

Esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vuorenmaa, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 61 sivua, 3 liitettä	
Työn nimi Esihenkilön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilanteesta ja keksiä kehittämisideoita työntekijälähtöisesti. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka on Keski-Suomessa sijaitseva organisaatio.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin viestintää ja vuorovaikutusta yleisesti sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisestä tuotiin esille niihin vaikuttavia tekijöitä ja annettiin keinoja hyvään esihenkilön viestintään ja vuorovaikutukseen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvantitatiivisena osana tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, jonka avulla selvitettiin työntekijöiden näkemys esihenkilöiden viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Kyselytutkimuksen pohjalta saatiin selville esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehityskohteet. Kehitysideoiden luomista varten työntekijöille järjestettiin aivoriihi, joka oli tutkimuksen kvalitatiivinen osuus. Aivoriihen pohjalta toteutettiin esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutusopas, johon kirjattiin työntekijöiden kehitysideat.</p> <p>Tulosten perusteella työntekijät ovat tyytymättömiä esihenkilöiden viestintään ja vuorovaikutukseen, joten sitä täytyy kehittää. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta pystytään kehittämään lisäämällä esihenkilöiden läsnäoloa, tietämystä varaston prosesseista, kannustamista, palautetta ja tiedottamista. Tutkimustuloksien perusteella myös lupauksen pitäminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja palkitsemistapojen kehittäminen kehittäisivät esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta paremmaksi.</p>		
Asiasanat viestintä, vuorovaikutus, esihenkilö, kehittäminen, tutkimus		

Abstract

Author(s) Vuorenmaa Jenna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 61 pages, 3 attachments	
Title of Publication Developing supervisors' communication and interaction from an employee perspective		
Case: Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Company X		
Abstract <p>The aim of the thesis was to develop the communication and interaction of supervisors from the employees' perspective. The purpose of the thesis was to provide the organization with useful information about the current state of supervisors' communication and interaction and to develop ideas for improvement from the employees' point of view. The thesis was commissioned by Company X, an organization located in Central Finland.</p> <p>The theory used in the thesis examined communication and interaction in general and from the supervisor's perspective. The development of supervisor communication and interaction emphasized the factors that influence them and provided tools for good supervisor communication and interaction. The research methods used in the study were quantitative and qualitative. In the quantitative part of the study, a survey was used to investigate employees' perceptions of the supervisor's communication and interaction. The survey identified areas for improvement in supervisors' communication and interaction. To generate ideas for development, employees participated in a brainstorming session, which was the qualitative part of the study. Based on the session, a communication and interaction guide for supervisors was produced, in which employees' ideas for development were documented.</p> <p>The study results indicate that employees are dissatisfied with their supervisors' communication and interaction, which require improvement. The results of the study show that the supervisors communication and interaction can be improved by increasing supervisors' presence, knowledge of the warehouse processes, encouragement, feedback, and information. The results also suggest that keeping promises, involving employees in decision-making, and developing reward systems would improve the supervisors' communication and interaction.</p>		
Keywords Communication, interaction, supervisor, development, research		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoite, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	3
1.4	Toimeksiantaja.....	4
2	Viestintä ja vuorovaikutus	6
2.1	Viestintä käsitteenä	6
2.2	Viestintäkanavat ja teknologia.....	7
2.3	Yhteisöviestintä.....	9
2.4	Sisäinen viestintä.....	9
2.5	Vuorovaikutus käsitteenä	11
2.6	Viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutus työhyvinvointiin	12
3	Esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus	14
3.1	Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen	14
3.2	Johtamistyyli	15
3.3	Ongelmanratkaisutaidot	17
3.4	Etäjohtaminen.....	18
4	Esihenkilön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen	20
4.1	Arvostus ja luottamus	20
4.2	Oikeudenmukaisuus ja läsnäolo	21
4.3	Palaute ja kehityskeskustelut	23
4.4	Motivointi ja palkitseminen	24
5	Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen.....	27
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	27
5.2	Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu	27
6	Tutkimustulokset ja analysointi	29
6.1	Yleistä tietoa kyselystä	29
6.2	Sisäinen viestintä.....	29
6.3	Esihenkilötyö.....	32
6.4	Arvostus ja luottamus	36
6.5	Oikeudenmukaisuus ja läsnäolo	40
6.6	Palaute ja kehityskeskustelu	44
6.7	Motivointi & palkitseminen.....	49
6.8	Työhyvinvointi.....	52

6.9	Kehitysideat	53
7	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus	55
7.1	Aivoriihi kehittämismenetelmänä.....	55
7.2	Aivoriihen kehitysideat.....	56
8	Yhteenveto ja pohdinta	58
8.1	Työn tavoite ja tulokset.....	58
8.2	Työn eettisyys ja luotettavuus	58
8.3	Pohdinta.....	59
	Lähteet.....	62

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselylomakkeen kehitysideoita koskevat avoimet kysymykset

Liite 3. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusopas

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä kaikissa ammatillisissa työolosuhteissa, mutta niiden tärkeys korostuu etenkin esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilön ja työntekijän välinen tiedonvälitys voi vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti työilmapiiriin sekä organisaation tehokkuuteen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat merkittävä osa esihenkilöltä vaadittavia taitoja, koska ne ovat kytköksissä moneen esihenkilötyön osa-alueeseen, kuten henkilöstön ja konfliktien hallintaan. Esihenkilön on tärkeä osata adaptoida omaa viestintää ja kommunikointia kohdatessaan erilaisia ihmisiä. (Kuusela 2013, 11–15.)

Kiinnostus opinnäytetyö aiheeseen tulee työelämässä havaituista ongelmakohdista, jotka olisi pystytty välttämään paremmalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Esihenkilön puutteellinen viestintä ja vuorovaikutus voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, organisaation suorituskykyyn ja taloudelliseen menestykseen. Viestinnän ja vuorovaikutuksen säännöllinen kehittäminen on olennaista yritykselle, joka haluaa menestyä taloudellisesti, sillä tiedonvälitys vaikuttaa organisaation saamiin tuloksiin. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Hyvällä ja avoimella tiedonkululla pystytään minimoimaan väärinkäsitysten muodostumista sekä huhujen syntymistä. Luottamuksen muodostumista esihenkilön ja työntekijän välille auttaa, kun viestintä on selkeää ja avointa. Ongelmanratkaisussa hyvällä viestinnällä on tärkeä rooli, koska silloin ongelmia voidaan tunnistaa ja ratkaista nopeammin. (Järvinen 2013, 229–231.) Kun yrityksessä käydään läpi muutosta, on viestintä tärkeää, jotta työntekijöiden huolia ja muutosvastaisuutta pystytään vähentämään (Pirinen 2023, 230).

Ajattoman tutkimusaiheesta tekee se, että se on osa usean ihmisen jokapäiväistä työelämää. Viestintä- ja kommunikaatiotaitojen kehittäminen on tärkeää, niin työelämässä kuin arkielämässäkin. Viestintä ja vuorovaikutustaitojen parantamisesta kiinnostuneet voivat soveltaa opinnäytetyöstä löytyvää tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tulevaisuudessa viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys tulee olemaan kasvamaan digitalisaation, teknologian kehityksen, globalisaation, automaation ja tekoälyn lisääntyessä. Teknologian nopea kehitys velvoittaa ihmisiä elinikäisen oppimiseen. (Dufva & Rekola 2023, 11, 35, 54; Manka & Manka 2023, 17–30.) Tämän takia etenkin empatiataitojen tärkeys korostuu, koska se erottaa ihmiset roboteista. Empatia on perustana hyvälle viestinnälle ja vuorovaikutukselle. (Digitaidot 2016; TEDx Talks 2016; Futucast 2023.)

1.2 Tavoite, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää Yritys X:n esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on tarjota organisaatiolle kattavaa nykyaikaista teoriaa esihenkilöiden viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä ajankohtaisia tutkimustuloksia Yritys X:n esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilasta. Tutkimuksessa tullaan tutkimaan ja arviomaan esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään sisäiseen viestintään, esihenkilöiden viestintään ja vuorovaikutukseen, teknologian käyttöön viestinnässä sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimustulosten pohjalta nostetaan esille esihenkilöiden viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä kehittämiskohteita ja onnistumisia. Työntekijät osallistuvat kehittämisideoiden suunnitteluun.

Tutkimuksessa keskitytään päivittäiseen operatiiviseen viestintään ja vuorovaikutukseen, joka tapahtuu kasvotusten, Teamsin tai puhelimen välityksellä. Tutkimuksessa paneudutaan Yritys X:n varaosakeskuksen esihenkilöihin ja heidän alaisiinsa. Varaosakeskuksessa on kaksi esihenkilöä ja heidän alaisinaan toimii 26 työntekijää. Haasteena viestinnälle ja vuorovaikutukselle on ollut esihenkilöiden läsnäolon puute. Korona-aikana yrityksen esihenkilöt työskentelivät paljon etänä, joka toi haasteita esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin. Etätyö jäi osaksi esihenkilöiden työtä koronan loputtua. Varastossa työntekijöiden täytyy olla fyysisesti paikan päällä ja esihenkilöillä on mahdollisuus työskennellä etänä kahtena päivänä viikossa. Usein päivän aikana ilmenee asioita, joita vain esihenkilö pystyy hoitamaan, jolloin niiden selvittäminen myöhästyy tai vastuu siirtyy tiiminvetäjille. Jos asia on kiireellinen ja esihenkilöihin ei saa yhteyttä, niin työntekijät joutuvat itse tekemään päätöksen, miten he toimivat. Tämä tuo työntekijöille ylimääräistä vastuuta. Yrityksessä on myös tehty isoa remonttia, jonka takia esihenkilöiden työpiste siirtyi toimistokonttiin, joka sijaitsee yrityksen parkkipaikalla. Läsnäolon puute sekä ylimääräinen vastuu ovat voineet aiheuttaa työntekijöissä epäluottamusta esihenkilöitä kohtaan, mikä vaikuttaa viestintään ja vuorovaikutukseen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille, mitä vuorovaikutus ja viestintä käsitteenä ovat, sekä pureudutaan niiden analysointiin tarkemmin. Viestinnässä keskitytään etenkin teknologian käyttöön viestintäkanavana, yhteisöviestintään ja sitä kautta sisäisen viestinnän avaamiseen. Teoriassa tuodaan esille myös esihenkilön viestintään ja vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten johtamistyyliä ja ongelmanratkaisutaitoja. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Yritys X:n esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta, joten on tärkeää, että teoriassa tuodaan esille

tapoja, joilla viestintää ja vuorovaikutusta pystytään kehittämään. Teoriassa käsitellään myös työhyvinvointia ja sitä, miten esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen.

1.3 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten Yritys X:n esihenkilöt voivat parantaa viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta?

Lisäksi alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten teknologian käyttö viestintävälineenä vaikuttaa esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen?
- Miten viestintä ja vuorovaikutus ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymyksessä viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä tarkastellaan esihenkilöiden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on esihenkilöiden tämänhetkisen viestinnän ja vuorovaikutuksen arviointi ja miten niitä pystyttäisiin kehittämään paremmaksi. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on tutkia teknologian roolia Yritys X:n viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Viestintä tapahtuu Teams-sovelluksen sekä sähköpostien kautta, kun esihenkilöt työskentelevät etänä. Miten tämä vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun? Toisessa alatutkimuskysymyksessä pohditaan viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista sekä kvalitatiivista lähestymistapaa, joita on mahdollista käyttää siten, että ne täydentävät toisiaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132). Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan ennen kvalitatiivista tutkimusta. Tarkoituksena on saada kvalitatiivisen survey -tutkimuksen avulla peruskäsitys tutkittavasta aiheesta ja sen pohjalta toteuttaa kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on parantaa määrällisten tutkimustulosten ymmärrettävyyttä (Kananen 2014, 143).

Kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta, jolla kerätään aineistoa. Kyselylomaketutkimuksesta puhuttaessa voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus. (Kananen 2012, 122.) Kyselylomaketutkimuksessa pystytään kysymään monipuolisia kysymyksiä ja sen avulla voidaan tavoittaa suuri määrä vastaajia. Vastaaja vastaa itsenäisesti kyselylomakkeessa oleviin kysymyksiin. Vastaaja jää kyselyssä anonymiksi, mikä voi auttaa vastaamaan todenmukaisemmin. (Vilka 2021.)

Kyselylomake toteutetaan Google Forms lomaketyökalulla ja se lähetetään sähköpostitse Yritys X:n yhteyshenkilölle, joka jakaa kyselyn työntekijöille. Kun kyselylomake lähetetään sähköpostitse, tulee varmistaa, että jokaisella yrityksen jäsenellä on mahdollisuus vastata kyselyyn (Vilka 2021). Yritys X:n työntekijöillä on kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Tutkimus toteutetaan kokonaisotanta eli koko perusjoukko on osa tutkimusta. Tähän sisältyy Yritys X:n varastotyöntekijät, joita on 26.

Kyselylomakkeessa voidaan kerätä aineistoa strukturoiduilla tai avoimilla kysymyksillä. Kysyttäessä strukturoituja kysymyksiä, eli sellaisia, joiden vastausvaihtoehdot tutkija on ennalta määritellyt, vastaaja valitsee itselleen parhaan vaihtoehdon. Avoimilla kysymyksillä pystytään keräämään monipuolisia ja laajempia vastauksia. Kyselystä kerätyt vastaukset analysoidaan tilasto-ohjelmalla. (Kananen 2012, 124–125.) Excel -taulukkolaskentaohjelmassa työntekijöiden vastauksia vertaillaan ja lasketaan vastausten prosenttiosuuksia, jotta saadaan selville, mitkä osa-alueet vaativat kehittämistä.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään tulkitsemaan henkilön tai joukon käyttäytymistä ja toimintaa (Vilka 2021). Kvalitatiivisena eli laadullisena osana tutkimuksessa käytetään osallistamismenetelmää, kuten aivoriihettä. Aivoriihessä ideana on tuoda esiin kaikki ne ideat, mitä ryhmällä on ja sen jälkeen karsia niitä tärkeimpiin. Tämä on rento tapa saada keskustelua ja ideoita työyhteisössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160.) Kyselylomakkeessa kysytyjä avoimia kysymyksiä tullaan hyödyntämään aivoriihessä keskustelun aikaan saamiseksi. Näin työntekijät pääsevät mukaan kehittämisprosessiin ja luodaan valmiiksi keskustelua viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Yritys X:ssä on kaksi vuoroa, joten osallistamismenetelmä toteutetaan kummallekin vuorolle erikseen. Aivoriihen pohjalta esihenkilöille tehdään viestintä- ja vuorovaikutusopas, johon kerätään työntekijöiden kehittämisideat.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyökumppanin Yritys X:n kanssa, joka on varaosakeskus Keski-Suomessa. Varaosakeskuksessa on seitsemän työpistettä: vastaanotto, huoltopaketoimo, sarjapakkaamo, varaosien keruu lavapuolelta ja hisseiltä sekä ulkomaan ja kotimaan pakkaamo. Keskeisin toiminta varastossa on varaosien keruu ja niiden lähettäminen ajallaan. Yritys X on osa maailmanlaajuista konsernia, jonka toimipaikka on Yhdysvalloissa. Varastossa työskentelee kaksi vuoroa, sininen ja keltainen. Yksi vuoro koostuu 13 henkilöstä eli yhteensä työntekijöitä on 26. Työntekijät ovat iältään noin 30–60-vuotiaita. Sukupuolijakauma on tasainen eli miehiä ja naisia on yhtä paljon. Työntekijät ovat myös sitoutuneita, sillä suurin osa työntekijöistä on ollut yrityksessä töissä yli kymmenen vuotta.

Kirjoittajan suhde toimeksiantajaan on pitkäaikainen, sillä kirjoittaja on ollut ensimmäisen kerran kesätöissä Yritys X:ssä 13-vuotiaana. Siitä lähtien kirjoittaja on ollut joka kesä kesätöissä Yritys X:ssä. Työnimikkeenä on ollut varaosatyöntekijä ja tiiminvetäjä. Kirjoittajan vanhempi työskentelee myös Yritys X:ssä tiiminvetäjänä. Kirjoittaja suoritti harjoittelunsa Yritys X:ssä tiiminvetäjänä. Aihe on tärkeä toimeksiantajalle, koska viime vuosina yrityksessä on tapahtunut paljon muutoksia. Esihenkilöt ovat vaihtuneet yrityksessä useasti, yrityksessä on tehty remonttia, korona toi mukanaan etätyöskentelyn esihenkilöille ja digitalisaation myötä viestintä on siirtynyt verkkoon. Muutosten takia on tärkeää tutkia, miten ne ovat vaikuttaneet esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Kirjoittajan työkokemusta Yritys X:ssä mahdollisesti opinnäytetyön tekemisen yhteistyökumppanin kanssa. Tutkimusaiheeseen päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yritys X:ssä ymmärretään, että viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen kannattaa panostaa, koska sillä on suuri merkitys organisaation menestyksessä.

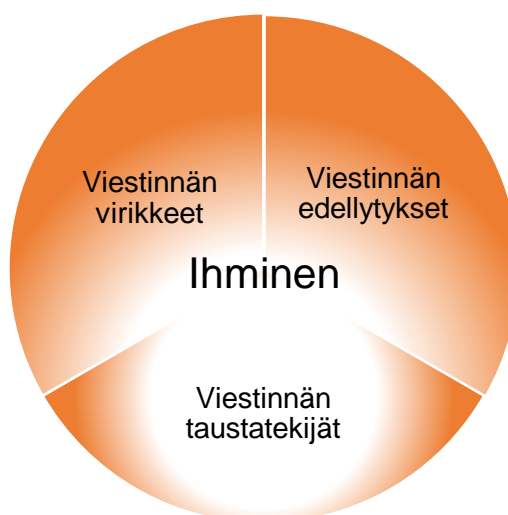
2 Viestintä ja vuorovaikutus

2.1 Viestintä käsitteenä

Viestintä yhdistää ja vaikuttaa jokaiseen ihmiseen. Viestimistä tapahtuu kaikkialla, niin työpaikalla kuin kotonakin. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaaminen on välttämätöntä ammatillisessa osaamisessa. Millä tahansa alalla hyvät viestintätaidot ovat olennainen osa työn vaatimuksia. Työpaikoilla vaaditaan itsensä ilmaisemista suullisesti sekä kirjallisesti ja kuullun sekä luetun ymmärtämistä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 12.) Viestinnäksi kutsutaan prosessia, jossa vaihdetaan tietoja, käsitteitä tai asenteita keskinäisen ymmärryksen parantamiseksi. Kuneliuksen (1997) mukaan viestintään kuuluu yhteisön luominen ja ylläpitäminen sekä viestijöiden identiteettien rakentaminen ja muokkaaminen. Viestintä on moniulotteinen konsepti, jonka takia sen määrittäminen on haastavaa. (Juholin 1999, 20–21; Puro 2004, 7.)

Ihmiset viestivät toisilleen sekä sanallisesti, että sanattomasti. Sanoihin perustuvaa kirjoittamista tai puhumista kutsutaan sanalliseksi eli verbaaliksi viestinnäksi. Ihmiset käyttävät puhumisen lisäksi myös asentojaan, katsettaan, eleitään, ilmeitään, kehonkieltä ja etäisyyttä kommunikoidakseen nonverbaaliksi eli sanattomasti. Ihmiset kommunikoivat keskenään näiden avulla sekä tietoisesti, että tiedostamatta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

Viestintätilanteissa on monia vaikuttavia tekijöitä, joita kuvataan kuviossa 1. Viestintätilanteessa keskiössä on ihminen, mutta sen ympärillä olevat tekijät, kuten viestinnän virikkeet, edellytykset ja taustatekijät vaikuttavat siihen. Viestinnän taustatekijät voidaan jakaa yksilöllisiin sekä sosiaalisiin taustatekijöihin, ympäristöön, palautteeseen sekä viestintämuotoon. Yksilölliset taustatekijät muodostuvat usein toisen osapuolen demografiatiedoista, esimerkiksi henkilön ikä tai sukupuoli vaikuttaa viestintätapaan. Sosiaalisilla taustatekijöillä tarkoitetaan sosiaalista ympäristöä, kuten esimerkiksi yhteiskuntaa. Viestinnän edellytyksillä tarkoitetaan ominaisuuksia, joita edellytetään inhimilliseen viestintään. Näitä ovat muun muassa psykologiset edellytykset, pätevyys viestiä sekä yhteinen kieli. Viestiminen muodostuu yleensä tarpeesta, jota voidaan kutsua myös virikkeeksi. Oli kyseessä sitten palautteen antaminen tai kysymys, näissä tilanteissa viestiminen koetaan tarpeellisenä. Kun taas tervehdys tulee tottumuksesta. (Wiio 1994, 69–73.)



Kuvio 1. Viestintään vaikuttavat tekijät (mukailtu Wiio 1994, 69)

2.2 Viestintäkanavat ja teknologia

Viestintäkanavia on yleensä kolmenlaisia: suullinen eli kasvokkain tapahtuva viestintä, kirjoitettu viestintä ja sähköinen viestintä, johon kuuluvat puhelut, sähköpostit, intranet ja verkkokokoustyökalut (Juholin 1999, 36; Åberg 2000, 20). Viestintätyylin valinnan määrittää se kenen kanssa viestii ja miksi. Optimaalisin vuorovaikutustapa on kasvokkain tapahtuva viestintä. Vaikka viestintävälineen avulla voi säästää aikaa ja rahaa, se ei kuitenkaan edistä vuorovaikutusta yhtä paljon kuin kasvotusten keskustelu. Lisäksi on suurempi riski tulkita viesti väärin. Lukijat ja kuuntelijat ymmärtävät vain harvat viestit juuri niin, kuin kirjoittaja ja puhuja ovat tarkoittaneet. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Viestinnässä voi esiintyä ulkoisia sekä sisäisiä häiriöitä. Kova meteli tai tekniikasta johtuvat ongelmat ovat esimerkkejä ulkoisista häiriöistä. Ongelmat lähettäjän tai vastaanottajan kyvyssä välittää tai ymmärtää viestiä ovat esimerkkejä sisäisistä häiriöistä. Ne koostuvat eroista uskomuksissa, asenteissa ja arvoissa. (Honkala ym. 2022, 13.) Erilaiset häiriöt, kuten sanan ymmärtäminen väärin voi merkitä sitä, että vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla kuin se oli tarkoitettu. Viestin ymmärtämisen varmistaminen on sekä lähettäjän, että vastaanottajan yhteinen velvollisuus. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Vuorovaikutteisten viestintämenetelmien valikoima on laajentunut sosiaalisen median palveluiden ja sovellusten ansiosta. Painettuja julkaisuja on entistä vähemmän, koska viestintä tapahtuu yhä enemmän sähköisesti. (Honkala ym. 2022, 121.) Teknologiset välineet, alustat ja sovellukset ovat kaikki osa virtuaalista työympäristöä. Virtuaalisessa työympäristössä työskentely on yleistynyt kokoaikaiseksi tai osittaiseksi. Tällöin viestintä

tapahtuu sähköisin keinoin, kuten sähköpostien, pikaviestien, videokokouksien tai sosiaalisen median kautta. Kuviossa 2 on esitetty sähköisiä viestintämuotoja sekä minkälaisia viestejä kullakin viestintätyyllillä lähetetään. (Rauramo 2023.)



Kuvio 2. Sähköinen työyhteisöviestintä (Rauramo 2023)

Teknologian hyödyntäminen viestissä voi aiheuttaa luottamuspulaa sekä kommunikaatiokatkoksia. Luottamukseen vaikuttaa vahvasti yhteishengen luominen, joka on haasteellista virtuaalisessa ympäristössä. Luottamuksen rakentuminen on helpompaa kasvokkain, jolloin vuorovaikutussuhteesta tulee henkilökohtaisempi. Tehokas tiedon jakaminen alentaa virhemääriä, päätösten laatu paranee ja resursseja pystytään hyödyntämään paremmin. Kun tietoa vaihdetaan onnistuneesti työyhteisössä, sekä työntekijöiden motivaatio, että työtyytyväisyys paranee. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 48–49; Rauramo 2023; Manka & Manka 2023, 18–20.)

Sähköisen keskustelun ja kasvokkain käytävän keskustelun välillä on luontaisia eroja. Niiden tavoitteet eroavat toisistaan. Kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen kuuluu toisen henkilön samanaikainen lukeminen. Vaikka usein aliarvioimme kasvojen ilmeiden ja äänensävyyn merkitystä, tulemme tietoisiksi niistä, kun ne katoavat vuorovaikutustilanteesta. (Puro 2004, 129–130.) Leonardin, Treemin ja Jacksonin (2010) mukaan viestintäteknologia antaa mahdollisuudet yhteydenpidolle, mutta samanaikainen kommunikoiminen ja tiedon vaihto aisteja käyttäen vähenevät (Fonner & Roloff 2010, 341). Kasvokkain käytävien keskustelujen tarpeellisuus vaihtelee työn luonteen ja työpaikan kulttuurin mukaan (Puro 2004, 130).

2.3 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä sisältää sekä eri ulkoisten kumppaneiden välisen viestinnän, että yhteisön sisäisen viestinnän, kuten tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen yrityksen henkilöstön välillä (Juholin 1999, 22). Yhteisöviestintä on sekä tiedottamista, eli yksisuuntaista viestintää, että vuorovaikutteista viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,13). Johtamiskyky, vuorovaikutus, motivointi, viestintä, sisäinen ilmapiiri ja yrityskuva ovat osa viestintää sekä yhteisöviestinnän osa-alueita (Juholin 1999, 16).

Yhteisöviestinnän jakaminen viralliseen ja epäviralliseen viestintään on yksi luokittelutavoista. Virallinen viestintä ilmentää yrityksen käytänteitä, kuten viikkopalaverien pitämistä tietyinä päivinä tai vuosittaisia kehityskeskusteluja. Epävirallinen viestintä tapahtuu tauoilla, työpisteillä tai kotona, ja työnjohto pystyy vaikuttamaan siihen vähitellen, yrityskulttuurin muokkaamisen kautta. Ammattitaitoinen esihenkilö tiedostaa epävirallisen viestinnän arvon ja ymmärtää johdon käyttäytymisen vaikuttavan epävirallisten keskustelujen aiheisiin ja sävyyn. Työpäivän aikana työntekijät kommunikoivat jatkuvasti keskenään. Viestintä tapahtuu sähköpostien ja puheluiden välityksellä sekä kokouksissa ja tauoilla. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–14.)

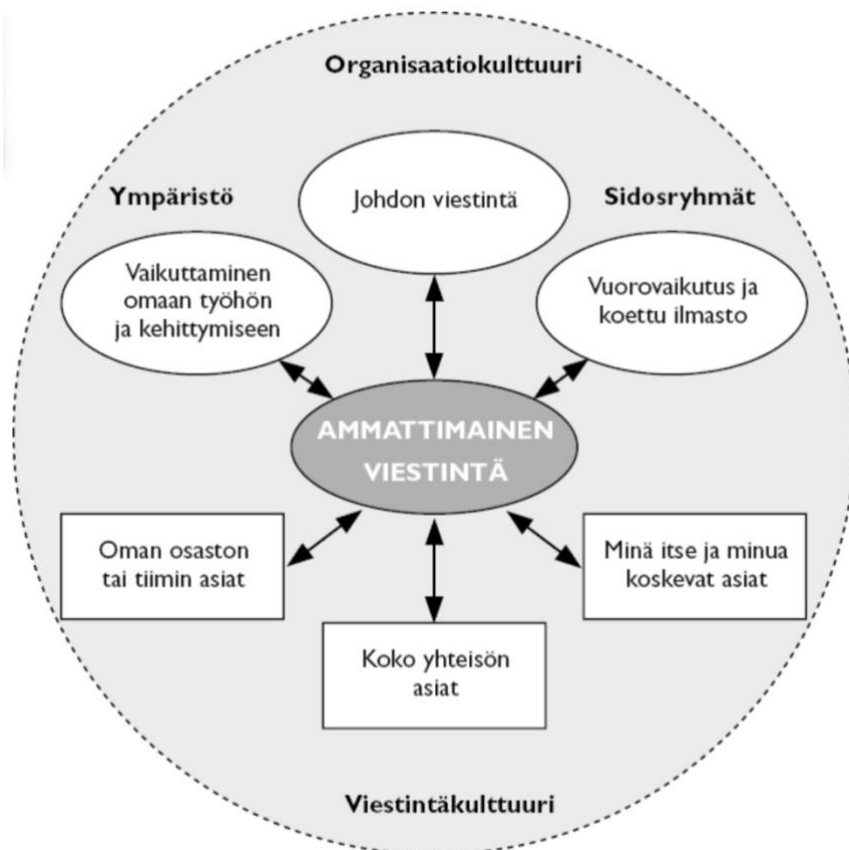
Koska viestintä on osa kaikkea työyhteisön toimintaa, se vaikuttaa myös siihen, miten yhteisön jäsenet kokevat oman työyhteisönsä. Tähän liittyviä käsitteitä ovat käsitykset viestinnästä eli tiedonvaihdosta ja -kulusta sekä tyytyväisyydestä omaan työhön ja työtovereihin. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet niiden keskinäisen riippuvuuden, eli ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja työyhteisöönsä, ovat yleensä tyytyväisiä myös viestintään. (Juholin 1999, 18.) Yhteisöviestintään perustuva tiedonvälitys edistää liiketoimintaa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Koska johtamisessa on kyse pääasiassa viestinnästä, on se myös johtamisen tärkein väline. Yrityksen johdon tulee suunnitella viestintää liiketoiminnan ohella ja pohdittava, mitä, miten ja milloin viestitään kohderyhmälle. Tämä on johdon kannalta paras tapa auttaa yrityksen toimintaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,13–14.)

2.4 Sisäinen viestintä

Yhteisöviestintää on kahdenlaista: sisäistä ja ulkoista. Sisäinen viestintä on yhteisön henkilöstön kesken tapahtuvaa viestintää. Se on välttämätöntä, jotta yritys voi kasvaa, säilyttää myönteisen ilmapiirin, innostaa työntekijöitä ja välittää tietoa. Ulkoinen viestintä tapahtuu organisaation ulkopuolisten tahojen välillä. Sitä käytetään taustatietojen ja uutisten toimittamiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Samoin kuin viestintä yleensä, sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa yhteisön toiminnan kaikkiin osa-alueisiin. Kyse on toisaalta yhteisöllisyydestä, kokemusten ja kulttuurin jakamisesta ja toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta. (Juholin 1999, 13; Korhonen & Rajala 2011, 17.) Sisäisen viestinnän on havaittu vaikuttavan työilmapiiriin, joka on kytköksissä työntekijöiden motivaatioon sekä suhtautumiseen. Nämä puolestaan vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Näin ollen hyvällä sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation suorituskykyyn. (Kauhanen 2012, 172.) Sisäinen viestintä on olennainen osa esihenkilötyötä, kuten myös tiedonkäsittely, työntekijöiden motivoiminen ja heidän sitouttaminen työtehtäviinsä sekä työyhteisöön. Yhteisö tarvitsee tehokasta sisäistä viestintää selviytyäkseen ja menestyäkseen. (Juholin 1999, 13.)

Juholinin (1999, 80–81) tutkimuksessa tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen sisäisestä viestinnästä. Kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen tuloksia. Tuloksista selvisi, että vuorovaikutus, esihenkilöiden viestintä sekä työntekijöiden oma mahdollisuus vaikuttaa työhön ja kehittymiseen vaikuttivat merkittävästi tyytyväisyyteen sisäisestä viestinnästä.



Kuvio 3. Sisäinen viestintä (Juholin 1999, 80)

Sisäisen viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, jotta se on tehokasta. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden on oltava kiinnostuneita sen kehittämistä ja omistautuneita sisäiselle

viestinnälle. On tärkeää koordinoita sisäistä ja ulkoista viestintää yhtenäiseksi, jotta työntekijät saavat tietoa organisaation kehityksestä suoraan esihenkilöltä eikä ulkoisista kanavista. Sisäinen viestintä keskittyy yleensä muutoksen hallintaan. Tehokas sisäinen viestintä on olennaisen tärkeää muutoksen hallinnassa, erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät tuntevat olonsa epävarmoiksi. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja innostumista. (Korhonen & Rajala 2011, 83–84.)

2.5 Vuorovaikutus käsitteenä

Jokainen vuorovaikutustilanne on luonteeltaan vastavuoroinen, sillä kummatkin henkilöt tuovat tilanteeseen jotain sellaista, josta molemmat osapuolet hyötyvät jollakin tavalla (Talvio & Klemola 2017, 9). Hyviä vuorovaikutustaitoja ei ole määritelty tarkasti, vaikka niistä keskustellaan paljon. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa tuodaan usein esille sosiaaliset-, työyhteisö- ja toisinaan myös alaidot. Termistä huolimatta, kohteliaisuus, suvaitsevaisuus, toisten kunnioittaminen, yhteistyö, molemminpuolinen viestintä ja kunnollinen käytös ovat kaikki tehokkaiden vuorovaikutustaitojen piirteitä. Toisin sanoen, vuorovaikutustaidot ovat kykyä tulla muiden ihmisten kanssa toimeen. (Kuusela 2013, 41–42; Talvio & Kleimola 2017, 9.)

Vuorovaikutus on helpompaa, kun kaikki voivat ilmaista mielipiteensä ja tulla kuulluksi tasapuolisesti. Tehokkaiisiin vuorovaikutustaitoihin kuuluu ammatista riippumatta se, että arvostetaan ja halutaan tehdä yhteistyötä toisten kanssa, kuunnellaan ja halutaan ymmärtää, tuodaan esiin omia ajatuksia ja tunteita loukkaamatta ketään, ollaan valmiita keskustelemaan, neuvottelemaan ja ratkaisemaan asioita, havainnoidaan ja otetaan huomioon tunteet ja tapahtumat, hyväksytään erilaiset näkökannat ja ollaan joustavia. (Kuusela 2013, 42–43.)

Työpaikan sisäisissä vuorovaikutustilanteissa, jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa, mutta esihenkilö on viime kädessä vastuussa oleva henkilö. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että sosiaalinen vuorovaikutus sujuu hyvin ja tehtävät tulevat suoritetuiksi. Ensimmäinen askel on suhtautua sosiaalisiin olosuhteisiin ja muihin ihmisiin optimistisella, uteliaalla ja avoimella asenteella. Tehokkaan viestinnän perusta on myös se, että tietää, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin. On hyödyllistä tunnistaa ja ottaa huomioon omat ja muiden ihmisten tunteet. (Kuusela 2013, 42.) Vuorovaikutustaitojen kartuttaminen tiimiympäristössä on hyödyllistä ja voi tukea pitkäaikaista tiimityötä, tavoitteiden saavuttamista sekä työhyvinvointia (Horila 2018, 65).

Jokapäiväinen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten ihmiset toimivat ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Päivän aikana tapahtuvat kohtaamiset muokkaavat osaltaan

työpaikan tunnelmaa ja yhteishenkeä. Samanaikaisesti ne vaikuttavat minäkuvaan. Vuorovaikutustilanteissa ihminen pystyy havaitsemaan, miten toinen reagoi muihin ihmisiin sekä aistimaan heidän mielipiteensä puhuttavasta asiasta. Eli ihmisen toiminta, sanat, ajatukset sekä tunteet välittyvät muille ihmisille. Muiden mielipiteet vaikuttavat kokemukseen itsestä ja toiminnasta työpaikalla. Jos esihenkilö on välinpitämätön tai epämiellyttävä, työntekijä voi kokea olevansa aliarvostettu. Ammatillinen itsetunto vahvistuu, kun esihenkilö välittää ja rohkaisee. Epätietoisuutta lisää myös palautteen puuttuminen. Asenteet eivät muodostu vain sanojen kautta, vaan vuorovaikutustilanteessa analysoidaan kaikkea, kuten eleitä, toimintaa sekä toimettomuutta. (Kuusela 2013, 42–44.)

2.6 Viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka koostuu työn merkityksellisyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Motivoiva ja innostava esihenkilö, myönteinen työympäristö ja ihmisten ammatilliset kyvyt vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Kun työhyvinvointi on hyvä, sen pystyy havaitsemaan, niin tuloksessa kuin työntekijöiden hyvinvoinnissa. Puutteellinen työhyvinvointi voi esiintyä työyhteisössä motivaation puutteena ja sairastapauksina. Työhyvinvoinnin tekijät koostuvat viidestä osasta: organisaatiosta, johtamisesta, työyhteisöstä, työstä sekä työntekijästä itsestään. (Manka & Bordi 2013, 12–13; Manka & Manka 2023, 71.) Näistä tekijöistä erityisesti johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, koska johtamisella on mahdollista vaikuttaa kaikkiin viiteen työhyvinvoinnin tekijään (Juuti & Vuorela 2015).

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, joita havainnollistetaan kuviossa 4. Tekijöitä ovat vuorovaikutus kollegoiden, esihenkilöiden ja työyhteisön kanssa. Selkeä tavoitteiden määrittely, oikeus vaikuttaa omaan työhön ja yhteisiin sääntöihin tukevat työntekijöiden hallinnan tunnetta, joka edistää työhyvinvointia. Hyvinvoivaan organisaatioon kuuluu myös taitojen kehittäminen ja työntekijöiden turvallisuus. Työilmapiiriin pystyy vaikuttamaan esihenkilö sekä työntekijä omalla käytöksellään. Jotta avoin ilmapiiri voidaan saavuttaa, tulee työntekijöiden ja esihenkilöiden osata työyhteisötaitoja, kuten oikeudenmukaisuutta, aloitteellisuutta sekä kunnioitusta muiden työtä kohtaan. Arkipäiväiset asiat kuten tervehdykset, kohteliaisuudet ja palautteen antaminen ovat myös hyvinvointia lisääviä tekijöitä. (Manka & Bordi 2013, 13–14; Manka & Manka 2023, 110.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka & Bordi 2013, 13)

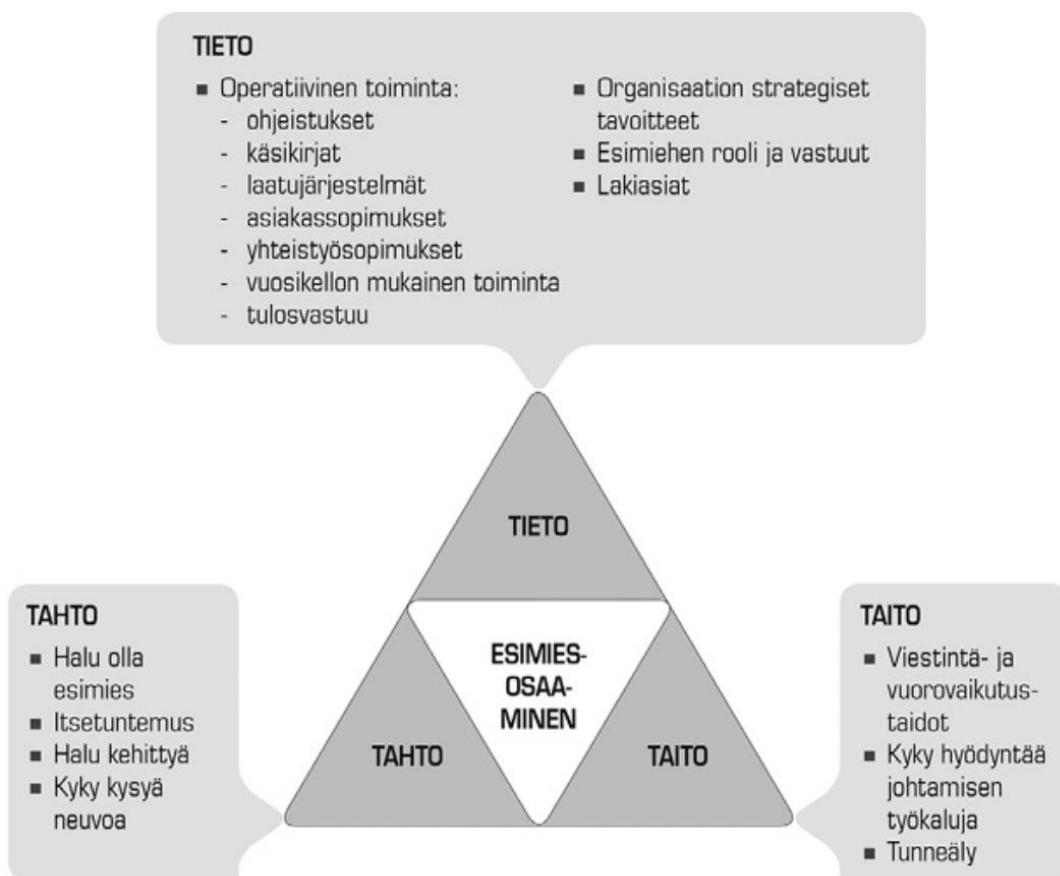
Työhyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää, että esihenkilöiden ja työntekijöiden viestintä ja vuorovaikutus toimivat. Työntekijöiden mielipiteiden huomiointi, ja osallistaminen päätöksentekoon auttavat sitouttamaan ja parantamaan työmotivaatiota. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa esihenkilöt voivat saada tärkeää tietoa esimerkiksi työtoiminnoista ja sitä kautta pystyvät kehittämään työntekemistä. Jos esihenkilön ja työntekijän näkemykset eroavat toisistaan, niin useimmiten työntekijän näkemys jää esihenkilön näkemyksen varjoon, korkeamman aseman vuoksi. Tässä tilanteessa työntekijä alistuu, joka vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon sekä työilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2015.)

Esihenkilö on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja sen toimivuuden edistämisessä. On osoitettu, että hyvällä esihenkilötyöllä on lukuisia positiivisia seurauksia, jotka vaikuttavat työntekijään sekä työyhteisön tuloksellisuuteen. Esihenkilöltä toivottuja työhyvinvointia edistäviä piirteitä, ovat luottamus, arvostus, oikeudenmukaisuus sekä palautteen saaminen. Nämä ovat samoja piirteitä, jotka vaikuttavat viestintään ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus- ja osallistamiskyvyt ovat kriittisiä nykypäivän esihenkilötyössä. Yhä useammin työntekijöitä otetaan mukaan päätöksentekoon ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Työn merkitys kasvaa, kun työntekijä pääsee vuorovaikuttamaan ja kehittämään työtään ja työyhteisöään. (Manka & Bordi 2013, 25–26; Manka & Manka 2023, 122–123.)

3 Esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus

3.1 Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Viestintä ja vuorovaikutus ovat osa johtamista (Sydänmaanlakka 2022, 100). Esihenkilöosaaminen perustuu kolmeen osa-alueeseen: tietoon, taitoon ja tahtoon. Hyppänen (2013) havainnollistaa kuviossa 5, mitä esihenkilöosaaminen tarkemmin pitää sisällään. Kuvioista pystyy näkemään, että esihenkilöosaamisen yksi osa-alueista on viestintä- ja vuorovaikutus. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat elintärkeitä menestyksekkäälle johtamiselle, koska ne ohjaavat työyhteisön jäseniä kohti tavoitteita.



Kuvio 5. Esihenkilöosaamisen perusta (Hyppänen 2013)

Sisäisen viestinnän perusta on esihenkilö. Viestintä ei ole niin sanotusti yksittäinen tehtävä, joka tulee suorittaa ainoastaan tarvittaessa, vaan se on osa montaa esihenkilölle kuuluvaa työtehtävää. Esihenkilö on vuorovaikutuksessa alaisten kanssa tilanteissa, joissa on kyse tietoisesta tai tiedostamattomasta viestinnästä, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, tavoite- ja suorituskeskusteluissa, päivittäisessä työviestinnässä ja kokouksissa. (Juholin 1999, 180.) Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus voi olla myös komentamista tai kiistelyä (Sydänmaanlakka 2012, 88). Pääsääntöisesti esihenkilö toimii viestin välittäjänä

omilta esihenkilöiltään alaisilleen. Tämä vaatii kaksisuuntaista viestintää, eli esihenkilö on sekä viestin vastaanottaja, että välittäjä. (Juholin 1999, 180.)

Ihmiset ovat organisaation arvokkain voimavara. Kun yksilöt ovat intohimoisia, omistautuneita ja tietoisia organisaation tavoitteista ja omasta paikastaan laajemmassa kokonaisuudessa, he suoriutuvat työssään parhaiten. On tärkeää olla avoin ja antaa työntekijöille tietoa mahdollisimman pian, jotta he voivat todella ymmärtää organisaation tavoitteet ja toiminnan. Tiedottamisen ja neuvonnan lisäksi on yhtä tärkeää luoda väyliä ja käytäntöjä vastavuoroisen vuorovaikutuksen edistämiseksi. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.) Esihenkilön vuorovaikutusosaamisessa korostuu jämäkkyys, avoimuus sekä empaattisuus. Kommunikoinnissa esihenkilön odotetaan pystyvän kuuntelemaan, kertomaan totuuden ja olemaan aito. (Sydänmaanlakka 2022, 100–101.)

Esihenkilöviestinnän onnistumisen edellytys on yhteisöllisyys ja omistautuminen. Työilmapiirin luomiseen vaikuttaa merkittävästi esihenkilön rooli ja viestintätäytyli. Aloitteellinen ja yhteiseen päämäärään luottava esihenkilö voittaa tiiminsä todennäköisemmin puolelleen kuin kokenut johtaja, joka vetäytyy. Motivoiva esihenkilö esittää tärkeät asiat osastolle käyttämällä henkilökunnan ymmärtämää ja omaksumaa kieltä. Tietämys ja asenteet ovat ratkaisevia tekijöitä esihenkilön viestinnässä. Myös arvostus on välttämätöntä; tieto ei yksin riitä. (Juholin 1999, 180–183; Korhonen & Rajala 2011 21–22.)

3.2 Johtamistyylit

Jokainen yksilö on ainutlaatuinen, hänen viestintä- ja käyttäytymismallinsa muuttuvat työtaustan, työkokemuksen ja persoonallisuuden mukaan. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi esihenkilön vuorovaikutustaidot. Minkälaista esihenkilön vuorovaikutus on, riippuu johtamistyylistä. Usein johtamistyylit jaetaan ihmiskeskeiseen ja tehtäväkeskeiseen johtamiseen. Tehtäväkeskeiseen johtamiseen kuuluu yrityksen asioiden hallinta, kuten talouden suunnittelu, työn edistäminen, ajanhallinta ja ongelmien ratkaiseminen. Nämä toiminnot vaikuttavat työntekijöiden työhön epäsuorasti. Suoraan työntekijöihin vaikuttavia toimia tehdään ihmisten johtamisessa, johon kuuluu yksilöiden inspiroiminen, motivointi sekä verkostoituminen. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa vuorovaikutus on yksipuolista tiedottamista, kuten informaation jakamista ja usein viestintä tapahtuu kirjallisesti. Puolestaan ihmiskeskeisessä johtamisessa keskeisessä arvossa on avoin keskustelu, jossa esimerkiksi muiden mielipiteet, kuuntelu sekä kasvokkain keskustelu ovat tärkeitä. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Tutkimukset osoittavat, että hyvältä esihenkilöltä vaaditaan ihmis- sekä tehtäväkeskeistä johtamista, jossa kummassakin edellytetään laadukkaita viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Muutoskeskeinen johtaminen, jossa esihenkilö edistää innovatiivisuutta, kokeilua ja riskinottoa, on vastikään lisätty kolmanneksi johtamistyyliksi. On huomattu, että kun työntekijä pääsee toteuttamaan omia luovia kokeilujaan työntekijän työsuoritus sekä työttyytyväisyys parantuvat. Se, mitä johtamistyyliä tulisi käyttää riippuu täysin tilanteesta. Tehtäväkeskeisyyttä tarvitaan nopeiden ratkaisujen tekemiseen, ihmiskeskeisyyttä vaaditaan yrityksen kehittämisessä sekä avoimen ilmapiirin luomisessa ja puolestaan muutoskeskeisyyttä tarvitaan, kun halutaan innovoida ja muuttaa prosesseja. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Nykypäivänä työntekijät tekevät töitä esihenkilön sijaan asiakkaille. Tästä syystä johtajuudelta vaadittavat taidot muuttuvat. Esihenkilöltä vaaditaan enemmän työnteon edistämistä, jotta työntekijät pystyvät palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Tämä on valmentavan johtamisen päätavoite. (Sobac 2021.) Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö toimii valmentajan tavoin, eli tarjoaa työntekijälle mahdollisuudet tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla sekä tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. Valmentavassa johtajuudessa keskitytään esihenkilön ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja yhteistyön edistämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9, 12; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 12.)

Onnistuakseen valmentavassa johtajuudessa täytyy esihenkilön arvostaa ja ajatella vilpittömästi työntekijöiden parasta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 15). Kunnioittava vuorovaikutus, mahdollistaminen ja tukeminen tehokkaiden kysymysten ja kuuntelemisen avulla ovat valmentavan johtajuuden perustekijöitä. Valmentava johtaminen tarjoaa kokemuksen aidosta huolenpidosta, työntekijöiden tarpeista ja hyvinvoinnista arvostavan vuorovaikutuksen kautta. Tukeva ja välittävä ympäristö syntyy, kun kuunteleminen ja läsnäolo ovat vuorovaikutuksen keskiössä, mikromanageroinnin sijaan. Valmentava johtaminen toimii työympäristössä, jossa työntekijät ovat tilanteen parhaita asiantuntijoita, he tarvitsevat emotionaalista tukea ja tilanteeseen sopivia toimia. (Soback 2021.)

Autoritäärinen, demokraattinen ja antaa-mennä-johtajuus ovat vuorovaikutuksen mukaan jaotellut johtamistyyliä. Autoritäärisessä johtamistyyliä keskiössä on työntekijöiden kontrollointi. Tämä tulee esille määräilyinä, virheiden huomautteluna ja positiivisen palautteen puuttumisena. Vuorovaikutustilanteessa autoritäärinen esihenkilö ottaa etäisyyttä työntekijöihin ja on dominoiva. Autoritäärisen johtamistyylin on havaittu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä sitoutuneisuuteen, mutta edistävän tuottavuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

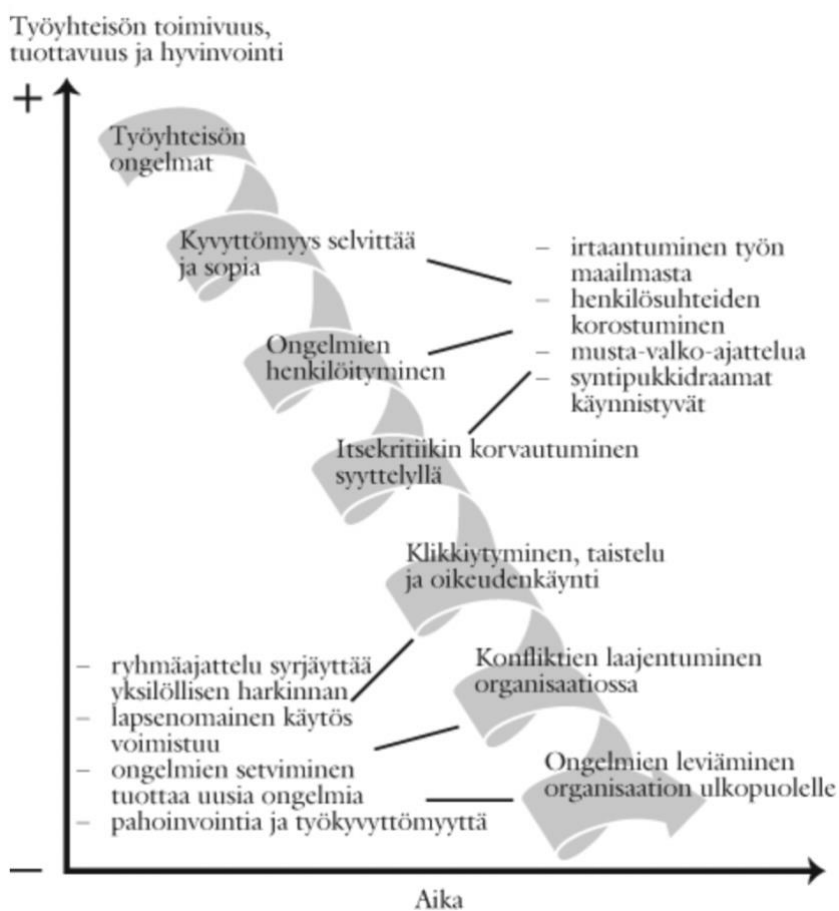
Demokraattisessa johtamistyyllissä puolestaan halutaan työntekijöitä vuorovaikuttamaan sekä kehittämään työtä ja tavoitteita yhdessä. Esihenkilön toiminnassa tämä näkyy positiivisen palautteen antamisena sekä kuunteluna. Demokraattisen johtamisen on havaittu olevan tehokkain johtamistyyli, koska sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutuneisuuteen, tehokkuuteen sekä tyytyväisyyteen. Antaa mennä -johtamistyyllissä työntekijät toimivat käytännössä itsenäisesti. Esihenkilö ei halua ottaa vastuuta, peräännytyy, kiertää konflikteja, eikä anna palautetta. Työntekijät joutuvat olemaan itsenäisiä, mikä johtaa tyypillisesti työntekijöiden tyytymättömyyteen sekä tehottomuuteen. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä sekä viestimistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen johtamisesta. Tutkimuksessa tuli esille seitsemän viestintätyyliä, jotka olivat ilmaiseva, jämäkkä, mukava, kannustava, uhkaava, empaattinen sekä mielteliäs. Tuloksista selvisi, että työntekijät ovat tyytyväisiä esihenkilöön, joka viestii vakuuttavasti, jämäkästi sekä kannustavasti. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

3.3 Ongelmanratkaisutaidot

Esihenkilötyöhön kuuluu olennaisena osana työssä ilmenevien ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen. Esiin nousevat ongelmat ovat poikkeuksetta aina erilaisia. Erityisesti ongelmien ilmenemiseen vaikuttaa organisaation historia, kulttuuri, työtehtävät ja ympäristö. Nopea ongelma-kohtiin puuttuminen ehkäisee ongelmien paisumista isommiksi haitoiksi. Esihenkilöiden on mahdollista vaikuttaa ongelmien muodostumiseen tukemalla työntekoa, vuorovaikuttamalla avoimesti, motivoimalla, luomalla yhteiset pelisäännöt ja antamalla palautetta. Ongelmat näkyvät työympäristössä ja kyvyssä suoriutua tehtävistä tehokkaasti, kun jotain näistä tekijöistä laiminlyödään. (Järvinen 2014, 56–59.)

Oleennaista on se, ovatko esihenkilöt halukkaita ja kykeneviä käsittelemään ja ratkaisemaan erimielisyyksiä työpaikalla vai jättävätkö he asiat hoitamatta. Vaikka ongelmat ovat lähtökohtaisesti aina erilaisia pystytään ne jakamaan yksilöllisiin ja yhteisöllisiin. Yksilöllisiä ongelmia ovat muun muassa päihdeongelmat, psyykkiset ja fyysiset sairaudet sekä oman elämän kriisit. Yhteisöllisiä ongelmia puolestaan ovat esimerkiksi ristiriidat yksilöiden tai ryhmien välillä, muutosvastaisuus ja sen aikaan saamat epäselvyydet sekä työuupumus. (Järvinen 2001, 69.)

Ongelmien tullessa esille, on tärkeä pyrkiä ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti, jottei ongelma laajene ongelmakierteeksi. Kuviossa 6 on kuvitettu ongelman laajeneminen ongelmakierteeksi ja siitä syntyvät seuraamukset. Tämä tapahtuu, kun ongelmia ei huomioida ja niitä ei yritetä ratkaista. Tästä seuraa uusien ongelmien syntymistä sekä muiden työyhteisön jäsenten syyllistämistä. (Järvinen 2001, 74–75.)



Kuvio 6. Laajeneva ongelmakierre (Järvinen 2001, 75)

Syyllyttämisen sijaan työntekijöiden tulisi pitää avointa keskustelua ja pohdintaa ongelman syistä sekä miten jokaisen tulee kehittää omaa toimintaansa, jotta samat ongelmat eivät uusiutuisi (Järvinen 2001, 74). Esihenkilön kannattaa panostaa ongelmien ennaltaehkäisyyn ja niiden ratkaisemiseen ennen kuin niistä tulee suurempia ongelmia (Skurnik-Järvinen 2013, 11). Yhteisesti sovitut toimintasäännöt sekä menettelytavat auttavat ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa (Rauramo 2023).

3.4 Etäjohtaminen

Virtuaali- tai etäjohtaminen ovat termejä, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työn johtamista etänä. Viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat etäjohtamisessa sähköisten viestintävälineiden kautta. (Humala 2007, 5–9.) Etätyöskentely on joustavaa työtä, joka ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Viestintäteknologian kasvu on johtanut siihen, että etätyöskentely on yleistynyt. (Työsuojelu.fi.) Hybridityössä työskentely puolestaan tapahtuu osittain paikan päällä lähityönä ja osittain etänä (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 16).

Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen ja ihmisten johtamisen taito ovat etäjohtamisen edellytyksiä. Hyvä johtajuus etätyössä perustuu moniin periaatteisiin, kuten avoimuuteen,

pelisääntöihin, kunnioitukseen, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen. Kaikki edellä mainitut vaativat jatkuvaa vuorovaikutusta. Koska periaatteet liittyvät läheisesti toisiinsa, yhden toteuttaminen voi olla haastavaa ilman toista. (Vilkman 2016, 15, 25, 40.)

Etäjohtamisessa suurin haaste on luottamus. Esihenkilö saattaa epäillä työntekijöiden työskentelyn tehokkuutta, kun hän ei ole itse vahtimassa työntekoa. (Fried & Hansson 2014, 55). Tämä ei tarkoita sitä, että esihenkilö pitäisi työntekijöitä epäluotettavina, vaan se on enemmän kontrollin menettämisen pelkoa (Vilkman 2016, 26–27). Esihenkilöiden ja työntekijöiden välille voi myös syntyä etäännyttä vähäisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Eklund ym. 2021, 50). Myös eriarvoisuus voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. Esimerkiksi, jos toinen henkilö voi tehdä töitä etänä ja toinen ei. (Fried & Hansson 2014, 71). On kuitenkin huomioitava se, ettei kaikkia työtehtäviä voida toteuttaa etänä. On tärkeää, että työnantaja ja työntekijät sopivat yhdessä etätyöjärjestelyistä. Joustavuus tässä tilanteessa merkitsee sitä, että etätyön tekemistä vaihdellaan olosuhteiden mukaan esimerkiksi kerran viikossa tai kaksi kuukaudessa. (Pekkola & Uskelin 2007, 4.)

4 Esihenkilön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen

4.1 Arvostus ja luottamus

Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa keskeisessä roolissa on arvostus toista ihmistä kohtaan. Työntekijä arvioi arvostusta vuorovaikutuskokemuksensa perusteella. Kokemukseen vaikuttaa kuulluksi tuleminen, toisen suhtautuminen ja tasa-arvoinen kohtelu. Esihenkilö pystyy näyttämään arvostustaan pienillä, mutta merkittäville teoilla, kuten keskustelemalla ja olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöistä. Myös palautteen antaminen ja kehityskeskustelut ovat esihenkilön tapa osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan. Se auttaa työntekijöitä kehittymään ja onnistumaan työssään. (Kuusela 2013, 64–65.)

Arvostavassa johtamisessa ei keskitytä pelkästään kehittämistarpeisiin vaan siinä huomioidaan myös työntekijöiden vahvuudet. Esihenkilö, joka arvostaa työntekijöitään näkee heidät samanaikaisesti ammattilaisina sekä ihmisinä. Myös ajan antaminen työntekijöille merkitsee arvostusta. On tärkeää, että esihenkilöllä on tarpeeksi aikaa keskustella työntekijöiden kanssa. Jos esihenkilöllä on koko ajan kiire, työntekijät voivat kokea sen välinpitämättömyytenä heitä kohtaan. Kun työntekijät saavat esihenkilöltä aikaa ja he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhön, edistää se hallinnan tunnetta sekä yhteisöllisyyttä. Kuviossa 7 on havainnollistettu arvostavaan johtamiseen vaikuttavat tekijät. (Kuusela 2013, 79–81.)



Kuvio 7. Arvostava johtaminen (Kuusela 2013, 80)

Arvostus muodostuu helpoiten vuorovaikuttaessa kasvokkain. Tällöin henkilöt pystyvät huomioimaan inhimillisiä asioita, kuten toisen ihmisen tunnemuutoksia. (Kuusela 2013, 80.)

Arvostukseen vaikuttaa myös esihenkilön suhtautuminen työntekijään. Jos esihenkilöllä on kielteinen oletamus työntekijästä, se tulee todennäköisesti näkymään vuorovaikutustilanteessa. Myös tiettyjen sanojen käyttäminen voi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen arvostuksesta. Esimerkiksi alainen-sana, viittaa siihen, ettei esihenkilö pidä työntekijöitä saman arvoisina mitä itse on. Kun esihenkilö arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitä hän kannustaa heitä onnistumaan. Arvostavalla johtamisella esihenkilö pystyy luomaan perustan työntekijän onnistumiselle. (Juuti & Vuorela 2015.)

Arvostuksen kautta esihenkilö pystyy osoittamaan luottamusta, joka rakentuu jaetuista kokemuksista (Kuusela 2013, 65). On kuitenkin muistettava, että myös ihmisen omat ajatukset ja kokemukset muokkaavat hänen luottamustaan muihin ihmisiin (Vilkman 2016, 28). Luottamuksen ytimessä on avoin vuorovaikutus sekä yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen. Työntekijöiden taipumukseen tuntea epäluottamusta tai luottamusta vaikuttaa vahvasti yrityksen muovaava sosiaalinen ympäristö, eli työyhteisö. (Juuti & Vuorela 2015.) Työyhteisö ja yhteistyö edellyttävät vahvaa luottamusta. Jos luottamusta ei ole työntekijät eivät tuo esille aitoja ajatuksiaan tai mielipiteitään. Luottamuspulalla on myös negatiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä työyhteisöön. Luottamuksen osoittaminen vaatii esihenkilöiltä aikaa vuoropuhelulle ja yhteistyölle sekä sitoutumista lupauksille. (Kuusela 2013, 65–67.)

Luottamuksen luominen edellyttää riittävää vuorovaikutusta ja säännöllistä henkilökohtaista kanssakäymistä. Epäluottamusta syntyy, kun esihenkilön ja työntekijän välillä ei ole riittävästi kahdenkeskistä aikaa, ja tämä haittaa luottamuksen kehittymistä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Luottamuksen lisääntyminen kannustaa avoimuuteen ja rohkeuteen etsiä uusia, luovia ratkaisuja. Tämä luo mahdollisuuksia henkisen ja sosiaalisen pääoman rakentamiseen. Siksi luottamusta voidaan pitää olennaisena organisaation menestyksen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26.)

4.2 Oikeudenmukaisuus ja läsnäolo

Oikeudenmukaisuudella eli reilulla kohtelulla esihenkilön on mahdollista parantaa viestintää ja vuorovaikutusta. Avoin kommunikointi, mahdollisuus vaikuttaa ja jaksamisen tukeminen, kuten myös oikeudenmukaisten päätösten tekeminen ovat osa oikeudenmukaista esihenkilötyötä. Se miten esihenkilö kohtelee työntekijöitä vaikuttaa heidän kokemukseensa oikeudenmukaisuudesta. (Kuusela 2013, 116.) Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on yksi esihenkilön yleisistä velvollisuuksista. Työsopimuslaissa on pykälä, jonka perusteella esihenkilön on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. (Skurnik-Järvinen 2013, 22.) Esihenkilöiden kunnioitava, tasapuolinen ja kohtelias viestintä ja vuorovaikutus saa työntekijän tuntemaan oikeudenmukaisuutta sekä luottamusta.

Oikeudenmukaiseen kohteluun sisältyy myös päätösten ja lupauksen pitäminen. (Kuusela 2013, 116–117.)

Avoin vuorovaikutus ja viestintä ovat perusta oikeudenmukaiselle kohtelulle. Epäoikeudenmukainen kohtelu näkyy usein epätietoisuutena, välinpitämättömyytenä sekä peittelynä. Tämä johtuu usein huonosta esihenkilötyöstä, heikoista ihmissuhteista sekä epämääräisistä toimintatavoista. Jotta työntekijät kokevat esihenkilön olevan oikeudenmukainen edellytetään esihenkilöltä läsnäoloa, viestintää ja vuorovaikutusta, kiinnostusta työntekijöitä sekä työtä kohtaan, työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä palautetta ja ongelmatilanteisiin puuttumista. (Kuusela 2013, 119–125.)

Käsitys oikeudenmukaisuudesta syntyy sosiaalisissa kanssakäymisissä. Työntekijöiden on vaikea hahmottaa, miten esihenkilö takaa oikeudenmukaisuuden, jos vuorovaikutus ja osallistuminen ei ole riittävää. Tämän takia esihenkilöltä vaaditaan kokonaisvaltaista läsnäoloa, jossa työntekijät saavat täyden huomion. Esihenkilön on oltava läsnä havainnoimassa, mitä tehdään ja miten yksilöt tulevat toimeen keskenään. Läsnä ollessa esihenkilö pystyy kuuntelemaan ja vuorovaikuttamaan työntekijöiden kanssa ja saamaan arvokasta tietoa esimerkiksi työn toiminnasta. (Kuusela 2013, 126–128.) Kuunteleminen vaatii tietoista tahtoa. Rakentava vuorovaikutustilanne vaatii halua olla aidosti läsnä. (Dunderfelt 2015, 10.)

Esihenkilön paikalla oleminen ei yksinään riitä. Edellytyksenä on, että hänellä on aito halu viestiä ja vuorovaikuttaa työntekijöiden kanssa. Jos läsnäolo tuntuu väkinäiseltä tai pakotetulta vaikuttaa se negatiivisesti kokemukseen arvostuksesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Kuusela 2013, 126–128.) Esihenkilön toivotaan toimivan esimerkkinä. Henkilökohtainen osallistuminen on merkittävä osoitus esimerkillisesti toiminnasta sekä välittämisestä. Osallistuminen edistää luottamusta ja keskinäistä yhteistyötä. Johtajuuden ytimessä on ihmissuhteet, joita kehittyy vain silloin, kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Kouzes & Posner 2001, 26.)

Läsnäolossa on kyse kiireettömyydestä, siitä että on täysin mukana vuorovaikutustilanteessa, katsekontaktin ottamisesta ja tyyneydestä. Kiireys on suuri haitta läsnäololle. Myös esihenkilön työpisteellä ja tavoitettavuudella on merkitystä. Jos esihenkilö työskentelee eri tilassa tai tavoitettavuus on huono, se voi tuottaa työntekijöissä epäluottamusta esihenkilöä kohtaan. On mahdollista, että esihenkilö, joka on kiireinen, etäinen ja vaitonainen saa osakseen kritiikkiä epäoikeudenmukaisista päätöksistä. Itse päätöksessä ei välttämättä ole mitään vikaa, vaan ongelmana on työntekijöiden

tietämättömyys siitä, miten asia on hoidettu sekä vaikutus- ja keskustelumahdollisuuksien puuttuminen. (Kuusela 2013, 127–131.)

4.3 Palaute ja kehityskeskustelut

Tärkeä osa johtamista on palaute. Sen tarkoitus on auttaa, motivoida, tukea ja osoittaa kiitollisuutta, mutta samanaikaisesti myös haastaa työntekijöitä, jotta he pystyvät kehittämään itseään. (Ajanko 2016, 96.) Tukea ja apua tarvitaan edelleen, vaikka työntekijät pyrkisivätkin toimimaan kohtuullisen itsenäisesti. Vaikka johtajien on tärkeää luottaa työntekijöihin ja pidättäytyä mikromanageroinnista, heidän on myös osoitettava, että he välittävät työntekijöiden tekemästä työstä, ja tarjottava heille erinäistä apua. Palaute on yksi niistä välineistä, joilla esihenkilö voi rohkaista ja auttaa työntekijöitään toteuttamaan itsenäisiä ja itseohjautuvia toimia kohti työtavoitteita. (Järvinen 2001, 111–112.) Palautteella on työntekijälle kaksi tarkoitusta: se kertoo hänelle tämänhetkisestä tilanteesta ja opastaa häntä jatkotoimissa. Kun työntekijälle annetaan palautetta, hän tulee tietoiseksi siitä, miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin ihmisiin. Työntekijä voi tunnistaa vahvuutensa ja rajoituksensa ja niiden perusteella tehdä parempia päätöksiä palautteen avulla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Korjaavan palautteen antaminen on tärkeää, kunhan se tehdään rakentavasti. Rakentavassa palautteessa tuodaan esille asiat, joissa henkilö ei ole täyttänyt odotuksista, ja ehdotetaan ratkaisuja. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 101.) Rakentavaa palautetta voi olla vaikea ottaa vastaan. Henkilö voi kokea palautteen olevan epäoikeudenmukaista ja kohtuutonta. (Lundberg 2003, 47–48.) Työntekijät vastaanottavat palautetta yksilöllisesti. Sen takia esihenkilön on tärkeää ymmärtää työntekijöiden ainutlaatuisia tarpeita, mieltymyksiä ja reagoitintapoja palautteeseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 151–152.) Korjaavan ja myönteisen palautteen suhdetta kannattaa myös pohtia. Tässä voidaan hyödyntää kolmen suhdetta yhteen, eli yhtä rakentavaa palautetta kohden tulisi antaa kolme positiivista palautetta. (Ajanko 2016, 98.)

Useasti työntekijät kokevat, ettei kiitosta tule tarpeeksi hyvin suoritetusta työstä. Tätä tukee myös Kepner-Tregoen (1995) tekemä tutkimus, jossa selvisi, että yhdysvaltalaisista työntekijöistä lähes 40 % saa useimmiten palautetta hyvin tehdystä työstä, ja suunnilleen sama prosenttiosuus ilmoitti, että he eivät koskaan kuule sanaa ”kiitos” hyvin tehdystä työstä. Kehujen ja arvostuksen osoittaminen ei onnistu, jos esihenkilö olettaa kaiken kuuluvan työhön, eikä näe sitä, minkälaisia ponnistuksia työntekijät ovat joutuneet sen eteen tekemään. (Kouzes & Posner 2001, 6–7.)

Kiitollinen asenne ja toisen potentiaalinen tunnistaminen ovat olennaisia tärkeitä palautteen antamisessa. Palautetta voi antaa voimakkaammin, kun toinen osapuoli tuntee, että todella välitään hänestä. Palautteen tulee pohjautua selkeisiin faktoihin, jotta sen vastaanottaminen olisi helpompaa. (Ajanko 2016, 99.) Esihenkilö voi palautteen antamisella vähentää työntekijöiden stressiä, joka mahdollistaa työntekijöiden paremman sitouttamisen. Asiallinen ja kohtelias palaute innostaa ja motivoi työntekijöitä. Kannustaminen ja muut myönteisen palautteen muodot ovat erittäin hyödyllisiä työympäristön sekä työtyytyväisyyden parantamiseen. Hyvä vuorovaikutus perustuu avoimeen viestintään ja rehellisyyteen. Tällöin vaikeidenkin aiheiden esiin tuominen on helpompaa ja niistä pystytään keskustelemaan asiallisesti. Positiivinen palautekulttuuri kannustaa myös työntekijöitä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013.)

Kehityskeskustelut ovat yksi keino antaa palautetta. Kehityskeskusteluja pidetään ratkaisevana välineenä työnantajan ja työntekijän välisen yhteisymmärryksen luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Niiden tarkoituksena on luoda vilpittömyyttä sekä avointa viestintää ja vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välille. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99–100.) Myönteisen ja rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Kehityskeskusteluissa esihenkilö pystyy auttamaan työntekijöitä tunnistamaan ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja asettaa tavoitteita, joita seurataan pidemmällä aikavälillä. Työntekijän tietämyksen ja kykyjen kasvun seuraaminen lisää motivaatiota huomattavasti. (Valpola 2013; Sympa.)

Onnistunut kehityskeskustelu mukautetaan kunkin työntekijän yksilöllisten tarpeiden perusteella, koska jokaisella henkilöllä ja työtehtävällä on omat vaatimuksensa (Sympa). Kehityskeskustelussa tulisi kuitenkin käsitellä organisaation tavoitteita, tiimityötä, työtehtäviä sekä vaihdella ajatuksia, tunteita ja kokemuksia (Kalliomaa & Kettunen 2010, 100). Keskustelun tarkoituksena ei ole yksisuuntainen palautekeskustelu, vaan työntekijän mielipiteet ja ideat tulee huomioida. Keskustelu mahdollistaa molemminpuolisen palautteen ja kannustamisen. Kehityskeskustelu on onnistunut, kun työntekijä lähtee sieltä tietäen, mitä toimia hän voi toteuttaa edistyäkseen tehtävässään. (Sympa.)

4.4 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatiosta puhuttaessa tulee usein esille sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio kumpuaa itse teon tekemisestä. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö itse haluaa tehdä työtä ja se tuottaa motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan joku toinen haluaa henkilön tekevän työn. (Muutos-valmennus 2018.) Ulkoinen motivaatio perustuu palkintoihin ja vältettyihin rangaistuksiin. Siinä korostuu enemmän työstä palkitseminen kuin varsinainen työ. Vaikka molemmat motivointitavat ovat usein

yhtäaikaisesti läsnä, jompikumpi on vahvempi. Tutkimustulokset viittaavat selvästi siihen, että vahvempi sisäinen motivaatio on ihanteellinen tilanne työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät tuntevat olonsa hyväksi, ja he myös suoriutuvat työstään paremmin. Itse asiassa innostuneisuuden ja tuotoksen välillä on selvä korrelaatio. Näin ollen esihenkilöiden tärkein tehtävä on varmistaa, että henkilöstö on sisäisesti motivoituneita. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon kertomalla heille heidän tekemän työn tärkeydestä. Työmotivaatio vahvistuu, kun työntekijöille osoitetaan, että heidän työllään on suuri merkitys. (Järvinen 2001, 30.) Alfie Kohn (1993) mukaan ulkoinen motivointikeino, kuten rahallinen korvaus vaikuttaa negatiivisesti henkilön kokemaan nautintoon itse tekemisestä. Ulkoinen motivointi ei myöskään ole pitkäkestoinen motivaattori, sillä motivaatio katoaa, kun rangaistus tai palkinto otetaan pois. Motivaatio tekemiseen vähenee myös, kun palkinto tai rangaistus pysyy samana. Eli palkinnon tai rangaistuksen tulee kasvaa, jotta motivaatio säilyy. (Muutos-valmennus 2018; Koivisto & Ranta 2019, 37–38.)

Yksilöt motivoituvat eri keinoin, joten esihenkilön on hyvä käydä keskusteluja työntekijöiden kanssa, jotta hän ymmärtää, mikä työntekijän saa motivoitumaan ja innostumaan. Yleispäteviä motivaatiokeinoja ovat haasteet, vuorovaikutus, vaikuttamismahdollisuudet, itsenäisyys, taloudellinen hyöty ja saavutukset. Usein palkitsemiskeinoista puhuttaessa tulee esille rahallinen korvaus eli palkka ja bonukset. On tärkeää, että työstä saatava palkkio tuntuu oikeudenmukaiselta, koska muuten se aiheuttaa tyytymättömyyttä. Mutta motivointikeinona se ei välttämättä ole tehokas. (Ajanko 2016, 90; Kauhanen 2015, 199.)

Motivointi ja palkitseminen ovat kytköksissä toisiinsa. Edward Dec ja Richard Ryan (2000) toteuttivat tutkimuksen, jossa mukailtiin Harry Harlowin (1950) motivaatiotutkimusta apinoiden ongelmanratkaisukyvyistä. Decin ja Ryanin tutkimukseen osallistui 100 opiskelijaa ja heidän tuli ratkaista älyllisesti vaikea tehtävä. 50 opiskelijaa ohjeistettiin löytämään ratkaisu mahdollisimman nopeasti ja nopeimmalle ratkaisulle luvattiin suuri rahapalkinto. Toinen ryhmä ei saanut mitään ohjeistusta. Tutkimuksessa havaittiin, että aidosti motivoituneet ihmiset suorittavat tehtäviä nopeammin ja tehokkaammin kuin ulkoisten palkkioiden motivoimat ihmiset. Harlowin tutkimus toteutettiin apinoilla, mutta siinäkin päädyttiin samaan lopputulokseen, eli tehtävän suorittamisesta saatu palkkio vähentää spontaania motivaatiota palata vaikeisiin tehtäviin. (Mustonen 2018, 2373.)

Julkinen tilaisuus, jossa nostetaan esille yhden henkilön onnistumisia voi esihenkilöistä tuntua huonolta ajatukselta, joka aiheuttaisi mustasukkaisuutta tai vihamielisyyttä. Asia ei kuitenkaan ole näin. Voittojen ja onnistumisien juhlistaminen yhdessä on koettu useassa

yrityksessä yhdistävän henkilöstöä. Julkisen kannustamisen on huomattu edistävän luottamusta ja vahvistavan vuorovaikutussuhteita henkilöstön sisällä. Mikä tärkeintä, arvostuksen osoittaminen julkisesti kannustaa henkilöstöä toimimaan samoin ja toimii hyödyllisenä opetusvälineenä korostamalla arvojen merkitystä käytännön tilanteissa. (Kouzes & Posner 2001, 24–25; Kauhanen 2015, 123–124.)

5 Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yritys X:n esihenkilöiden nykyistä viestintää ja vuorovaikutusta. Tavoitteena oli löytää parannusehdotuksia esihenkilöiden viestintään ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, tutkia teknologian käytön vaikutuksia viestinnässä ja vuorovaikutuksessa sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteyttä työhyvinvointiin. Kehittämistutkimuksen alkumittauksissa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää pystytään hyödyntämään tiedonkeruu- ja analysointimenetelmänä. Esimerkiksi kyselylomakkeella voidaan kartoittaa mielipiteitä sekä arvioida aiheen vaikuttavuutta. (Kananen 2012, 121.)

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tutkittavaa aihetta pystytään tarkastelemaan lukujen perusteella. Tämän vuoksi on tärkeää, että aineisto pystytään muuttamaan numeeriseksi. Tutkimuksesta saadut johtopäätökset havainnollistetaan tilastollisen analysoinnin, kuten prosenttitaulukon avulla. (Hirsjärvi ym. 2007.) Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen kyselylomakkeella mahdollisti aineiston analysoinnin numeroiden ja tilastoiden perusteella. Kyselylomakkeen puutteina pidetään sitä, että on mahdotonta määrittää kyselyyn osallistujien vastatausten vilpittömyyttä, väärinkäsityksiä ja huolimattomuusvirheitä voi tapahtua tai vastaaja voi olla epärehellinen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195).

Google Forms lomaketyökalulla toteutettu kyselylomake (Liite 1) lähetettiin sähköpostitse Yritys X:n yhteyshenkilölle 1.2.2024. Vastausaikaa oli 2.2. -16.2.2024. Vastausaikana Yritys X:n henkilöstö osallistui poliittisiin lakkoihin viitenä päivänä, joten vastausaikaa oli todellisuudessa seitsemän päivää. Muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 13.2.2024. Vastausajan päätyttyä kyselylomakkeella kerätty aineisto siirrettiin Excel - taulukkolaskentaohjelmaan, jossa vastaukset muutettiin numeeriseksi ja niistä muodostettiin kaavioita.

5.2 Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu

Kyselylomakkeen toteutukseen käytettiin Google Formsia. Google Forms on lomaketyökalu, jolla pystyy luomaan ja lähettämään kyselyitä verkon välityksellä. Google Formsin käyttö oli Yritys X:lle jo ennestään tuttu, joten sen perusteella valittiin kyseinen lomaketyökalu. Google Formsissa pystyi muokkaamaan kyselyä oman mieltymyksensä mukaan ja tekemään kyselyille omat osa-alueet. Vastaamisen helpottamiseksi yhdellä sivulla käsiteltiin yhtä osa-aluetta kerrallaan ja sivulla oli maksimissaan viisi kysymystä selkeyden vuoksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake pohjautuu tutkimusongelmasta koostettuun teoriaan ja malleihin, joista tutkimuskysymykset johdetaan. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymyksien avulla. (Kananen 2012, 122.) Kyselylomakkeen kysymyksien laatiminen perustui teoriaan sekä kirjoittajan omiin havaintoihin työskennellessään Yritys X:ssä. Kysymyksissä keskityttiin etenkin esihenkilön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Kysely koostui lopulta 26 kysymyksestä, jotka sisälsivät avoimia sekä monivalintakysymyksiä.

Vastausasteikolla voi olla merkittävä vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Symmetrisyys ja riittävä vastausvaihtoehtojen määrä ovat vastausasteikon suunnittelussa tärkeitä. Symmetrisyydellä tarkoitetaan, että positiivisia ja negatiivisia vastausvaihtoehtoja on saman verran. Epäsymmetrinen asteikko voi vaikuttaa tuloksiin siten, että se antaa tutkittavasta kohteesta paremman tai huonomman kuvan. (Alastalo & Borg 2010.) Tämän takia kyselylomakkeessa oli symmetrinen määrä vastausvaihtoehtoja. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot pysyivät samoina, jotta vastaajan ei tarvitsisi aina lukea vastausvaihtoehtoja uudelleen.

Eos-vastausvaihtoehtoa käytetään usein mielipidekysymyksissä. Kyseinen vastausvaihtoehto tuottaa ongelmia vastauksia analysoidessa, koska se voidaan ymmärtää kahdella tavalla. Vastaaja kokee olevansa neutraali tai hän ei tiedä asiasta mitään. Vastaajaa ei tule pakottaa vastaamaan, vaan yhden vastausvaihtoehdon tulee olla kantaa ottamaton. (Kananen 2012, 127.) Kyselylomakkeessa ei ollut kantaa ottamatonta vastausvaihtoehtoa, koska tutkimuksen aihe oli tuttu työntekijöille, joten uskottiin heillä olevan mielipide väittämistä.

6 Tutkimustulokset ja analysointi

6.1 Yleistä tietoa kyselystä

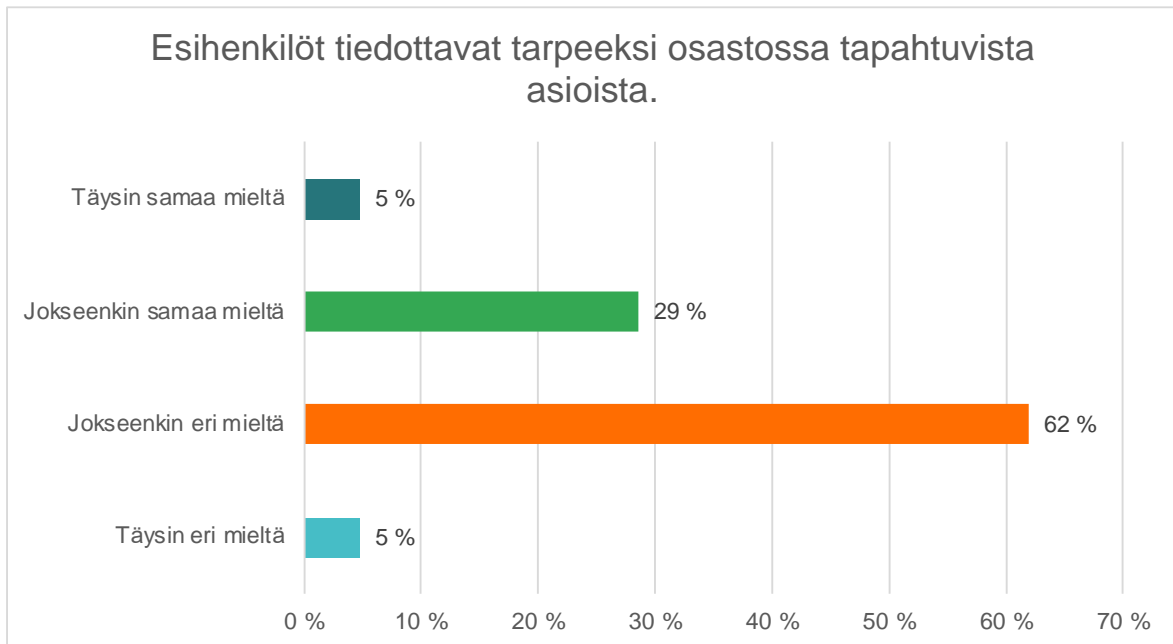
Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 21 Yritys X:n varastotyöntekijää. Vastanneiden määrä on kohtuullinen, sillä varastossa työskentelee 26 työntekijää, eli 80 % työntekijöistä vastasi kyselyyn. Aineisto on riittävä, jotta vastauksista pystytään tekemään johtopäätöksiä. Tavoitteena oli saada kaikilta 26 työntekijältä vastaus. Koko henkilöstöä ei tavoitettu tutkimuksen aikana.

Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen: sisäinen viestintä, esihenkilön työ, esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus ja työhyvinvointi. Esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus oli jaettu vielä neljään kategoriaan, jotka olivat arvostus ja luottamus, oikeudenmukaisuus ja läsnäolo, palaute ja kehityskeskustelut sekä motivointi ja palkitseminen. Esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta haluttiin tarkastella mahdollisimman tarkasti, jotta saataisiin selville sen heikkoudet sekä vahvuudet. Työhyvinvoinnista kysyttiin avoin kysymys, jotta työntekijät pystyivät kertomaan oman kokemuksensa esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttamisesta työhyvinvointiin. Kyselylomakkeen lopussa työntekijöiltä pyydettiin omia kehitysideoita esihenkilöiden vuorovaikutukseen ja tiedonvälitykseen.

Kysymykset olivat standardoitu eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset. Kaikki kysymykset olivat pakollisia. Vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikolla 1–4: 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä sekä 4 täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei ollut keskimmäistä ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehtoa, koska työntekijöiden haluttiin ottavan kantaa väitteisiin. Kyselylomakkeen vastausajaksi oli arvioitu 5–10 minuuttia, koska kyselylomakkeen väittämät ja kysymykset oli muotoiltu siten, että niihin olisi mahdollisimman helppo vastata.

6.2 Sisäinen viestintä

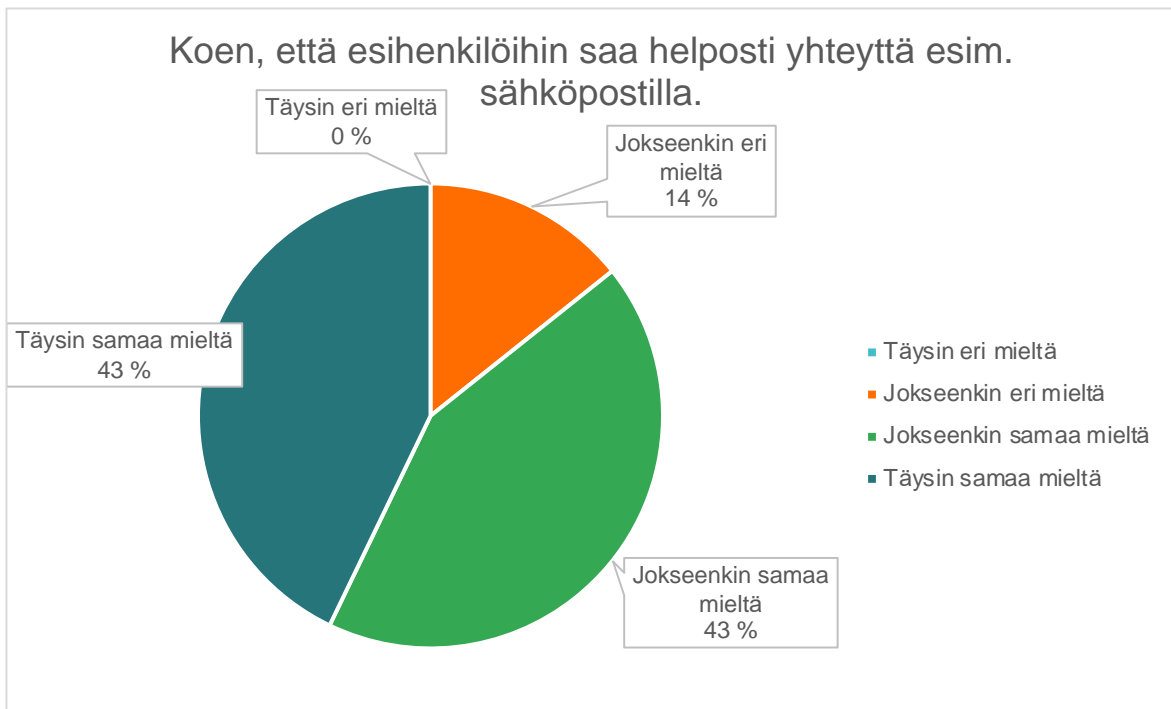
Kyselylomake alkoi sisäisestä viestinnästä, josta esitettiin kolme kysymystä. Ensimmäisenä väitteenä oli ”Esihenkilöt tiedottavat tarpeeksi osastossa tapahtuvista asioista”. Väitteellä haluttiin selvittää työntekijöiden kokemusta tiedonkulusta. Kuviossa 8 on esitetty vastausten jakaantuminen prosentuaalisesti. Kuvioista nähdään, että 62 % (n=13) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % (n=1) oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 5 % (n=1) ja jokseenkin samaa mieltä oli 29 % (n= 6). 34 % vastaajista kokee esihenkilöiden tiedottavan tarpeeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöistä yli puolet eivät koe esihenkilöiden tiedottavan tarpeeksi.



Kuvio 8. Esihenkilöt tiedottavat tarpeeksi osastossa tapahtuvista asioista (n=21)

Vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöt eivät tiedota tarpeeksi osastossa tapahtuvista asioista. Tiedottaminen vaatii kyselyn mukaan kehittämistä. Syitä sille, miksi työntekijät kokevat näin voivat olla se, ettei tiedottamistavat ole hyviä tai he saavat tietää yrityksestä tapahtuvista asioista epävirallista kautta. Epätietoisuus yrityksessä tapahtuvista asioista voi johtaa siihen, etteivät työntekijät luota esihenkilöihin.

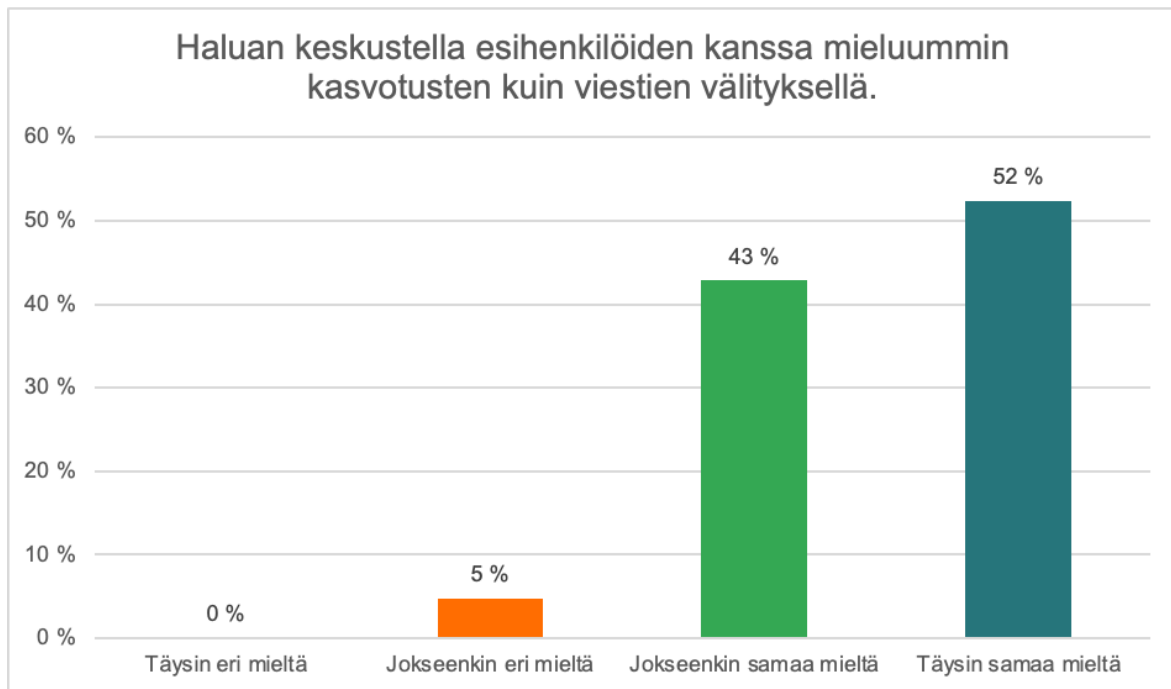
Kyselyn seuraava väittämä koski kokemusta esihenkilöiden yhteydenoton helppoudesta. Väitteellä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät, että esihenkilöihin saa helposti yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse. Kuviossa 9 on esitetty vastaukset ympyräkaavion muodossa. Taulukosta nähdään, että 86 % (n=18) työntekijöistä ovat väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vastaaajista 14 % (n=3) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteydenottaminen esihenkilöön on hyvällä tasolla.



Kuvio 9. Esihenkilöihin saa helposti yhteyttä (n=21)

Väittämästä saaduista vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöihin saa tarvittaessa helposti yhteyttä. Yhteydenoton helppous on erittäin tärkeää etenkin, kun esihenkilöt työskentelevät etänä. Helppo yhteydenotto viestintävälineiden tai sovellusten avulla edesauttaa luottamusta esihenkilöitä kohtaan. Näin pystytään ylläpitämään ja kehittämään hyvää vuorovaikutussuhdetta. Vastauksista päätellen yhteydenoton helppoudessa on onnistuttu hyvin, joten tämä on yksi yrityksen vahvuuksista.

Viimeinen väittämä sisäisestä viestinnästä koski halua keskustella esihenkilöiden kanssa mieluummin kasvotusten kuin viestien välityksellä. Väitteellä haluttiin selvittää kokevatko työntekijät viestintä muodon eli tässä tapauksessa kasvokkain keskustelun tärkeänä. Kuviossa 10 on esitetty vastausten jakaantumista pylväskaaviolla. Kuvioista tulee selkeästi esille, että työntekijät haluavat keskustella esihenkilöiden kanssa kasvotusten. 52 % (n=11) vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 43 % (n=9) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eli vastaajista 95 % (n=20) haluaa keskustella esihenkilöiden kanssa kasvotusten. Ainoastaan 5 % (n=1) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

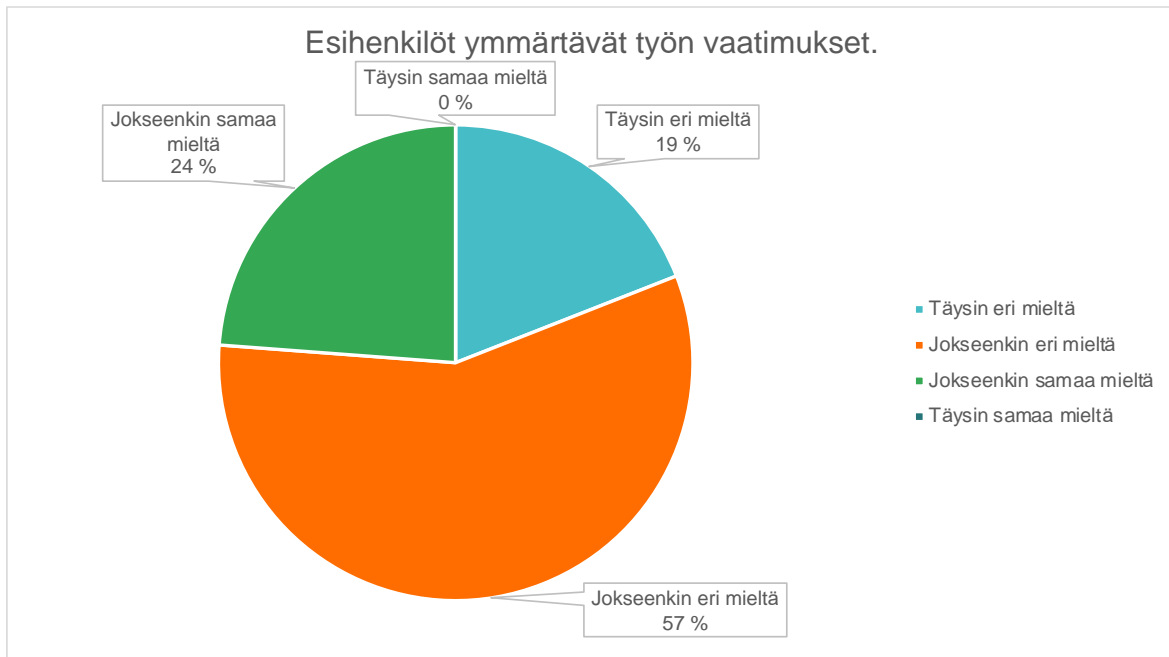


Kuvio 10. Esihenkilöiden kanssa keskusteleminen mieluummin kasvotusten kuin viestien välityksellä (n=21)

Vastauksista pystytään selkeästi havaitsemaan, että työntekijät pitävät kasvotusten viestimistä todella tärkeänä. Tämä voi johtua siitä, että he kokevat kasvokkain keskustelun helpompana ja nopeampana ratkaisuna. Keskustellessa viestien välityksellä väärinymmärrykset kasvavat ja vastausten saaminen voi kestää kauemmin. Kasvotusten keskustellessa työntekijät myös näkevät ja kokevat esihenkilöt tasa-arvoisina ammattilaisina. Vastauksiin voi myös vaikuttaa se, että työntekijöiden täytyy olla fyysisesti paikalla, jolloin kasvokkain keskusteleminen on kaikista luontaisin tapa viestiä ja vuorovaikuttaa.

6.3 Esihenkilötyö

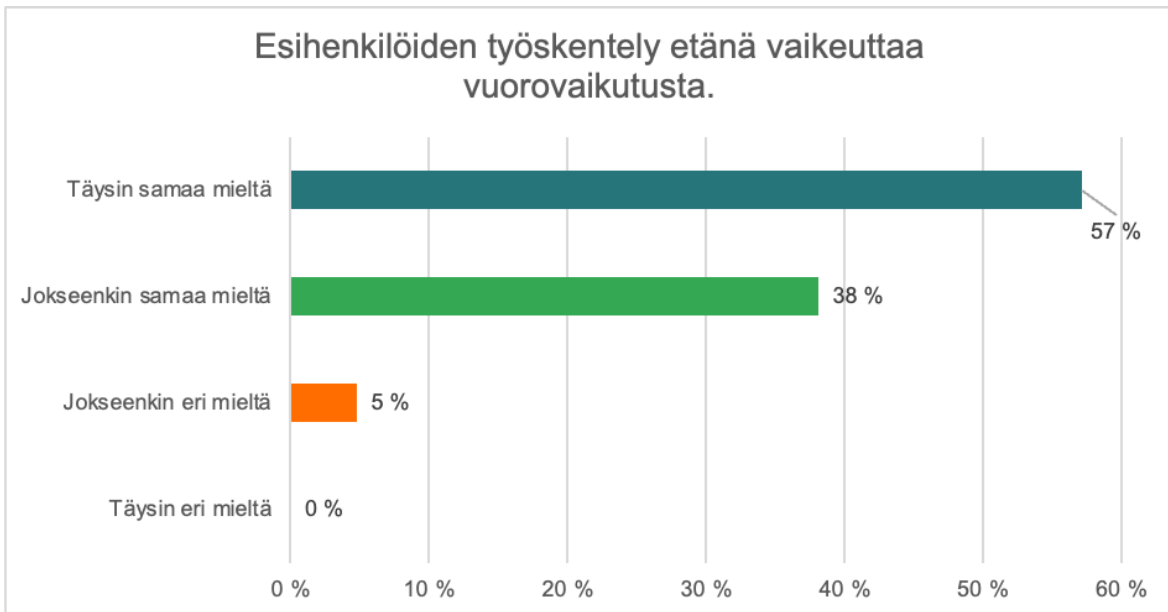
Esihenkilötyö osa-alue koostui neljästä väittämästä. Ensimmäinen väittämä koski esihenkilöiden ymmärrystä työn vaatimuksista. Väittämä on relevantti tutkimukseen siten, että työntekijöiden on vaikea viestiä ja vuorovaikuttaa työasioista, jos esihenkilöt eivät ymmärrä, mitä työ vaatii. Väitteellä haluttiin selvittää, että kokevatko työntekijät esihenkilöiden ymmärtävän työn vaatimukset. Kuviossa 11 on esitetty vastaukset ympyräkaavion muodossa. Kuvioista nähdään, että työntekijät eivät koe esihenkilöiden ymmärtävän työn vaatimuksia. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 57 % (n=12) ja täysin eri mieltä oli 19 % (n=4). Eli yhteensä 76 % työntekijöistä ei koe esihenkilöiden ymmärtävän työn vaatimuksia. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 24 % (n=5). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan.



Kuvio 11. Esihenkilöt ymmärtävät työn vaatimukset (n=21)

Työn vaatimukset, kuten työtehtävät, niihin liittyvät prosessit, työn määrä ja aikapaine ovat keskeinen osa työntekijöiden työpäivää. Jos esihenkilöt eivät tiedä, mitä työpisteellä tehdään, niin miten he pystyvät parantamaan toimintaa tehokkaammaksi? Tämän takia esihenkilöiden on tärkeä ymmärtää työn vaatimukset. Vastauksista pystytään selkeästi analysoimaan, että työntekijöiden mielestä esihenkilöt eivät ymmärrä työn vaatimuksia. Tämä voi johtua siitä, etteivät esihenkilöt ole opetelleet varaston kaikkien työpisteiden työtehtäviä. Vastausten perusteella työn vaatimusten ymmärtäminen on yksi kehityskohde, jotta viestintä ja vuorovaikutus paranisi.

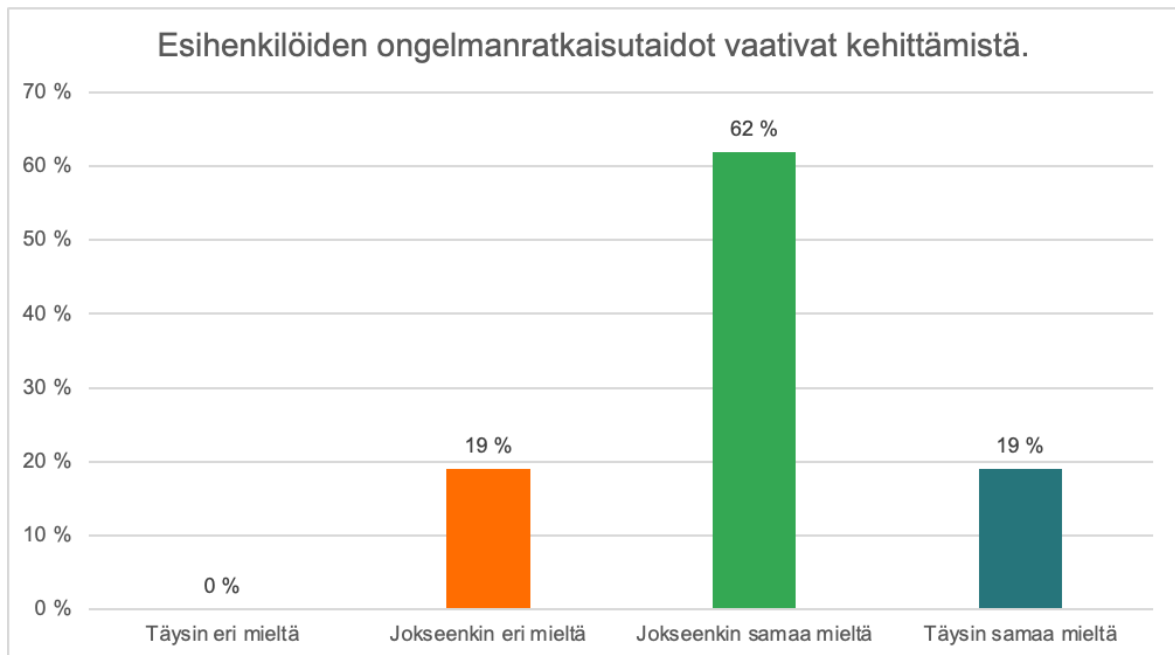
Seuraavassa väittämässä käsiteltiin etätyöskentelyn vaikutusta vuorovaikutukseen. Väitteellä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät, että vuorovaikutus on vaikeampaa, kun esihenkilöt työskentelevät etänä. Kuviossa 12 on esitetty väittämään saadut vastaukset palkkikaaviossa. Vastaaajista 57 % (n=12) oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 38 % (n=8). Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 5 % (n=1). Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöiden etätyöskentely vaikeuttaa vuorovaikutusta.



Kuvio 12. Esihenkilöiden työskentely etänä vaikeuttaa vuorovaikutusta (n=21)

Työntekijöiden vastauksista pystytään päättämään, että esihenkilöiden etätyöskentelyllä on negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen. Teknologian käyttäminen viestinnässä vaikeuttaa esimerkiksi kehonkielen tulkittamista, joka voi heikentää vuorovaikutuksen laatua. Voi olla myös, etteivät esihenkilöt vuorovaikuta työntekijöiden kanssa tarpeeksi, kun he työskentelevät etänä. Kun esihenkilöt työskentelevät etänä viestintä tapahtuu pääsääntöisesti tiiminvetäjän kautta. Tämä voi saada työntekijät ajattelemaan, ettei työntekijät välitä heidän tekemästään työstä. Vastauksien perusteella vuorovaikutusta tulisi kehittää esihenkilöiden työskennellessä etänä.

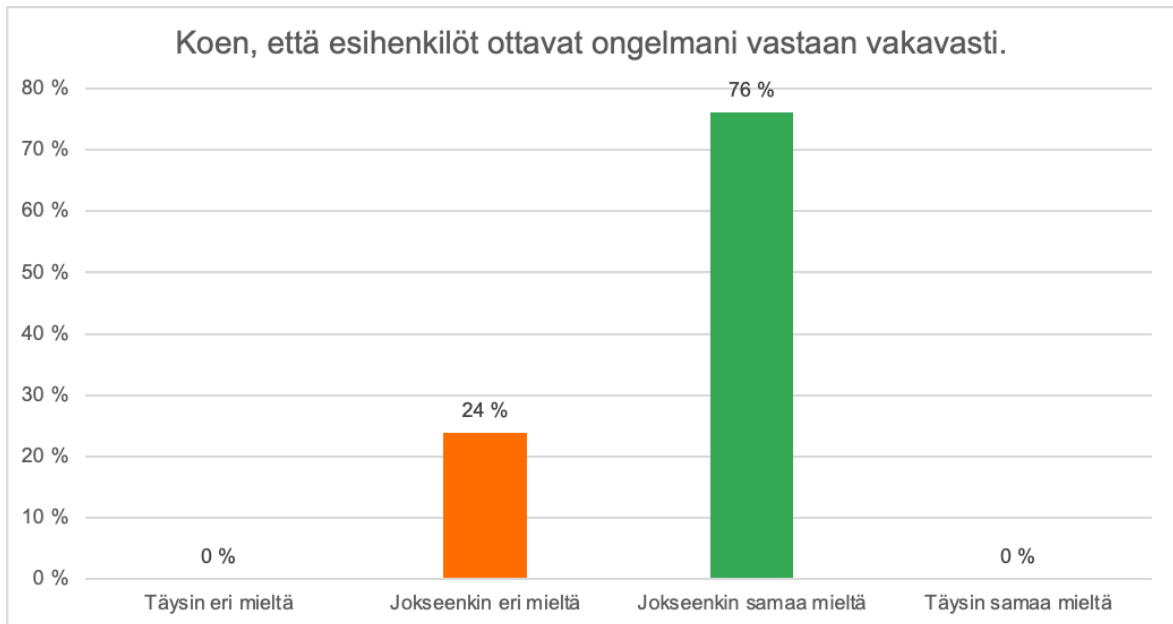
Kolmannessa väittämässä käsiteltiin esihenkilöiden ongelmanratkaisutaitoja. Väittämän avulla haluttiin selvittää vaativatko esihenkilöiden ongelmanratkaisutaidot työntekijöiden mielestä kehittämistä. Kuvioista 13 nähdään vastausten jakaantuminen pylväskaaviossa. Kuvioista pystytään havaitsemaan, että vastaajista 62 % (n=13) oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 19 % (n=4). Eli 81 % vastaajista kokee esihenkilöiden ongelmanratkaisutaitojen vaativan jonkin verran kehittämistä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 19 % (n=4) ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 13. Esihenkilöiden ongelmanratkaisutaidot vaativat kehittämistä (n=21)

Vastausten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden ongelmanratkaisutaidot eivät ole tarpeeksi hyvällä tasolla ja ne vaativat työntekijöiden mielestä kehittämistä. Työntekijöiden vastauksiin on voinut vaikuttaa aiempien ongelmatilanteiden huono hoitaminen tai hoitamatta jättäminen. Ongelmanratkaisutaidot ovat keskeinen osa esihenkilöiden työtä ja niiden kehittäminen on tärkeää, jottei ongelmat kasva liian isoiksi.

Viimeinen esihenkilötyötä koskeva väittämä liittyi myös ongelmanratkaisutaitoihin. Väittämällä haluttiin saada tietoa siitä, ottavatko esihenkilöt työntekijöiden ongelmat vastaan vakavasti. Kuviossa 14 on esitetty vastausten jakaantuminen pylväskaaviossa. Kuvioista nähdään, että 76 % (n=16) työntekijöistä oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 24 % (n=5) oli jokseenkin eri mieltä. Vastaukset sijoittuivat Likertin asteikolla keskelle. Kukaan työntekijöistä ei ollut täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

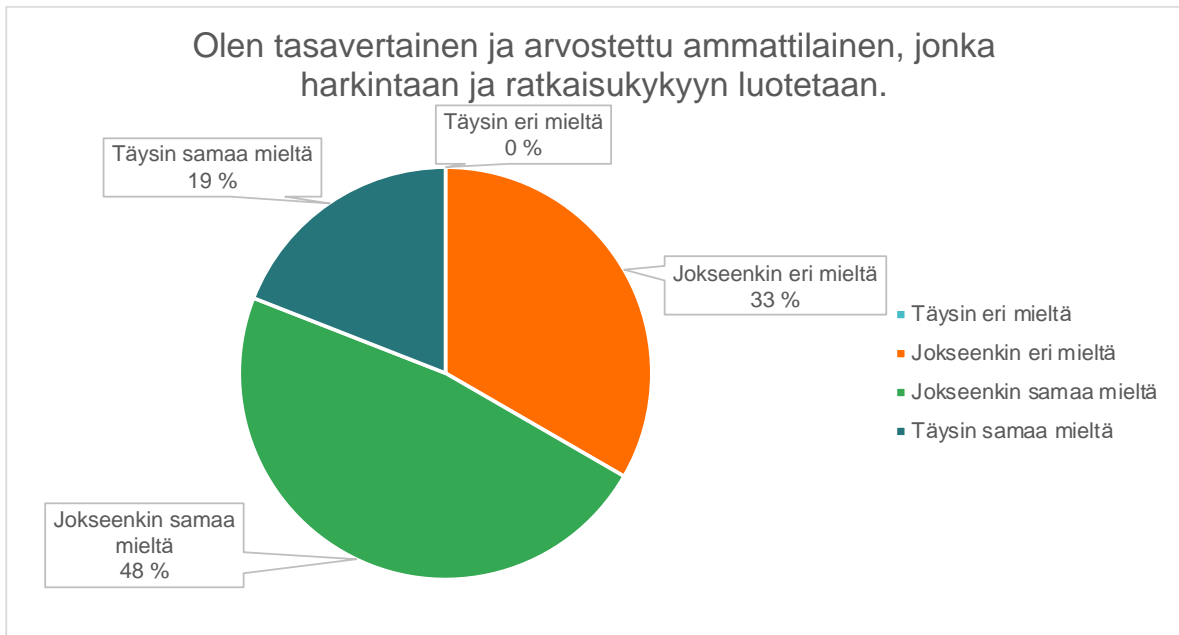


Kuvio 14. Esihenkilöt ottavat ongelmani vastaan vakavasti (n=21)

Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat esihenkilöiden ottavan heidän ongelmansa vastaan jokseenkin vakavasti. Vastaukseen vaikuttaa se ovatko esihenkilöt hoitaneet ongelman, kun siitä on kerrottu ja miten esihenkilöt ovat suhtautunut ongelmaan. Kukaan työntekijöistä ei kuitenkaan koe olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä, joten on mahdollista, ettei ongelmia ole hoidettu tarpeeksi hyvin tai niistä on jouduttu mainitsemaan useamman kerran ennen kuin asialle on tehty mitään. On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka ongelmanratkaisutaidot vaativat hieman kehittämistä, ongelmat otetaan kuitenkin suhteellisen vakavasti vastaan.

6.4 Arvostus ja luottamus

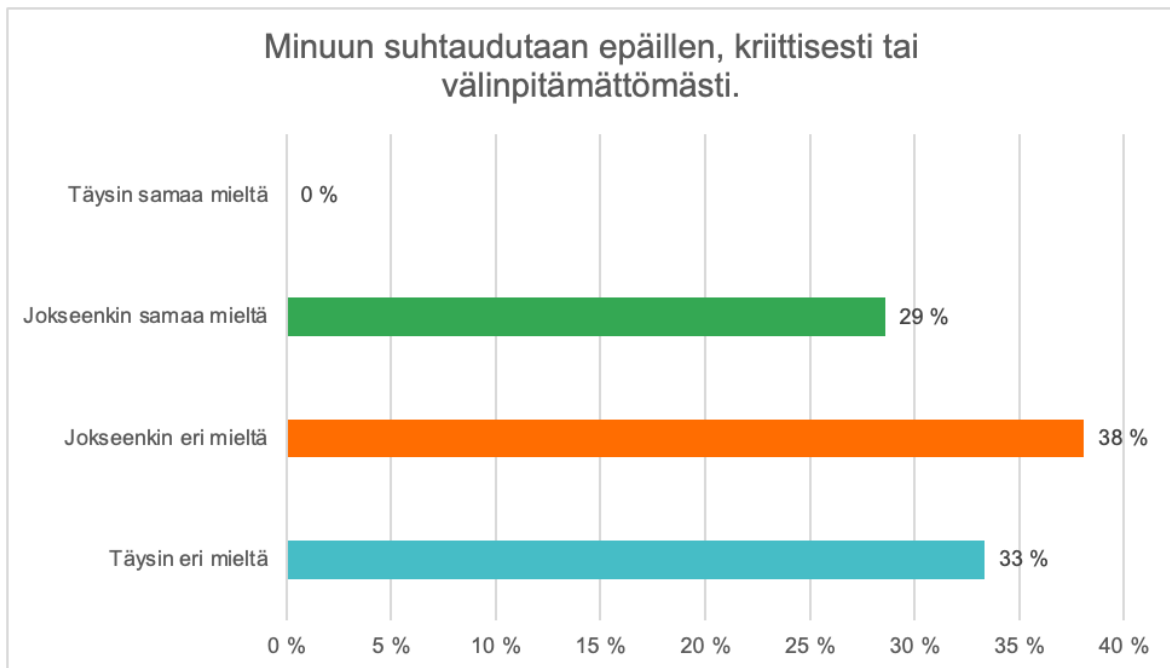
Esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus jaettiin neljään kategoriaan, joista ensimmäisenä käsiteltiin arvostusta ja luottamusta. Arvostus ja luottamus ovat tärkeä osa viestintää ja vuorovaikutusta. Kyselylomakkeessa arvostuksesta ja luottamuksesta esitettiin neljä väitettä. Ensimmäinen väite koski työntekijöiden kokemusta tasavertaisuudesta ja arvostuksesta. Väitteen avulla haluttiin selvittää kokevatko työntekijät olevansa tasavertaisia ja arvostettuja ammattilaisia, joiden harkintaan ja ratkaisukykyyn luotetaan. Kuviossa 15 esitetään työntekijöiden vastaukset ympyräkaaviossa. Kuvioista nähdään, että 48 % (n=10) oli jokseenkin samaa mieltä ja 19 % (n=4) oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli 33 % (n=7) työntekijöistä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Vastausten perusteella pystytään toteamaan, että suurin osa työntekijöistä kokee olevansa tasavertainen ja arvotettu ammattilainen, jonka harkintaan ja ratkaisukykyyn luotetaan.



Kuvio 15. Työntekijöiden kokemus tasavertaisuudesta ja arvostuksesta (n=21)

Esihenkilöiden arvostus työntekijöitä kohtaan on tärkeä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Se vaikuttaa vahvasti työntekijöiden kokemukseen siitä, miten heitä kuunnellaan tai miten heidän ideoitaan otetaan vastaan. Vastauksista pystytään päättämään, että yli puolet työntekijöistä kokevat olevansa arvostettuja työntekijöitä. Vastausten perusteella esihenkilöt osoittavat hyvin arvostusta työntekijöitä kohtaan, mutta sitäkin voisi hieman parantaa.

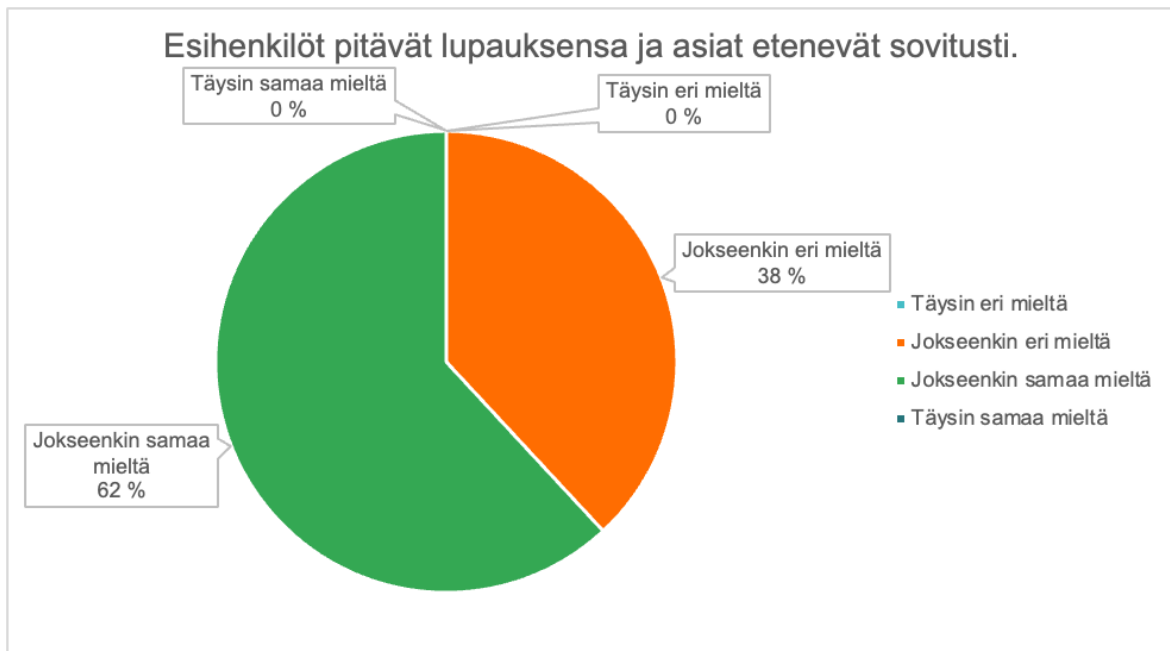
Kategorian toinen väittämä käsitteli esihenkilöiden suhtautumista työntekijöihin. Väittämän avulla haluttiin selvittää kokevatko työntekijät, että esihenkilöt suhtautuisivat heihin epäillen, kriittisesti tai välinpitämättömästi. Kuviossa 16 esitetään vastausten jakaantuminen palkkikaaviossa. Kuvioista nähdään, että vastaukset ovat jakaantuneet tasaisesti. Eniten vastauksia keräsi jokseenkin eri mieltä, joka sai 38 % (n=8) vastauksista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 33 % (n=7) vastaajista. Ja 29 % (n=6) vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella 71 % työntekijöistä kokee, että esihenkilöt eivät suhtaudu työntekijöihin epäillen, kriittisesti tai välinpitämättömästi.



Kuvio 16. Esihenkilön suhtautuminen työntekijään epäillen, kriittisesti tai välinpitämättömästi (n=21)

Vastauksista päätellen suurin osa työntekijöistä ei koe esihenkilöiden suhtautuvan heihin negatiivisesti. Jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä saivat huomattavan määrän vastauksia. Työntekijöiden vastausten perusteella esihenkilöiden suhtautumisessa on parannettavaa, mutta enemmistö kokee tulevansa arvostetuksi. Edellisessä väittämässä jo todettiin, että esihenkilöt kohtelevat työntekijöitä tasavertaisesti ja arvostetusti, mutta siinä on hieman parannettavaa. Tästä väittämästä saadut vastaukset vahvistavat edellisestä väittämästä tehtyjä johtopäätöksiä.

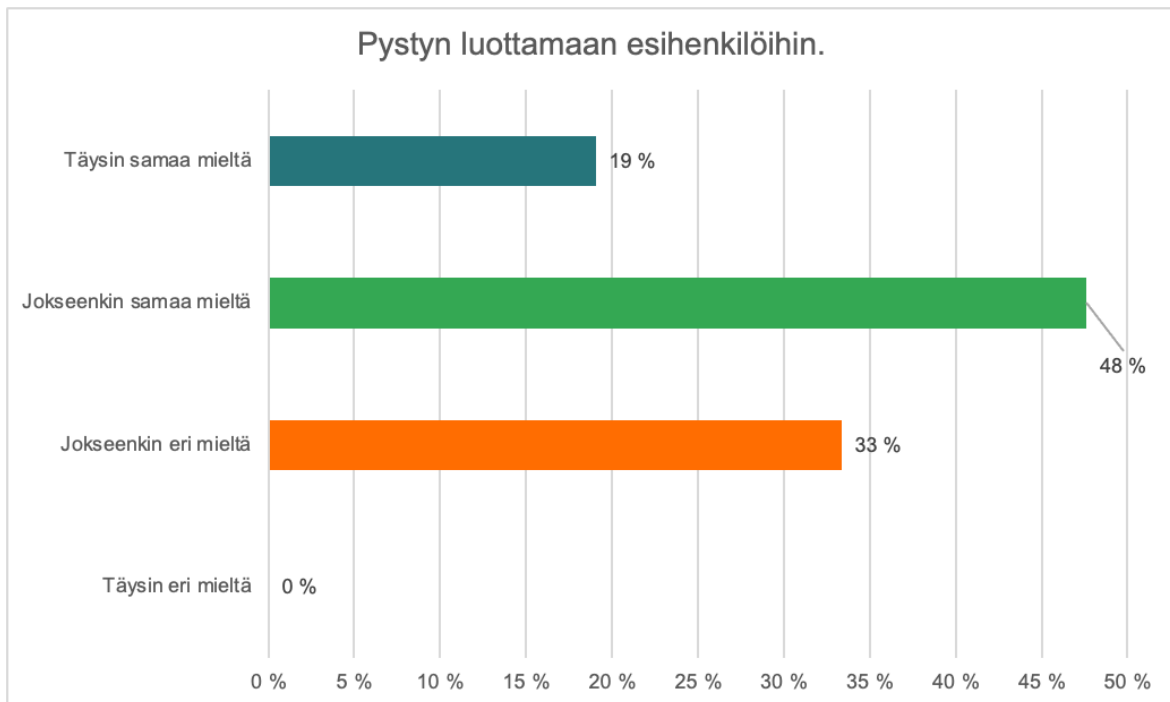
Seuraavassa väittämässä käsiteltiin luottamusta. Väittämän tarkoitus oli kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksesta siitä, pitävätkö esihenkilöt lupauksensa ja, että asiat etenevät sovitusti. Kuviossa 17 on esitetty vastaukset ympyräkaaviossa. Kuvioista pystytään havaitsemaan, että jokseenkin samaa mieltä oli 62 % (n=13) ja jokseenkin eri mieltä oli 38 % (n=8) vastaajista. Kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin eri tai täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella lupauksen pitäminen ja asioiden sovitusti eteneminen on tyydyttävällä tasolla. Työntekijät eivät kuitenkaan koe pystyvänsä täysin luottamaan esihenkilöihin tai siihen, että asiat etenisivät sovitusti.



Kuvio 17. Esihenkilöt pitävät lupauksensa ja asiat etenevät sovitusti (n=21)

Lupauksien pitäminen ja asioiden sovitusti eteneminen on iso osa luottamuksen rakentamista. Esihenkilöiden oletetaan pitävän lupauksensa. On tietenkin muistettava, että esihenkilö ei pysty vaikuttamaan kaikkiin asioihin. Jos käy niin, että lupausta ei pystytä pitämään tai asiat eivät etene luvatusti, tulee asiasta kertoa välittömästi työntekijöille. Epäluottamusta voi syntyä pienienkin lupauksen rikkoutuessa, mutta asioista avoimesti ja nopeasti tiedottaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään tilanteen paremmin.

Viimeinen kategorian väite käsitteli työntekijöiden luottamusta esihenkilöihin. Väittämän tarkoituksena oli saada vielä tarkempi ymmärrys työntekijöiden luottamuksesta esihenkilöihin. Kuviosta 18 nähdään työntekijöiden vastausten jakaantuminen. 48 % eli enemmistö työntekijöistä oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 33 % (n=7). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 19 % (n=4). Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 66 % kokee pystyvänsä luottamaan esihenkilöihin.



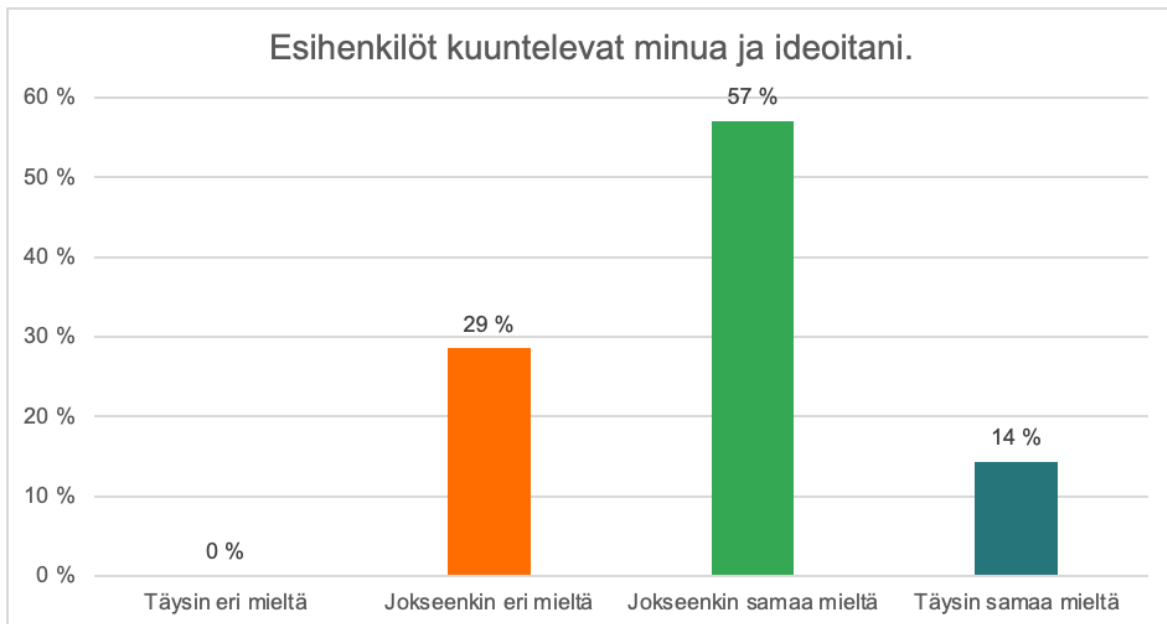
Kuvio 18. Luottamus esihenkilöitä kohtaan (n=21)

Vastaajista yli puolet pystyvät luottamaan esihenkilöihin. Vastausten perusteella luottamuksen laatu on kohtalaista. Luottamuksen rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii avointa vuorovaikutusta sekä arvostusta työntekijöitä kohtaan. Edellisestä väittämästä kerättyjen vastausten perusteella luottamuksen rakentamisessa on vielä parannettavaa, mutta se on kuitenkin hyvällä tasolla. Myös tästä väittämästä kerätyt vastaukset vahvistavat tätä päätelmää.

Vastauksien perusteella esihenkilöiden arvostus ja luottamus ovat hyvällä tasolla, mutta kummassakin osa-alueessa on kehitettävää. Arvostus ja luottamus saivat keskimääräisesti parhaimmat tulokset esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueista. Tämän takia arvostus ja luottamus ovat Yritys X:n vahvuudet.

6.5 Oikeudenmukaisuus ja läsnäolo

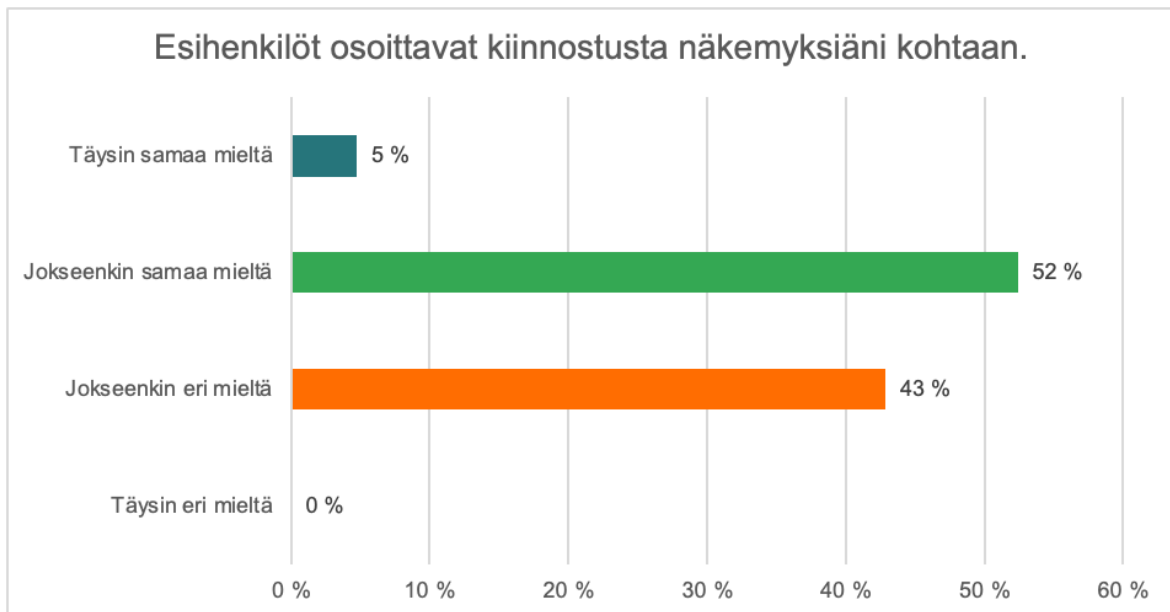
Esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen seuraava kategoria oli oikeudenmukaisuus ja läsnäolo. Kategoriasta esitettiin neljä väittämää. Ensimmäisellä väitteellä pyrittiin selvittämään kuuntelevatko esihenkilöt työntekijöitä ja heidän ideoitaan. Kuviossa 19 on esitetty väittämästä saadut vastaukset pylväskaavion avulla. Vastaajista 57 % (n=12) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 29 % (n=6), joka sai toiseksi eniten vastauksia. 14 % (n=3) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät kokevat tulevansa jokseenkin kuulluksi.



Kuvio 19. Esihenkilöt kuuntelevat työntekijöitä ja heidän ideoitaan (n=21)

Vuorovaikutustilanteessa toisen ihmisen kuunteleminen on tärkeää. Näin henkilö pystyy osoittamaan olevansa aidosti kiinnostunut. Työntekijöiden ideoiden kuunteleminen mahdollistaa heidän osallistumisen työn kehittämiseen. Työn kehittämiseen osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet puolestaan motivoivat työntekijää ja saavat heidät innostumaan. Kuulluksi tuleminen liittyy vahvasti kokemukseen johtajan oikeudenmukaisuudesta. Vastauksien perusteella työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi. Vastauksiin vaikuttaa vahvasti työntekijän oma kokemus, joka on aina yksilöllinen.

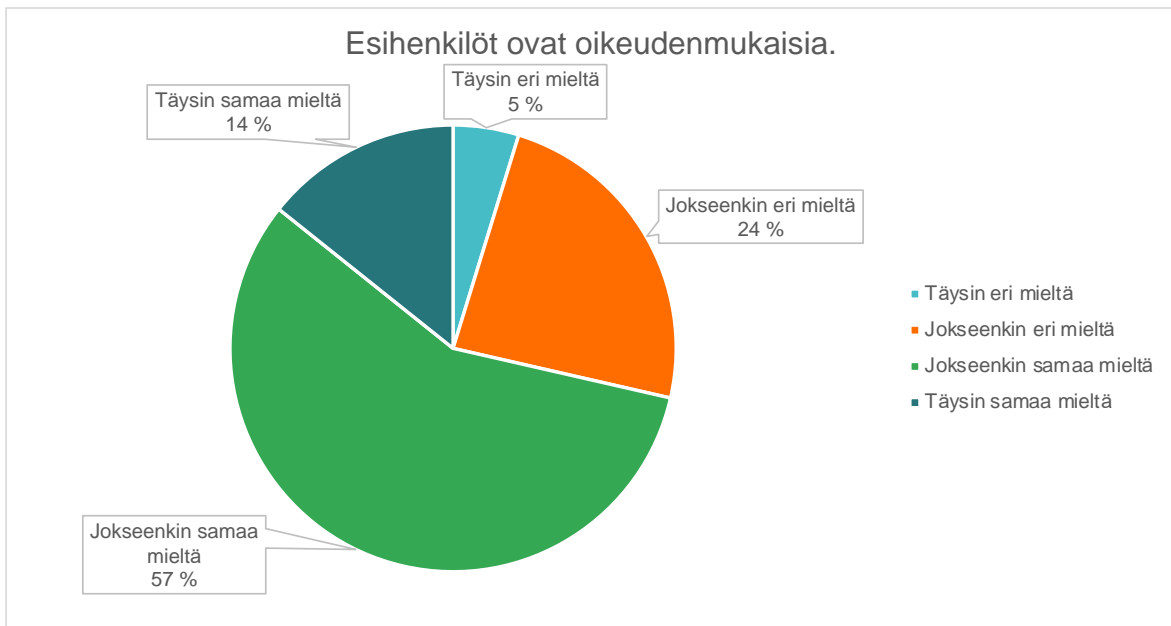
Osion seuraava väite käsitteli myös oikeudenmukaisuutta. Väitteen avulla haluttiin selvittää kokevatko työntekijät esihenkilöiden olevan kiinnostuneita heidän näkemyksistään. Kuviossa 20 on esitetty vastaukset palkkikaaviossa. Vastaajista 52 % (n=11) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 43 % (n=9). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 5 % (n=1). Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Vastaajista enemmistö kokee esihenkilöiden osoittavan kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiä kohtaan.



Kuvio 20. Esihenkilöt osoittavat kiinnostusta näkemyksiäni kohtaan (n=21)

Työntekijöiden omien näkemysten ja ideoiden esiin tuomiseen vaikuttaa esihenkilön suhtautuminen. Jos esihenkilö vaikuttaa välinpitämättömältä työntekijöiden näkemyksiä kohtaan kokevat työntekijät sen epäoikeudenmukaisena kohteluna. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöiden kiinnostuksen osoitus on hyvällä tasolla. Työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista vaikuttavat kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä.

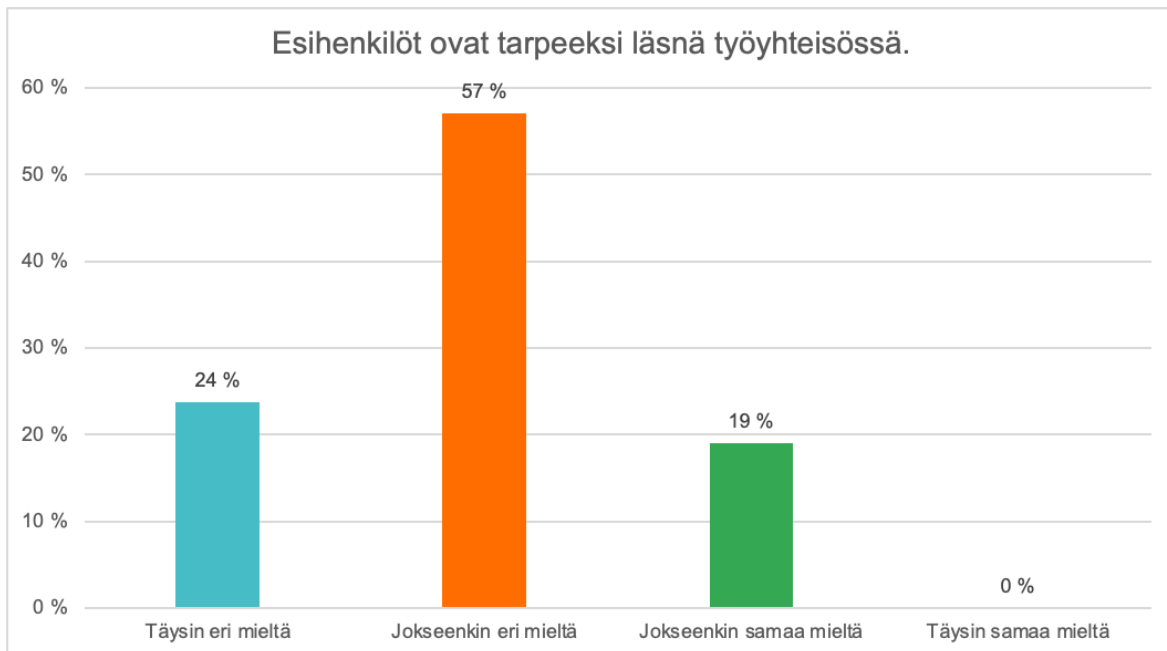
Myös kategorian kolmas väittämä käsitteli oikeudenmukaisuutta. Väittämän avulla haluttiin selvittää kokevatko työntekijät esihenkilöiden olevan oikeudenmukaisia. Kuviossa 21 on esitetty työntekijöiden vastaukset ympyräkaaviossa. Työntekijöistä suurin osa eli 57 % (n=12) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli 24 % (n=5). Täysin samaa mieltä vastaajista oli 14 % (n=3) ja 5 % (n=1) oli täysin eri mieltä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä työntekijöistä oli 71 % eli valtaosa kokee esihenkilöiden olevan oikeudenmukaisia.



Kuvio 21. Esihenkilöt ovat oikeudenmukaisia (n=21)

Väittämästä saatujen vastausten perusteella esihenkilöiden koetaan olevan oikeudenmukaisia. Verrattaessa edellisten väittämien vastauksiin on huomioitava se, että ainoastaan tässä väittämässä oltiin täysin eri mieltä. Oikeudenmukaisen kohteluun vaikuttaa usea asia ja haasteellista sen mittaamisessa on se, että yksilöt kokevat sen erilaisilla. Sen takia oikeudenmukaisuudesta esitettiin useita väitteitä. Väitteiden perusteella oikeudenmukaisuus on hyvällä tasolla.

Kategorian viimeisessä väittämässä käsiteltiin esihenkilöiden läsnäoloa. Väittämällä haluttiin selvittää kokevatko työntekijät esihenkilöiden olevan tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Kuviossa 22 esitetään väittämästä kerätyt vastaukset. Vastaaajista 57 % (n=12) vastasi väitteeseen jokseenkin eri mieltä. 24 % (n=5) vastaaajista oli täysin eri mieltä ja 19 % (n=4) jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Selkeä enemmistö kokee, etteivät esihenkilöt ole tarpeeksi läsnä työyhteisössä.



Kuvio 22. Esihenkilöt ovat tarpeeksi läsnä työyhteisössä (n=21)

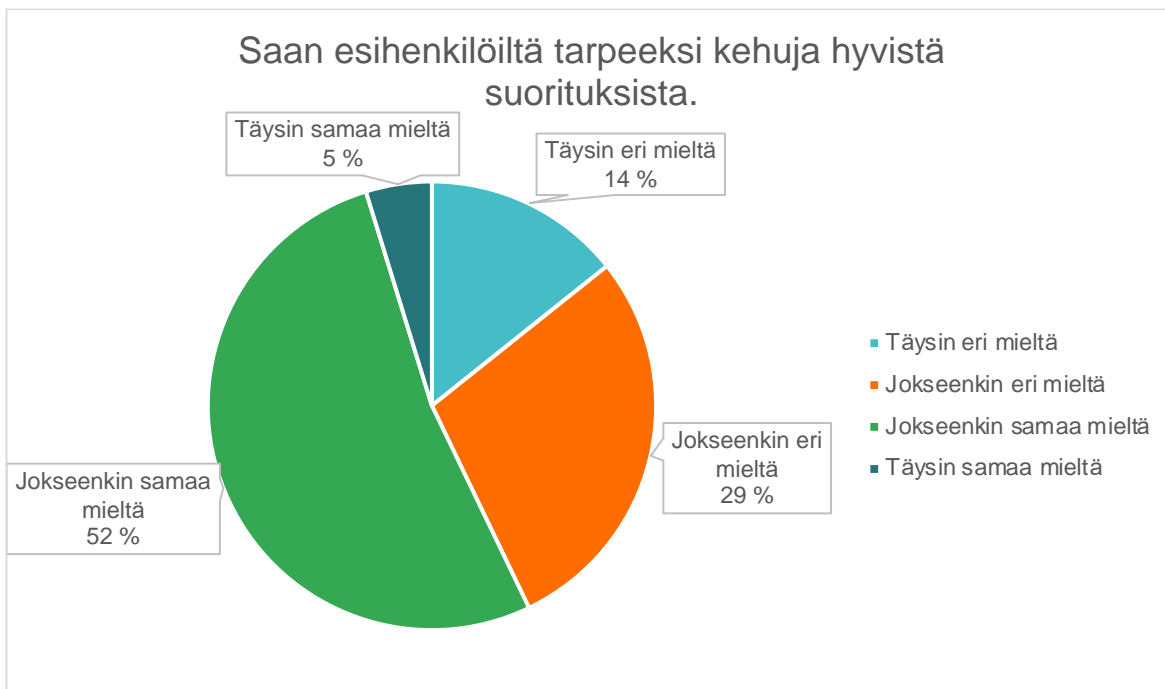
Työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa myös esihenkilöiden läsnäolo. Ilman riittävää läsnäoloa ja vuorovaikutusta työntekijöiden on mahdotonta nähdä esihenkilöiden oikeudenmukaisuutta. Väittämistä saatujen vastausten perusteella esihenkilöiden läsnäoloa toivottaisiin enemmän. On kuitenkin muistettava, että läsnäololla ja mukana olemisella on selkeä ero. Ei riitä, että esihenkilö käy kävelemässä kierroksen, koska on pakko ja ei ota minkäänlaista kontaktia henkilöstöön. Aito vuorovaikutus ja kiinnostus edesauttavat oikeudenmukaisuuden kokemuksessa.

Avoimen vuorovaikutuksen kautta oikeudenmukaisuutta voidaan kehittää. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisön kanssa tulee käydä enemmän keskustelua päätöksistä, miten niihin päädyttiin ja miten työntekijöiden mielipiteet vaikuttivat päätöksentekoprosessiin. On tärkeä osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon, kunhan heidän mielipiteensä huomioidaan. Vastausten perusteella esihenkilöiden oikeudenmukaisuus on hyvällä tasolla, mutta läsnäoloa tarvittaisiin työntekijöiden mukaan enemmän, joten se on yksi kehittämiskohteista.

6.6 Palaute ja kehityskeskustelu

Esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus kategorian kolmas osa-alue on palaute ja kehityskeskustelu. Väitteiden avulla haluttiin selvittää palautteenannon tämänhetkinen tila ja miten sitä voitaisiin kehittää. Palaute ja kehityskeskustelu osa-alue koostui neljästä monivalintakysymyksestä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Ensimmäisessä väitteessä haluttiin selvittää saavatko työntekijät esihenkilöiltä tarpeeksi kehuja hyvistä

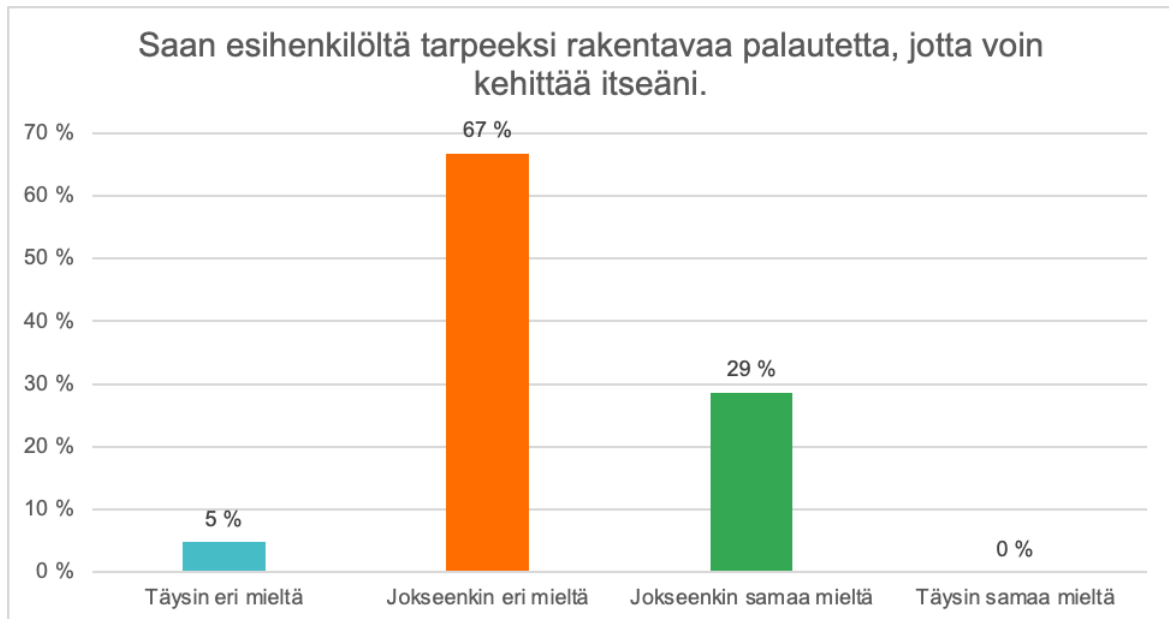
suorituksista. Kuviossa 23 on esitetty työntekijöiden vastaukset ympyräkaaviossa. Suurin osa eli 52 % (n=11) vastaajista vastasi väitteeseen jokseenkin samaa mieltä. 29 % (n=6) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista oli 14 % (n=3) ja täysin samaa mieltä 5 % (n=1). Yli puolet työntekijöistä kokee saavansa tarpeeksi kehuja esihenkilöiltä.



Kuvio 23. Saan esihenkilöiltä tarpeeksi kehuja hyvistä suorituksista (n=21)

Vastausten perusteella valtaosa työntekijöistä ovat suhteellisen tyytyväisiä esihenkilöiden positiivisen palautteen antamiseen. Kehuilla ja hyvien työsuoritusten huomioimisella on suuri vaikutus työyhteisöön. On kuitenkin huomioitava, että 43 % työntekijöistä eivät koe saavansa tarpeeksi kehuja hyvistä suorituksista. Esihenkilö pystyy kehujen ja onnistumisien esiin nostamisella vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Näin hän myös pystyy osoittamaan arvostusta työntekijöiden tekemää työtä kohtaan.

Seuraavassa väitteessä käsiteltiin rakentavan palautteen antamista. Väitteellä haluttiin selvittää saavatko työntekijät esihenkilöiltä tarpeeksi rakentavaa palautetta, jotta he pystyvät kehittymään työssään. Kuviossa 24 on esitetty vastaukset pylväskaaviossa. Vastaajista 67 % (n=14) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 29 % (n=6) ja täysin eri mieltä oli 5 % (n=1). Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Selkeä enemmistö kokee, etteivät he saa tarpeeksi rakentavaa palautetta, jotta he voisivat kehittää itseään.



Kuvio 24. Saan esihenkilöltä tarpeeksi rakentavaa palautetta, jotta voin kehittää itseäni (n=21)

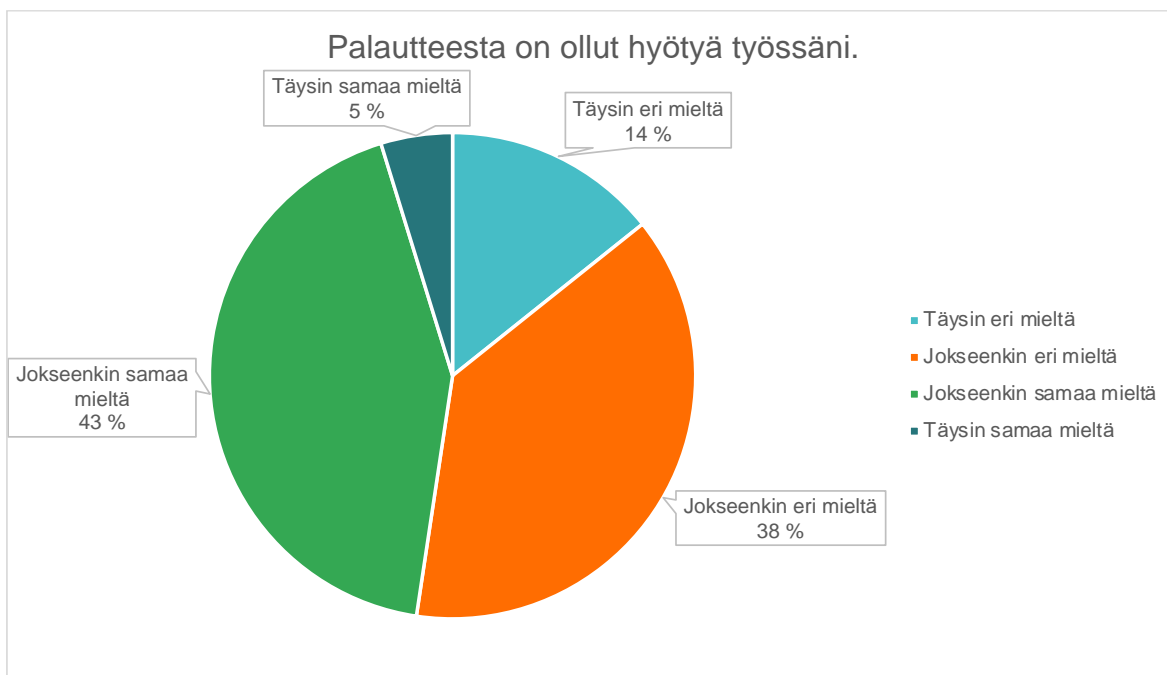
Vastauksien perusteella esihenkilöt eivät anna tarpeeksi rakentavaa palautetta. Rakentavalla palautteella esihenkilöt pystyvät edistämään työhyvinvointia ja vuorovaikutusta. Jos rakentavaa palautetta ei anneta, työntekijöiden on mahdotonta kehittää itseään. Rakentavan palautteen avulla työntekijän minäkuva vahvistuu ja kehittyy. On kuitenkin huomioitava, että kokemus siitä, mikä on tarpeeksi rakentavaa palautetta, on yksilöllistä.

Seuraavaksi kyselylomakkeessa esitettiin avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä palautetta työntekijät olivat viimeksi saaneet esihenkilöltä. Taulukossa 1 on esitetty kysymyksestä saadut vastaukset. Vaikka kysymys oli pakollinen, kolme vastaajista oli jättänyt vastaamatta. Suurin osa työntekijöistä ei muistanut, mitä palautetta he olivat viimeksi saaneet tai he eivät muistaneet, että olisivat koskaan saaneet palautetta. Kaksi vastaajista oli saanut palautetta viimeksi kehityskeskustelussa. Toinen heistä oli joutunut itse pyytämään palautetta. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, ettei palautetta anneta kasvotusten. Kuusi vastaajista kertoi saaneensa kehuja tai kahvilipun. Näiden vastausten perusteella on selvää, että palautteen antamista tulee lisätä.

Mitä palautetta sait viimeksi esihenkilöltä? Esim. kehuja, rakentavaa palautetta jne.
.
en osaa sanoa.
ETTÄ OLEN AHKERA
En muista.
Hyvin hoidetut työt.
Kehuja
En muista
En ole saanut kasvotusten palautetta
"hyvin huomattu"
Kehityskeskustelussa erikseen esimieheltä kysyessäni hän sanoi, että teen työni hyvin, ei valittamista.
Kuukausi sitten kehityskeskustelussa kehuttiin. Muuten kehuja ei juurikaan tule.
kahvilippun
Nyt just ei tule mieleen, mutta varmaan joskus on tapahtunut.
EN MUISTA SAANEENI SELLAISTA
En ole saanut palautetta
-
A
en muista saaneeni palautetta
Ei saatua palautetta
Ripeästi kerättyjä enneryn tilauksia.
kehu suuren työmäärän tekemisestä.

Taulukko 1. Mitä palautetta sait viimeksi esihenkilöltä? (n=21)

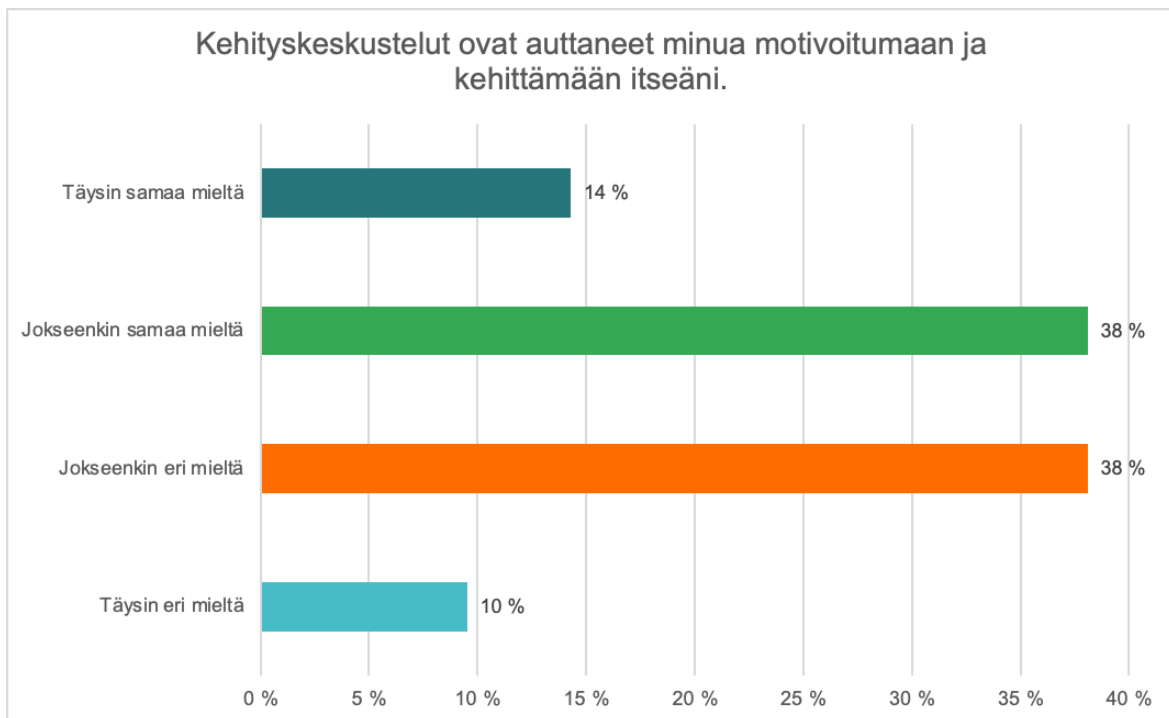
Avoimen kysymyksen jälkeinen väittämä käsitteli myös palautetta. Väittämän avulla haluttiin selvittää palautteen hyödyllisyyttä. Kuviossa 25 on esitetty väittämästä saadut vastaukset ympyräkaaviossa. 43 % (n=9) vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas 38 % (n=8) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 14 % (n=3) ja täysin samaa mieltä 5 % (n=1). Hieman yli puolet vastaajista ei koe, että palautteesta olisi hyötyä heidän työssään.



Kuvio 25. Palautteesta on ollut hyötyä työssäni (n=21)

Kuten avoimen kysymyksen vastauksista pääteltiin, esihenkilöt eivät anna palautetta aktiivisesti. Tämä näkyy myös työntekijöiden vastauksissa palautteen hyödyllisyyteen, sillä hieman yli puolet vastaajista ei koe palautetta hyödylliseksi. Jos palautetta ei anneta, eivät työntekijät voi hyötyä siitä. Vaikka palautteen anto on niukkaa huomattava osa työntekijöistä kuitenkin, kokee siitä olevan jonkinlaista hyötyä.

Kategorian viimeisessä väittämässä käsiteltiin kehityskeskusteluja. Väitteen tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen hyödyllisyys työntekijöiden motivoimiseen sekä itsensä kehittämiseen. Kuviossa 26 on esitetty kyselystä saadut vastaukset palkkikaaviossa. Jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä saivat kummatkin 38 % (n=8) vastauksista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 14 % (n=3) ja täysin eri mieltä 10 % (n=2). Tämän väittämän kohdalla vastaukset olivat hajaantuneet tasaisesti. Hieman yli puolet vastaajista kokivat, että kehityskeskustelut ovat auttaneet heitä motivoitumaan ja kehittämään itsejään.



Kuvio 26. Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua motivoitumaan ja kehittämään itseäni (n=21)

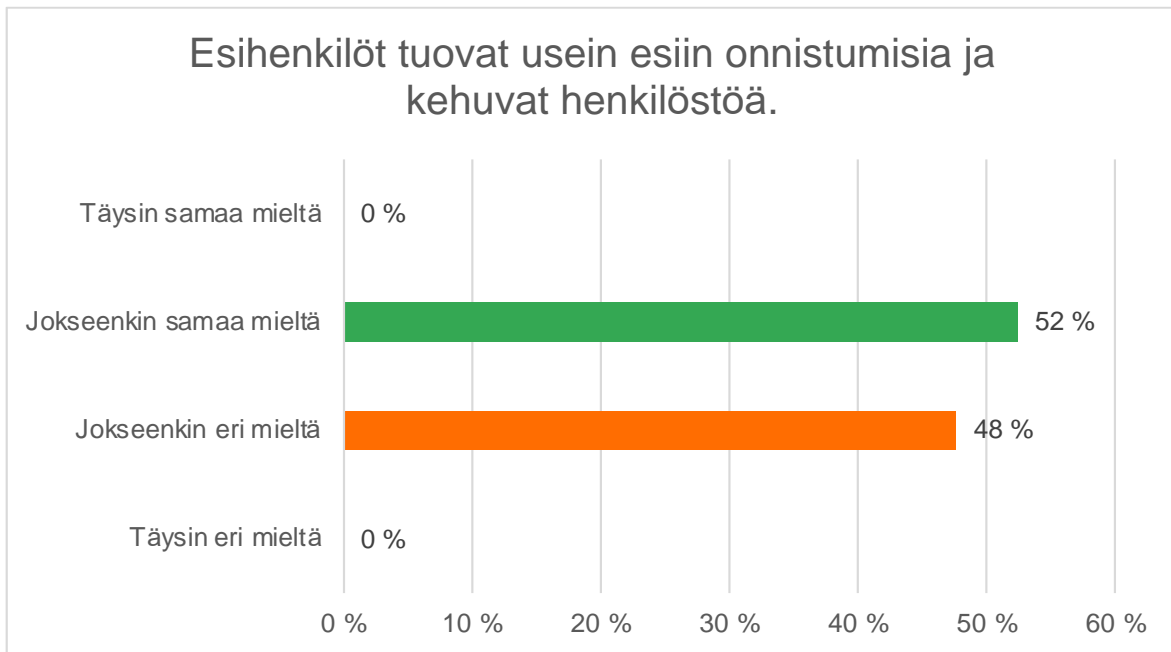
Vastauksista pystytään toteamaan, että yli puolet työntekijöistä kokevat saavansa motivaatiota ja kehittämissideoita kehityskeskusteluista, mutta ero oli vain 4 %. Vastauksiin vaikuttaa vahvasti henkilön oma kokemus sekä yksilölliset tarpeet. Kaikkia ihmisiä ei pystytä motivoimaan samalla tavalla. Tämän takia kehityskeskusteluiden suunnittelemisessa on tärkeä huomioida jokaisen yksilön erilaisuus. Se vaatii esihenkilöltä vilpittöntä kiinnostusta sekä avointa vuorovaikutusta.

Vastauksien perusteella työntekijät tarvitsevat lisää palautetta. Esihenkilön kannustamisella ja palautteen annolla pystytään motivoimaan työntekijöitä sisäisesti. Aito ja arvostava palaute osoittaa työntekijöille, että heidän työllään on merkitystä. Työntekijöitä ei motivoi, jos esihenkilöt kiinnittävät huomiota vain numeroihin ja tilastoihin. Niihin perustuvilla kehuilla on paikkansa, mutta hyvä johtaja pyrkii myös kehuun pienemmistä ja henkilökohtaisista onnistumisista.

6.7 Motivointi & palkitseminen

Esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus kategorian viimeinen osio käsitteli motivointia ja palkitsemista, josta esitettiin kolme väitettä. Työntekijöiden motivaatio kumpuaa työn merkityksellisyydestä, työn arvostuksesta sekä onnistumisista. Työntekijöiden motivointikeinoja ovat muun muassa kehu tai palkitseminen. Esihenkilöllä on iso rooli työntekijöiden motivoijana. Sen takia motivointia ja palkitsemista haluttiin tutkia

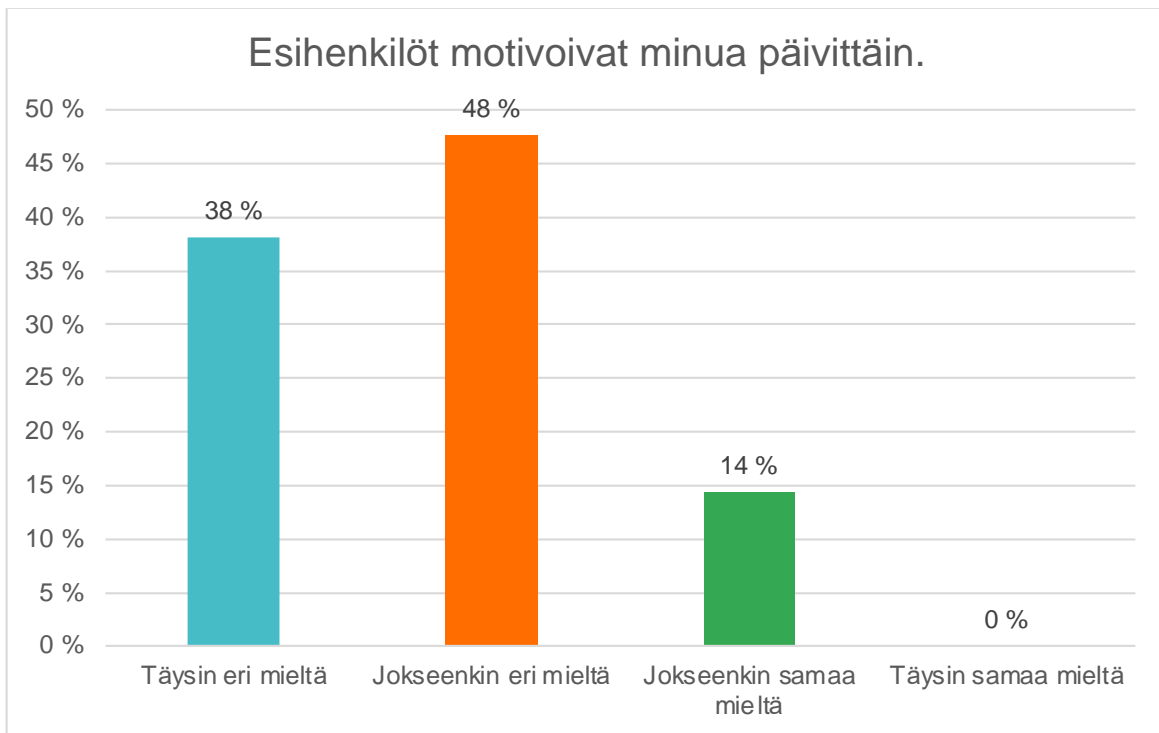
työntekijöiden näkökulmasta. Ensimmäinen väite käsitteli työntekijöiden kokemusta siitä, tuovatko esihenkilöt onnistumisia esiin ja kehuvatko he henkilöstöä. Kuviossa 27 esitetään väittämstä saadut vastaukset palkkikaaviossa. Kuviosta nähdään, että vastaukset jakaantuivat tasaisesti. 52 % (n=11) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 48 % (n=10) oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 27. Esihenkilöt tuovat usein esiin onnistumisia ja kehuvat henkilöstöä (n=21)

Hieman yli puolet vastaajista kokivat esihenkilöiden tuovan esiin henkilöstön onnistumisia ja kehuvan heitä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden tulisi lisätä onnistumisten esiin tuomista sekä kehua enemmän henkilöstöä. Kuten palautteen antamista käsittelevistä väitteistä selvisi, esihenkilöiden antama palaute on vähäistä. Se näkyy myös motivoinnin puutteena. Sanallisesti annetuilla kehuilla on suuri merkitys työntekijöiden motivoitumiseen. On myös huomioitava se, miten onnistumiset tuodaan esille. Jos esihenkilö tuo esiin jotain negatiivista ja sen jälkeen mainitsee jotain positiivista, työntekijät muistavat todennäköisemmin negatiivisen asia.

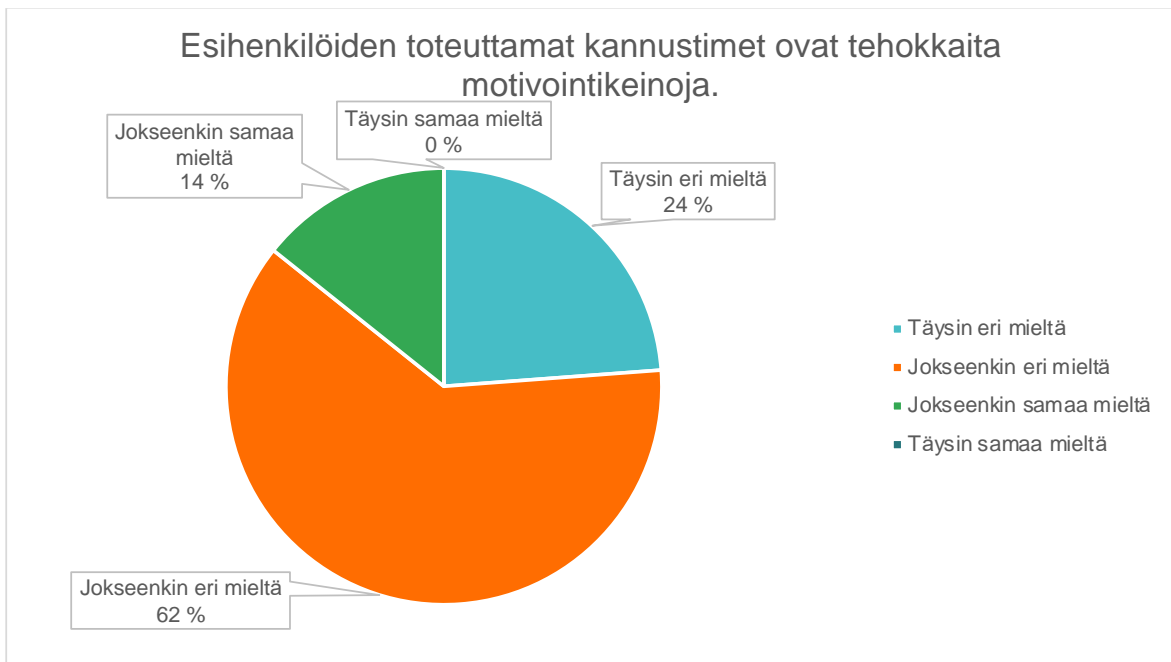
Seuraavassa väittämässä käsiteltiin motivointia. Väittämän avulla haluttiin selvittää motivoivatko esihenkilöt työntekijöitä päivittäin. Kuviossa 28 on esitetty väittämstä kerätyt vastaukset. Kuten kuviosta nähdään esihenkilöt eivät motivoi työntekijöitä päivittäin. 48 % (n=10) vastanneista oli jokseenkin eri mieltä ja 38 % (n=8) täysin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 14 % (n=3). Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 28. Esihenkilöt motivoivat minua päivittäin (n=21)

Vastauksista pystytään tekemään johtopäätös, etteivät esihenkilöt motivoi henkilöstöä tarpeeksi. Vastaukset voivat johtua vähäisestä palautteen annosta ja onnistumisien esiintuomisen vähyydestä. Työntekijöiden motivoituneisuus kumpuaa sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan kuitenkin vaikuttaa työntekijöiden motivoimiseen. Työntekijöitä voidaan motivoida esimerkiksi esimerkillisellä johtamisella, palkitsemisella sekä onnistumisien huomioimisella. Esihenkilön aktiivisuus työympäristössä ja positiivinen asenne tarttuu myös työntekijöihin ja sitä kautta toimii motivaattorina. Palkitseminen ja onnistumisien huomioiminen ovat tehokkaita motivointikeinoja. Jokainen motivoituu, kun he saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

Viimeisessä väittämässä käsiteltiin palkitsemiskeinoja. Väittämän avulla haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät esihenkilöiden tarjoamat kannustimet tehokkaina motivointikeinoina. Kuviossa 29 on esitetty väittämästä saadut vastaukset ympyräkaavion muodossa. Vastaajista 62 % (n=13) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä vastaajista oli 24 % (n=5). Ja jokseenkin samaa mieltä oli 14 % (n=3) vastaajista. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Vastaajista enemmistö ei koe esihenkilöiden toteuttamia kannustimia tehokkaina motivointikeinoina.



Kuvio 29. Esihenkilöiden toteuttamat kannustimet ovat tehokkaita motivointikeinoja (n=21)

Vastauksien perusteella palkitsemiskeinoja tulee kehittää motivoivammiksi. Motivointikeinona palkitseminen sekä kannustimet ovat tehokkaita. On kuitenkin huomioitava se, että onnistumisista kehuminen ja palkitseminen tulee tuntua aidolta. Vastauksiin on saattanut vaikuttaa myönteisen palautteen puute ja onnistumisten huomioimattomuus. Palkitsemisella esihenkilön on mahdollista osoittaa kiitosta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Palkitsemisella ei välttämättä tarkoiteta rahallista palkkiota, vaan se voi yksinkertaisuudessaan olla onnistumisen esiin nostaminen palaverissa tai kiireisen viikon jälkeen järjestetty kahvitustilaisuus, jossa esihenkilö kertoo henkilöstölle heidän onnistuneen mahtavasti. Vastausten perusteella motivoinnissa ja palkitsemisessä on selkeästi eniten kehitettävää.

6.8 Työhyvinvointi

Viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutuksista työhyvinvointiin esitettiin yksi avoin kysymys. Taulukossa 2 on esitetty kysymyksestä saadut vastaukset. Kysymys oli pakollinen, mutta kolme vastaajista ei vastannut kysymykseen. Vastauksien perusteella enemmistö työntekijöistä kokee esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti tai ei mitenkään. Vastauksia on perusteltu viestinnän vähyydellä, läsnäolon puutteella sekä kuuntelemattomuudella. Kysymyksessä nostettiin esille myös esihenkilöiden tietämättömyys varaston prosesseista, joka aiheuttaa työntekijöissä välinpitämättömyyden tunnetta. Osa työntekijöistä kuitenkin kokee

esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti tai kohtalaisesti.

Miten koet esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työhyvinvointiin?
.
Positiivisesti.
HUONOSTI KUN SITÄ EI JUURIKAAN OLE
En osaa sanoa.
Tasapuolinen, selkeä tiedottaminen edistää yhteistyötä työntekijöiden, kuin työvuorojenkin välillä ja tukee työn sujuvuutta.
Positiivisesti
En juuri mitenkään
Riittää että ovat läsnä ja pystyy puhumaan kaikista asioista
Hyvä keskusteluyhteys ja esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat ehdottoman tärkeitä
Tulee tunne, että heillä ei ole tarpeeksi tietämystä/kiinnostusta eri työpisteissä tehtävistä töistä ja eri työvaiheisiin kuluvasta ajasta. Tunne tulee osaltaan siitä, ettei työnjohtoa juurikaan näy varastolla. Ja jos siellä käyvät niin pikaisesti tervehtivät, mutta harvemmin jäävät juttelemaan (ainakaan toinen työjohtajista). Lisäksi tietynlainen myötäeläminen esim. kiireaikana aiheuttaa välinpitämättömyyden tunnetta työntekijää kohtaan.
Toisen henkilön viestintä vaikuttaa usein negatiivisesti työhyvinvointiin, sillä hän ei kuuntele työntekijöitä. Ja usein hän käy varastolla, mutta ei juttele mitään työntekijöille, jolloin työntekijät kokevat tämän tylynä käytöksenä. Toinen on ymmärtäväisempi ja ottaa työntekijöiden ideat ja ajatukset huomioon. Ja kysyy, miten työntekijöillä menee.
kohtalaisesti
Olisihan siitä hyötyä, jos tietäisi olennaiset asiat.
EN MITENKÄÄN, KOSKA VIESTINTÄ YMS ON HYVIN VÄHÄISTÄ
En koe
-
Pitäisi sanoa kaikille asiat yhdessä eikä vain muutamalle. Loput kuulevat jos kuulevat. Siihen parannusta.
-
En osaa sanoa
Parantaa työhyvinvointia.
Puutteellinen tai väärin ajoitettu viestintä luo epäilevän / epävarman olon.

Taulukko 2. Viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutus työhyvinvointiin (n=21)

6.9 Kehitysideat

Viimeisenä osa-alueena kyselylomakkeessa oli kehitysideat, josta kysyttiin kaksi avointa kysymystä (Liite 2). Ensimmäisenä työntekijöiltä kysyttiin, miten he kehittäisivät esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Vastauksien perusteella eniten kehittämistä olisi esihenkilöiden läsnäolossa. Työntekijät toivoisivat, että esihenkilöt olisivat enemmän paikan päällä, jotta heidän kanssaan pystyisi vuorovaikuttamaan. Vuorovaikuttamisen kehittämiseksi työntekijät haluaisivat esihenkilöiden osallistuvan varaston prosesseihin, jotta he ymmärtäisivät paremmin mistä työntekijät puhuvat, näkisivät ongelmakohtat ja kehittäisivät niitä. Avoimuutta, tiedottamista, kehityskeskusteluja ja henkilökohtaista palautetta haluttaisiin myös lisää. Esihenkilöiden toivottaisiin ottavan työntekijät mukaan kehittämiseen ja päätösten tekoon.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten työntekijät itse kehittäisivät tiedonvälitystä. Työntekijät kehittäisivät tiedonvälitystä esihenkilöiden läsnäolon lisäämisellä, pidemmillä työpistekohtaisilla palaveriilla sekä ilmoitustaulun päivittämisellä. Vastausten perusteella työntekijät kokevat nykyisen vuoronvaihto infon olevan liian lyhyt. Infon tulisi olla pidempi, jotta asioista pystyisi keskustelemaan rauhassa. Työntekijöiden mukaan info pitäisi pitää joka viikko, jotta tieto kulkisi mahdollisimman nopeasti työntekijöille. Kehitysideoiksi nostettiin WhatsApp -ryhmän tekeminen varastolle, jotta tärkeistä asioista voisi tiedottaa välittömästi. Lisäksi ehdotettiin, että kun esihenkilöt ovat etänä, tiiminvetäjät tiedottaisivat tärkeistä asioista vuoron alussa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että kaikilla työpisteillä olisi oltava oma sähköpostiosoite, jotta sähköpostien kautta pystyttäisiin tiedottamaan tärkeistä asioista. Työntekijät toivoisivat myös enemmän yhteistä työaikaa toisen vuoron kanssa ja, että päätöksistä tehtäisiin kirjallinen versio.

7 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus

7.1 Aivoriihi kehittämismenetelmänä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuskohdetta sanojen ja lauseiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan kokonaisvaltainen ymmärrys ja sen takia sitä voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimustulosten syvällisempään analysointiin. (Kananen 2008, 24; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on fyysisesti paikalla haastattelemassa ja havainnoimassa tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2008, 25). Tässä tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on saada vastauksia kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii toiminnan kehittämiseen tähtäävään tutkimukseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa, on tavanomaista hyödyntää kehittämismenetelmää, kuten aivoriieheä (Ojasalo ym. 2015, 25). Aivoriihi, englanniksi brainstorming, on menettelytapa, jossa ryhmänä pyritään luomaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ilman kritiikkiä. Ideoinnin jälkeen ideoita aletaan käsittelemään kriittisemmin ja nostetaan esille kaikista parhaimmat ideat. (Keeley 2020, 155–156; Ojasalo ym. 2015, 44.)

Yritys X:n työntekijöille toteutettiin aivoriihi kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen. Sen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä kyselylomakkeen tuloksista. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet esihenkilöiden viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksesta saatiin laaja ja kattava työntekijöiden näkökulma esihenkilöiden viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.

Yritys X:ssä työskentelee kaksi vuoroa, joten aivoriihi toteutettiin molemmille vuoroille erikseen. Osallistamismenetelmää ei pystytty järjestämään vuoroille yhtä aikaa, koska varastossa täytyi olla työntekijöitä tekemässä töitä. Aivoriihi toteutettiin 6.3.2024 Yritys X:n esihenkilöiden toimistokontissa. Tilaisuuteen osallistuivat ainoastaan työntekijät, jotta he pystyisivät ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti. Aivoriieheä varten kirjoittaja oli tehnyt PowerPoint esityksen, jossa kerrottiin lyhyesti laadullisesta tutkimusmenetelmästä sekä aivoriiehestä ja sen tavoitteista. PowerPoint esityksessä oli myös apukysymyksiä, joita työntekijät pystyivät hyödyntämään ideointivaiheessa. Ideointivaihe aloitettiin pienryhmissä ja 15 minuutin jälkeen ideoita käytiin läpi yhdessä. Molemmat aivoriiehet kestivät tunnin verran. Rennon ilmapiirin luomiseksi tarjolla oli syötävää ja juotavaa.

7.2 Aivoriihen kehitysideat

Aivoriihessä onnistuttiin saamaan kattava keskustelu aikaiseksi. Esitettyjen ideoiden pohjalta toteutettiin esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusopas (Liite 3), jossa on tuotu esiin työntekijöiden kehitysideat. Eniten aivoriihessä nousi esille esihenkilöiden läsnäolon puute sekä varaston työprosessien osaamattomuus.

Työntekijöiden mukaan esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi esihenkilöiden tulisi olla enemmän läsnä varastossa. Työntekijöiden mielestä esihenkilöt eivät ole tarpeeksi varaston puolella, ja jos he ovat varastossa, se tuntuu pakoteltu. Työntekijät kuitenkin haluaisivat, että esihenkilöt kiertelisivät varastossa ahkerammin ja ottaisivat enemmän kontaktia työntekijöihin. Näin he osoittavat aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Työntekijät ehdottivat myös, että ainakin yhden esihenkilön tulisi olla paikalla. Lisäksi esihenkilöiden toivottiin olevan paikalla iltavuoron aikaan, jotta he näkisivät, mitä iltavuorossa tapahtuu. Läsnäolosta keskusteltaessa nousi esiin läsnäolon ja paikallaolon ero. Työntekijät haluavat, että esihenkilöt ovat aidosti läsnä, pelkkä paikalla oleminen ei riitä. Tämän takia työntekijät kehittäisivät läsnäoloa siten, että esihenkilöt tulisivat tekemään töitä ja opettelemaan työprosesseja.

Varaston työprosessien osaamattomuus tuotiin useaan otteeseen esille. Työntekijöiltä tuli selkeä toive siitä, että esihenkilöt menisivät opettelemaan varaston työprosessin, jotta he saisivat paremman käsityksen siitä, miten varasto käytännössä toimii. Tällöin he voisivat tarvittaessa auttaa työntekijöitä, kun he pyytävät apua. Työpisteiden osaamattomuus tuottaa työntekijöiden mukaan vaikeuksia viestinnässä ja kommunikoinnissa. Työntekijöiden mukaan työasioista on vaikea keskustella esihenkilöiden kanssa, koska he eivät ymmärrä työpisteiden toimintaa.

Palautteen antaminen ja kannustaminen herätti myös keskustelua työntekijöissä. Työntekijät haluaisivat enemmän henkilökohtaista palautetta, sekä positiivista, että rakentavaa. Kannustaminen työntekijöiden mukaan ei tunnu aidolta, vaan väkinäiseltä. Rakentavan palautteen puuttumista pohdittiin ja tultiin siihen lopputulokseen, että rakentavaa palautetta on vaikea antaa, kun esihenkilöt eivät tiedä tai osaa varaston työpisteitä. Työntekijät kehittäisivät kannustamista siten, että esihenkilöt antaisivat enemmän aitoja kehuja ja pystyisivät perustelevaan ne. Kehityskeskustelut saivat aivoriihessä positiivista palautetta. Niissä henkilöstö pystyy keskustelemaan eri aiheista syvällisemmin.

Kannustimien ja palkkioiden kehittämisestä keskusteltiin myös kattavasti. Työntekijöiden mukaan nykyiset kannustimet tuntuvat pakotetuilta ja siltä, ettei niitä välttämättä haluta

antaa. Esimerkiksi työntekijät kertoivat heillä olevasta lapusta, johon merkitään viisi erityistä onnistumista ja sen jälkeen he saavat palkinnon. Työntekijöiden mukaan esihenkilöt ovat vastahakoisia merkitsemään heidän onnistumisiansa lappuun. Toinen esihenkilöistä on kommentoinut työntekijöille, että tähän on teidän työtänne, eikä siitä tulisi antaa erityiskohtelua. Kannustimien ja palkkioiden kehittämiseksi työntekijät ehdottivat, että otettaisiin virkistyshetkiä /-retkiä käytäntöön. Työntekijät toivoivat myös enemmän pienempiä kannustimia, kuten lahjakortteja hyvin tehdystä työstä sekä sanallista kannustamista.

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon puhututti myös työntekijöitä. Työntekijät halusivat olla enemmän mukana päätöksenteossa ja, että heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon. Etenkin laitehankintoja tehdessä työntekijät halusivat, että heitä kuunneltaisiin. Työntekijät kokevat, ettei heidän työpisteiden parannusideoita oteta aina vastaan, vaikka heillä olisi halu parantaa ja tehostaa työntekoa sekä ergonomiaa.

Tiedottamisesta kerrottiin, että infotilaisuuksissa on vaikea keskittyä, kun toisella vuorolla on kiire pois töistä ja toisella on kiire töihin. Ilmoitustaulu on työntekijöiden mukaan hyvä tiedottamisväline. Tiedottamisen kehittämiseksi tuotiin esille myös pidemmät työpistekohtaiset palaverit tai aivoriihet, jossa esihenkilöt olisivat mukana. Tiedottamisen tulisi työntekijöiden mukaan olla nopeampaa, etenkin jos kyse on muutoksista. Tiedottamisen yhteydessä nousi esille esihenkilöiden etätyöskentely, joka vaikeuttaa viestintää ja vuorovaikutusta. Kaikilla työntekijöillä ei ole sähköpostia tai Teams-sovellusta, joita käytetään viestimiseen esihenkilöiden työskennellessä etänä. Tällöin tieto kulkee tiiminvetäjien kautta.

Ominaisuuksia, joita esihenkilöltä toivottiin, olivat luotettava, asiallinen, helposti lähestyttävä, käy juttusilla ja osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Lupauksien pitämistä pidettiin myös tärkeänä. Työntekijät huomauttivat, että esihenkilöiden tulisi kunnioittaa vaitiolovelvollisuutta.

8 Yhteenveto ja pohdinta

8.1 Työn tavoite ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää toimeksiantajan Yritys X:n esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli tutkimusten avulla löytää kehittämiskohteet ja niihin konkreettiset kehittämisideat. Opinnäytetyössä tuotiin esille laaja teoreettinen viitekehys viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Teoriassa perehdyttiin aluksi viestintään ja vuorovaikutukseen yleisesti ja sen jälkeen kerrottiin esihenkilöiden viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja niiden kehittämisestä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joihin osallistuivat Yritys X:n työntekijät.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen tarkoitus oli kehittää Yritys X:n esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset liittyivät teknologian ja työhyvinvoinnin vaikutukseen esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Yritys X:n työntekijöille toteutettiin kyselylomaketutkimus, jonka avulla saatiin tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen tämänhetkisestä tilanteesta. Kyselytutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan kehittämiskohteita, joita varten työntekijät pyrkivät löytämään konkreettisia kehitysideoita aivoriihessä. Aivoriihen pohjalta toteutettiin esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusopas, johon kerättiin työntekijöiden kehittämisideat (Liite 3).

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijöiden näkökulmasta Yritys X:n esihenkilöiden viestintää ja vuorovaikutusta pystyttäisiin parantamaan lisäämällä esihenkilöiden läsnäoloa sekä sillä, että esihenkilöt opettelisivat varaston prosessit, jotta viestintä ja kommunikointi olisi helpompaa. Kannustaminen, palautteen antaminen, lupauksien pitäminen, työntekijöiden osallistaminen sekä aktiivinen tiedottaminen olivat myös tuloksissa eniten ilmenneitä kehittämiskohteita. Tutkimustuloksissa saatiin myös vastaukset alatutkimuskysymyksiin. Tulosten mukaan teknologian käyttö viestintävälineenä vaikeuttaa viestintää ja vuorovaikutusta. Työntekijät viestivät mieluummin kasvotusten kuin teknologian välityksellä. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti tai ei mitenkään, koska viestintä on vähäistä.

8.2 Työn eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden tulee olla alkuperäisiä ja korkealaatuisia. Yleisesti ottaen lähteiden ei tulisi olla yli kymmenen vuotta vanhoja, mutta merkittävät

alkuperäisaineistot, joihin nykyaikaiset tutkijat ovat viitanneet ovat poikkeus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137.) Opinnäytetyössä pyrittiin hyödyntämään kirjallisuudesta ja internetistä löytyviä uusimpia lähteitä. Lähteiden ajankohtaisuus on tärkeää, koska viestinnän ja vuorovaikutuksen määritelmiä kehitetään jatkuvasti. Uuden opitun tiedon esiin tuominen tutkimuksellisessa työssä on työn eettisyyden ja luotettavuuden kannalta olennaista. Opinnäytetyössä on hyödynnetty yli kymmenen vuotta vanhaa tietoa, mutta sen todenmukaisuus on tarkastettu uusimpien lähteiden avulla. Tiedonkeruussa käytetyt lähteet ovat luotettavia ja monipuolisia. Tämän vuoksi suurin osa teoreettisesta viitekehystä on peräisin akateemisesta ja tieteellisestä kirjallisuudesta. Myös artikkeleita ja videoita käytettiin lähteinä harkiten.

Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää, että työ on toteutettu luotettavasti. Opinnäytetyötutkimuksen kvantitatiivista tutkimuksen luotettavuutta pystytään arvioimaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuusmittareita, joiden avulla kvantitatiivisen opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta ja laatua pystytään arvioimaan. Tutkimustulosten pysyvyyttä mitataan reliabiliteetin avulla. Eli jos toteutettaisiin uusintamittaus tutkimustulosten pitäisi pysyä samana. Validiteetti puolestaan mittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2014, 146–147.)

Kyselytutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pystytään todentamaan siten, että kyselylomakkeen alussa vastaajille annettiin selkeät ohjeet, mistä kysely koostuu ja mitkä vastausvaihtoehdot ovat. Tutkimuskysymykset on muodostettu teorian avulla, jotta tutkimuksessa tutkittiin oikeaa asiaa. On mahdotonta todentaa vastaajien vilpittömyyttä ja sitä, että kysymykset on ymmärretty oikein. Tämä kuitenkin pyrittiin huomioimaan kyselylomakkeen testauksella, kysymysten selkeällä ilmauksella sekä ohjeilla. Kyselylomakkeen testaus suoritettiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin osoittamaan tutkimuksen tarkalla selostuksella. Vastaajien antamat vastaukset olivat vapaaehtoisia ja ohjaamattomia. Tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä pystytään todentamaan sillä, että samat asiat tulivat esiin sekä kvantitatiivisessa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

8.3 Pohdinta

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen avulla saatiin vastaukset pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksista tuli selkeästi esille, että työntekijät tarvitsevat enemmän läsnäoloa esihenkilöiltä ja tietämättömyys varaston prosesseista aiheuttaa kommunikointiongelmia. Läsnäolon puute voi johtua esihenkilöiden työskentelystä etänä sekä heidän työpisteen siirtymisestä toimistokonttiin remontin ajaksi. Eli vaikka esihenkilöt

ovat työpaikalla he eivät ole tarpeeksi mukana työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan kannustamisessa, motivoinnissa ja palkitsemisessa kaivattaisiin parannusta. Esihenkilöt pystyisivät osoittamaan arvostusta työntekijöitä kohtaan teoriassa esiin tuodulla kuukauden työntekijä palkinnolla. Palkinnoksi työntekijälle voitaisiin antaa esimerkiksi joustoa tai lahjakortti. Kuukauden työntekijän valinta ei välttämättä tarvitse olla esihenkilöiden päätös, vaan työntekijöiden voidaan antaa päättää, kuka palkitaan. Näin pysyttäisiin luomaan ja parantamaan yhteishenkeä.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät kokevat teknologian vaikeuttavan viestintää ja vuorovaikutusta. Tulokset saattavat olla seurausta vähäisestä viestinnästä esihenkilöiden työskennellessä etänä ja siitä, ettei kaikilla ole mahdollisuutta viestiä esihenkilöille teknologian välityksellä, koska heillä ei ole sähköpostia tai Teamsia. Työhyvinvoinnista saadut tulokset voivat johtua vaikuttamismahdollisuuksien ja palautteen puuttumisesta, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon esihenkilö pystyy lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota ja työn merkitys lisääntyy.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulma tulee selkeästi esille esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutusoppaassa. Esihenkilöiden olisi hyvä käydä opas läpi ja tarvittaessa käydä avointa keskustelua työntekijöiden kanssa tutkimustuloksista. Kyselytutkimuksesta saadut tutkimustulokset ja aivoriihen pohjalta toteutettu viestintä- ja vuorovaikutusopas tekevät työstä konkreettisen (Liite 3). Esihenkilöt pystyvät tarvittaessa palaamaan kyselyn tuloksiin ja tulostamaan oppaan fyysiseksi julisteeksi. Opinnäytetyön tutkimustuloksia ei pysty hyödyntämään suoraan muihin yrityksiin, koska tutkimustuloksiin on vaikuttanut Yritys X:n työntekijöiden subjektiivisuus sekä toimintakulttuuri. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusopas on esitetty siten, että muut yritykset voivat hyödyntää sitä.

Esihenkilöt pystyvät myös hyödyntämään opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotuja toimintamalleja ja vinkkejä. Esimerkiksi johtamistyyleistä valmentava johtaminen voisi olla esihenkilöille sopiva johtamistyyli, koska siinä keskiössä on työn kehittäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuudesta pystytään huomaamaan, että viestintään ja vuorovaikutukseen vaikuttavat samat tekijät. Esimerkiksi luottamukseen, arvostukseen ja oikeudenmukaisuuteen pystytään vaikuttamaan samoilla keinoilla. Esihenkilöt pystyvät tekemään pieniä muutoksia, jotka vaikuttavat moneen osa-alueeseen.

Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hienosti. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai tärkeää tietoa

yrityksen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilanteesta. Aivoriihen toteuttaminen kummallekin vuorolle yhtäaikaaisesti olisi ollut ideaalimpi, jotta kaikki työntekijät olisivat kuulleet toistensa ideat. Näin olisi voitu saada enemmän keskustelua aikaiseksi. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa opinnäytetyötä voisi jalostaa siten, että keskityttäisiin enemmän esihenkilöihin ja siihen, miten he itse parantaisivat viestintää ja vuorovaikutusta. Siten pystyttäisiin vertaamaan työntekijöiden, että esihenkilöiden vastauksia, joka voisi olla mielenkiintoista.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human interest.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen -ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Alastalo, M. & Borg, S. 2010. Numerolukutaito. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/numerolukutaito/numerolukutaito_tiedonkeruu/

Digitaidot. 2016. Digitaidot | Katri Saarikivi | Viestintä ja vuorovaikutus. Youtube-video. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=whlk0zAQyRY>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. 1. painos. Espoo: Brik.

Fonner, K. & Roloff M. 2010. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office based workers; When less contact is beneficial. Journal of Applied Communication Research. Vol. 38, no 4. 336-361. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/232986211_Why_Teleworkers_Are_More_Satisfied_with_Their_Jobs_Than_Are_Office-Based_Workers_When_Less_Contact_Is_Beneficial

Futucast. 2023. Katri Saarikivi | Empatia, ihminen ja teknologia #338. Youtube-video. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=scVfF0YWb8M>

Fried, J. & Hansson, D. H. 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Saajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S. Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki: työyhteisön viestintä. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaaminen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto: Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-%25207_vai-%2520tös16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja- Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Talentum.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Keeley, P., Sneider, C. I., & Ravel, M. 2020. Uncovering student ideas about engineering and technology: 32 new formative assessments probes. E-kirja. Airlington, Virginia: National Science Teaching Association.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2001. Rohkaiseva johtaja: Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Lundberg, T. 2003. Hyvän pomon ABC: näin johdat positiivisesti. Lahti: Positiivarit.
- Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Tosielämän työhyvinvointi. Ratkaisuja & kokemuksia. Raportti. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://research.tuni.fi/uploads/2021/09/6003cbec-tosielaman-tyohyvinvointia.pdf>
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf?TS_PD_101_R0=0814c91602ab200044b1982761d966344b2786b881ab9a3c2916506268705

[81412a9ea2c150f50e008b18be79a14300094c5151a799848bf3d15f67c723193fb05ab137cc4b88a66b71da432e2a92fb59432bd6992661b8061e63581c88596b6](https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo14632.pdf)

Mustonen, P. 2018. Mikä kumma meitä motivoi? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Vol. 134 (23), 2373–6. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo14632.pdf>

Muutos-valmennus. 2018. Minkälainen motivaatio tuo tuloksia ja mikä taas johtaa epäonnistumiseen? Youtube-video. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=xch_nWJzU08

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenteet. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.). 2007. Etätyöopas työnantajille. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Puro, J.-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3.p. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, V., Ristikangas, M.-R. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi: opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki Kauppakamari.

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.

Sobac, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Helsinki: Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? E-kirja. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sympa. Enemmän irti kehityskeskusteluista -opas HR:lle. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>

Talvio, M. & Kleimola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

TEDx Talks. 2016. Empathy in digital age | Katri Saarikivi | TEDxYouth@Kolmikulma. Youtube-video. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=gzhkn9BnRmU>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojelu.fi. Etätö. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu painos. Espoo: Weilin + Göös.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1. Kyselylomake

docs.google.com



Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen

Kysely toteutetaan opinnäytetyön kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Kysely koostuu väittämistä sekä neljäs avoimesta kysymyksestä, joihin vastaajan tulee vastata oman kokemuksensa perusteella. Vastaaja jää anonymiksi ja vastausaika on noin 5-10 minuuttia.

Kysely koostuu neljästä osa-alueesta: sisäinen viestintä, esihenkilötyö, esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus sekä työhyvinvointi. Kyselyn lopussa pyydetään sinun omia kehitysideoitasi esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kysymysvaihtoehdot ovat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Lue vastausvaihtoehdot tarkasti.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta.

*** Pakollinen kysymys**

Sisäinen viestintä

Esihenkilöt tiedottavat tarpeeksi osastossa tapahtuvista asioista. *

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Koen, että esihenkilöihin saa helposti yhteyttä esim. sähköpostilla. *

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Haluan keskustella esihenkilöiden kanssa mieluummin kasvotusten kuin viestien välityksellä. *

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Esihenkilötyö

Esihenkilöt ymmärtävät työn vaatimukset. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden työskentely etänä vaikeuttaa vuorovaikutusta. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden ongelmaratkaisutaidot vaativat kehittämistä. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Koen, että esihenkilöt ottavat ongelmani vastaan vakavasti. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus

Arvostus & luottamus

Olen tasavertainen ja arvostettu ammattilainen, jonka harkintaan ja ratkaisukykyyn luotetaan. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Minuun suhtaudutaan epäillen, kriittisesti tai välinpitämättömästi. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöt pitävät lupauksensa ja asiat etenevät sovitusti. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Pystyn luottamaan esihenkilöihin. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilön viestintä ja vuorovaikutus

Oikeudenmukaisuus & läsnäolo

Esihenkilöt kuuntelevat minua ja ideoitani. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöt osoittavat kiinnostusta näkemyksiäni kohtaan. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöt ovat oikeudenmukaisia. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöt ovat tarpeeksi läsnä työyhteisössä. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus

Palaute & kehityskeskustelut

Saan esihenkilöltä tarpeeksi kehuja hyvistä suorituksista. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Saan esihenkilöltä tarpeeksi rakentavaa palautetta, jotta voin kehittää itseäni. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Mitä palautetta sait viimeksi esihenkilöltä? Esim. kehuja, rakentavaa palautetta jne. *

Oma vastauksesi

Palautteesta on ollut hyötyä työssäni. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua motivoitumaan ja kehittämään itseäni. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutus

Motivointi & palkitseminen

Esihenkilöt tuovat usein esiin onnistumisia ja kehuvat henkilöstöä. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöt motivoivat minua päivittäin. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esihenkilöiden toteuttamat kannustimet ovat tehokkaita motivointikeinoja. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työhyvinvointi

Miten koet esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työhyvinvointiin? *

Oma vastauksesi _____

Kehitysideat

Miten itse kehittäisit esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta? *

Oma vastauksesi _____

Miten itse kehittäisit tiedonvälitystä? *

Oma vastauksesi _____

Liite 2. Kyselylomakkeen kehitysideoita koskevat avoimet kysymykset

Miten itse kehittäisit esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta?
.
Lisäisin tiedonkulkua.
ENEMPI LÄSNÄ, PAIKALLA
En tiedä.
10 minuutin kestävien infojen aikana ei ehditä käydä kunnolla tiedotettavia asioita läpi. Myös esihenkilöiden ymmärrys työpisteitä kohtaa voisi kehittää. Ymmärtävätkö kunnolla mistä puhutaan? Tietävätkö mitä työpisteiden työtehtäviin kuuluu ja mitä ne oikeasti tarkoittaa käytännössä esmi. ajanhallinnan suhteen.
Avoimuudella
Tulisivat tekemään/oppimaan mitä täällä oikeasti tehdään?
Olemalla enemmän paikalla
Kehityskeskustelut on hyvä asia, niitä voisi olla useammin
Työnjohdon pitäisi enemmän olla varastolla läsnä. Lisäksi heillä pitäisi olla käytännön kokemusta eri työtehtävistä, jotta puhuttaisiin samaa kieltä. Avoimuus olisi avainasemassa vuorovaikutuksen keittämisessä.
Työnjohdon pitäisi edemmän näkyä varastolla. Heidän pitäisi osata jokaisen työpisteen työt, jotta heidän kanssa olisi helpompi puhua ongelmista ja niiden ratkaisuisista. Tällä hetkeällä kun työnjohto ei käy varastolla niin työntekijät ajattelevat, että me olemme täällä oman onnemme nojassa hoitamassa töitä ja työnjohtoa ei asiat hirveästi kiinnosta. Lisäksi työntekijöitä ei oteta mukaan suunnittelemaan uudistuksia, eikä heidän mielipidettään kysytä. Varastolle on tehty työnjohdon puolesta uudistuksia, jotka hankaloittavat meidän työntekoa tai niitä ei käytetä ollenkaan eli ne ovat olleet turhia. mm combi, jota ei voitu meillä käyttää ollenkaan tai matalat hyllynvälit, joihin ei mahdu lavat.
enemmän henkilökohtaista palautetta
Lyhyet palaverit tarvittaessa ja päätökset/päätelmät mielellään kirjallisesti niin muistaa mistä puhuttiin.
ESIHENKILÖT FYYSISESTI PAIKALLA. KIERTELISIVÄT JOSKUS JA KYSELISIVÄT . SIITÄ SE VUOROVAIKUTUS SYNTYY.
Enemmän läsnä
-
Esimiehet enemmän paikalle ja käyvät juttusilla ainakin välillä.
-
Esihenkilöt saisi olla enemmän läsnä. Face to face.
En tiedä
Työpistekohtaiset "minipalaverit" ongelmien esiintuomiseksi tai työpisteen kehittämiseksi.

Miten koet esihenkilöiden viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavan työhyvinvointiin?
.
Positiivisesti.
HUONOSTI KUN SITÄ EI JUURIKAAN OLE
En osaa sanoa.
Tasapuolinen, selkeä tiedottaminen edistää yhteistyötä työntekijöiden, kuin työvuorojenkin välillä ja tukee työn sujuvuutta.
Positiivisesti
En juuri mitenkään
Riittää että ovat läsnä ja pystyy puhumaan kaikista asioista
Hyvä keskusteluyhteys ja esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat ehdottoman tärkeitä
Tulee tunne, että heillä ei ole tarpeeksi tietämystä/kiinnostusta eri työpisteissä tehtävistä töistä ja eri työvaiheisiin kuluva ajasta. Tunne tulee osaltaan siitä, ettei työnjohtoa juurikaan näy varastolla. Ja jos siellä käyvät niin pikaisesti tervehtivät, mutta harvemmin jäävät juttelemaan (ainakaan toinen työjohtajista). Lisäksi tietynlainen myötäeläminen esim. kiireaikana aiheuttaa välinpitämättömyyden tunnetta työntekijää kohtaan.
Toisen henkilön viestintä vaikuttaa usein negatiivisesti työhyvinvointiin, sillä hän ei kuuntele työntekijöitä. Ja usein hän käy varastolla, mutta ei juttele mitään työntekijöille, jolloin työntekijät kokevat tämän tynynä käytöksenä. Toinen on ymmärtäväisempi ja ottaa työntekijöiden ideat ja ajatukset huomioon. Ja kysyy, miten työntekijöillä menee.
kohtalaisesti
Olisihan siitä hyötyä, jos tietäisi olennaiset asiat.
EN MITENKÄÄN, KOSKA VIESTINTÄ YMS ON HYVIN VÄHÄISTÄ
En koe
-
Pitäisi sanoa kaikkille asiat yhdessä eikä vain muutamalle. Loput kuulevat jos kuulevat. Siihen parannusta.
-
En osaa sanoa
Parantaa työhyvinvointia.
Puutteellinen tai väärin ajoitettu viestintä luo epäilevän / epävarman olon.

Liite 3. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusopas

ESIHENKILÖN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSOPAS



1. OLE LÄSNÄ

Ole aktiivisesti läsnä työyhteisössä. Kiertele varastossa vuorovaikuttaen työntekijöiden kanssa; tervehdi, kysy kuulumisia ja kuuntele aktiivisesti.

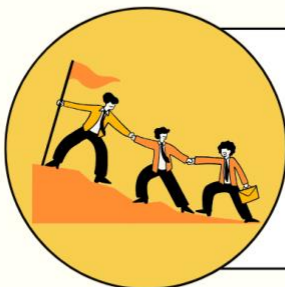
2. OPETTELE VARASTON PROSESSIT

Opettele varaston prosessit, jotta ymmärrät mistä työntekijät puhuvat, huomaat varaston ongelmakohdat paremmin ja voit tarvittaessa auttaa työntekijöitä.



3. KANNUSTA AIDOSTI

Muista kehua työntekijöitä, osoita arvostusta ja tuo esiin onnistumisia. Palkitse hyvistä suorituksista.



4. ANNA ENEMMÄN PALAUTETTA

Anna aktiivisesti positiivista ja rakentavaa palautetta. Anna palautetta henkilökohtaisesti. Kiinnitä huomiota palautteen laatuun sekä tapaan, jolla annat sitä. Palautteen tulee olla rehellistä ja avointa.



ESIHENKILÖN VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOPAS

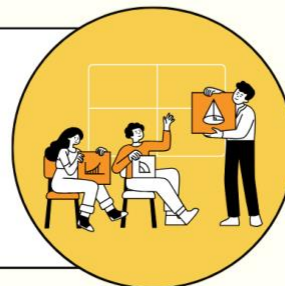


5. PIDÄ LUPAUKSET

Pidä sovituista asioista kiinni. Rakenna luottamusta avoimen vuorovaikutuksen kautta. Vaitiolovelvollisuutta pitää kunnioittaa.

6. OSALLISTA TYÖNTEKIJÖITÄ

Ota työntekijät mukaan uudistuksien suunnitteluun, laitehankintoihin ja päätöksentekoon.



7. KEHITÄ PALKITSEMISTA

Palkitse onnistumisista. Palkitseminen / kannustimet voivat olla virkistyshetkiä, -retkiä, lahjakortteja, yhdessä olemista ilman kiirettä tai sanallista arvostamista. Näe vaivaa ja tee kannustimista aidon tuntuisia.

8. TIEDOTA AKTIIVISESTI

Tiedota asioista nopeasti, etenkin muutoksista. Paranna vuorojen välistä tiedonvälitystä. Käytä ilmoitustaulua viestintävälineenä.

