöille. Teoriamateriaalia on saatavilla laajasti ja siihen tutustuminen sekä aiheen tarkka rajaaminen vei aikaa. Aiheen valinta oli tutkimuksen tekijälle mielenkiintoinen. Siihen vaikutti vahvasti hänen oma työkokemuksensa sekä hänen opiskelunsa kyseiseltä alalta.

Opinnäytetyön tavoitteet olivat kartoittaa miksi työntekijät irtisanoutuivat ja olisiko voitu tehdä jotain toisin. Kyselyn sekä haastatteluiden myötä saatiin selkeä kuva tilanteesta myyntipalvelusta irtisanoutuneiden työntekijöiden tilasta. Työntekijät kokivat työn olevan liian kuormittavaa siitä maksettavaa korvausta kohti. Esimiesten sekä työntekijöiden välinen suhde oli tulehtunut, eikä tukenut työyhteisöä. Samaan aikaan itse työnkuvan ei koettu olevan tarpeeksi monimuotoista ja haastavaa pidemmällä tähtäimellä.

Tutkimuksen toteuttamiseen valitut tutkimusmenetelmät, kysely sekä haastattelu, olivat onnistunut valinta. Niiden kautta saatiin tietoa mahdollisimman monelta irtisanoutuneelta sekä kyselyn vastauksia pystyttiin syventämään vielä haastatteluissa. Asioita tarkasteltiin usealta kannalta. Mikäli tutkimus olisi toteutettu ainoastaan kyselyn avulla, olisi

todennäköisesti päädytty samoihin tuloksiin. Kuitenkin haastattelun avulla tuloksia pystyttiin syventämään ja tarkastelemaan useamman henkilön näkökannalta. Tutkimuksen teosta saadun palautteen perusteella, osallistujat kokivat tutkimuksen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. He halusivat tietää lopputulokset sekä lopulliset kehitysehdotukset tutkimuksen valmistuttua.

Kiinnostavaa olisi tehdä jatkotutkimus nykyisestä myyntipalvelun hyvinvoinnin tilanteesta, sillä niin suuri osa työntekijöistä irtisanoutui vuosina 2011-2012. Heidän tilalleen palkatut työntekijät ovat varmasti muuttaneet toimiston ilmapiiriä ja työyhteisön rakennetta. Olisi mielenkiintoista tutkia, olisivatko edelleen samat epäkohdat kehittämiskohteina, vai olisiko työhyvinvoinnin epäkohdat siirtynyt muille alueille. Tällä keinolla voisi selvittää, ovatko tässä tutkimuksessa selvinneet epäkohdat tulleet esille jotain toista reittiä ja onko niihin mahdollisesti jo puututtu.

Opinnäytetyö toimitetaan toimeksiantajalle toimeksiantaja yrityksen henkilöstöosastolle. Siellä sen tutkimustuloksia tarkastellaan ja niiden avulla pyritään kehittämään sekä arvioimaan myyntipalvelun toimintaa.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS kustannus.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammer print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Keuruu: Otavan kirjapaino

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOYpro.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kess, K. & Seppänen E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo: Edita.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kreitner, R., & Kinicki, A. 2010. Organizational Behavior, McGraw-Hill.

Lehto, A-M. & Sutela H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia, työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. 2. painos. Tilastokeskus.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Tuomi J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## Internetlähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto:

Työhyvinvointi - työelämän laatu. viihtyvyys ja hyvinvointi - EK 2012. Viitattu 6.11.2012

[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/index.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/index.php)

Työkyvyn johtaminen keskeinen osa strategista johtamista 2011. viitattu 23.10.2013

[http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/uutiset/tyokyvyn\\_johtaminen\\_keskeinen\\_osa\\_strategista\\_johtamista-5790](http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/uutiset/tyokyvyn_johtaminen_keskeinen_osa_strategista_johtamista-5790),

Työsuojelu, Työsuojeluhallinto / Työsuojelutoiminta työpaikalla 2012. Viitattu 11.12.2012

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta/64>

Työterveyslaitos:

Tykytoiminta - Työterveyslaitos 2012 . Viitattu 23.10.2012

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx)

Tuottavuus - Työterveyslaitos - Työhyvinvointi 2013. Viitattu 17.4.2013

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

SAK:

YT- ja irtisanomistilastot 2011-2012. Viitattu 17.1.2013.

<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/yt-neuvottelujen-kuukausivertailut-201120121>

## Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat Rauramo mukailleen (2008)

Kuvio 2. Monikertaisuus tulkinnoissa (Hirsjärveä & co mukailleen, 2008)

## Taulukot

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysitavat (Mukailtu taulukko, Tuomi, J. & Sarajärvi A., 2012)

Taulukko 2. Esimerkki ilmaisuiden pelkistämisestä



## Liitteet

Liite 1. Kysely-lomake

Liite 1.

Hei,

Kiitos jo tässä vaiheessa osallistumisestanne, arvostan sitä suuresti!

Opinnäytetyöni tutkimuksen aiheena on myyntipalvelun työhyvinvointi ja tutkimuksen teen irtisanoutuneiden työntekijöiden kautta. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää minkä takia myyntipalvelusta ollaan irtisanouduttu ja jatkettu uusiin haasteisiin!

Alla on neljä yksinkertaista kysymystä, joihin pyydän Sinua vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti.

1. Mitkä syyt johtivat irtisanoutumiseen myyntipalvelusta?
2. Minkä koit positiivisena työssäsi?
3. Minkä koit negatiivisena työssäsi?
4. Mitä oltaisiin voitu tehdä paremmin?
5. Olisitko kiinnostunut osallistumaan pienryhmä haastatteluun aiheesta? Mikäli kyllä, alla vaihtoehtoisia ajankohtia, valitse niistä mieluisin. Haastattelu tullaan pitämään Helsingin keskustan alueella, tarkka sijainti ilmoitetaan myöhemmin.
  - Kyllä
  - Ei
  - 25.3. klo 18:30
  - 26.3. klo 18:30
  - 27.3. klo 18:30
  - 3.4. klo 18:30
  - 4.4. klo 18:30

Haastatteluun osallistuvan nimi: \_\_\_\_\_

Kiitos osallistumisesta!