
ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA TULOKSEEN

Tutkittavana työntekijöiden ja esimiehen keskinäinen suhde, suhteen vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin vaikutus myyntitulokseen



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2015

Anita Virtanen

VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen tradenomi

Tekijä	Anita Virtanen	Vuosi 2015
Työn nimi	Esimiestyön suhde työhyvinvointiin ja tulokseen	

TIIVISTELMÄ

Työn toimeksiantajana on erityistuotteita myyvä, Suomen laajuinen kaup-paketju, jolla on toimintaa useissa Suomen kaupungeissa. Yritys X koulut-taa kaikki myymäläesimiehensä samalla tavoin ja esimiehiä tuetaan työs-sään, sillä heidän toimintansa vaikuttaa suoraan myymälän oloihin. Toi-meksiantajalla on halu saada selville, miten työntekijät työssään jaksavat ja kuinka paljon esimiehen toiminta vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja pal-jonko yleinen ilmapiiri vaikuttaa tulokseen. Tällä työllä on tarkoitus selvit-tää työntekijöiden ja esimiehen väliset suhteet, verrata tätä suhdetta työhy-vinvointiin ja tutkia, miten työhyvinvointi heijastuu tulokseen.

Työhyvinvointi on äärimmäisen tärkeä työntekijälle itselleenkin, sillä työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen heijastuu elämän kaikille osa-alueille. Työssä jaksamisella ja viihtymisellä on myös selkeä kansantalou-dellinen vaikutus.

Työn teoria osuus koostuu esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista. Teoriassa käsitellään kotimaisia ja ulkomaisia kirjoittajia. Pohjoismainen johtajuus-malli, jota suomalaiset ovat olleet aktiivisesti kehittämässä, on herättänyt ulkomaillakin positiivista huomiota. Teoriaosuudessa käydään läpi myös työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia sekä johtamisen teoriointia.

Kymmenestä valitusta myymälästä kaksi jätti vastaamatta kokonaan, nel-jästä myymälästä tuli yksi vastaus per myymälä ja lopuista neljästä kaksi per myymälä. Pääsääntöisesti yrityksessä X henkilöstö voi hyvin mutta kiireisesti. Esimiehessä arvostetaan pätevyyttä mutta häneltä ei vaadita henkilökemioiden yhteensopivuutta. Tuloksella ja hyvinvoinnilla on yhtey-s. Näinkin pienellä otannalla voidaan selkeästi osoittaa, että hyvinvoivat yhteisöt tekevät parempaa tulosta. Johtopäätöksenä tästä työstä voidaan tehdä, että työhyvinvointiin panostamalla saadaan tulosta parannettua. Ke-hityskohteina voi olla mm. sairauspoissaolojen hallinta ja kiireen helpot-taminen sekä esimiestyön kehittäminen.

Avainsanat Esimiestyöskentely, työtyytyväisyys, työssä jaksaminen, tu-loksen tekeminen,

Visamäki
Degree Programme in Business Administration

Author	Anita Virtanen	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Managers influence on work wellbeing and that relation to revenue	

ABSTRACT

The client company of this thesis is a nationwide retail chain with novelty products. All store managers receive the exact same training and their work is supported by the head office. The client is eager to find out what the working conditions in the stores are and how people are doing in their working life. The client also wishes to discover how much managers influence in the store atmosphere and whether this could be reflected on the overall results of the store. The purpose of this thesis was to figure out the answer to these questions and offer options for solving pressure points, should there be any.

How a person feels at work is reflected on all areas of persons life. That is why work satisfaction is vital for the person themselves. Wellbeing at work also has an effect on national economy.

Theory in this thesis is comprised of management work and work wellbeing. The Nordic leadership model that Finns have helped to develop, has drawn international interest. So the theory part discusses material from both Finnish and foreign authors. Different management and leadership theories are discussed as are different studies made from work wellbeing.

Out of the ten selected stores, eight responded to the survey implemented in the empirical part of the study. Two stores neglected the whole questionnaire, four stores produced one answer per store and the rest four stores produced two answers per store. All in all, the personnel in corporation X is satisfied but busy. People appreciate proficiency in their store manager but don't require personal chemistry to match. There is a correlating connection with wellbeing and revenue. Even with a sampling this small can be proved that the most satisfied store produced more revenue per budget. As a conclusion, by investing in work wellbeing revenue can be improved. Suggestions for development can be such issues as sick leave handling and alleviation of hurry. Managerial work could also be developed.

Keywords Managerial duties, work satisfaction, work wellbeing, bearing results

Pages 1-62 p. + appendices 63-75 p. 13 pages.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	ESIMIESTYÖ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	3
2.1	Yleisesti johtamisesta; managereista ja leadereistä.....	3
2.2	Älykäs johtajuus - malli esimiestyöhön	5
2.3	Johtamisen koodi - mitä sanovat esimiestyöstä amerikkalaiset?	7
2.4	Esimieskeskeiset johtamisteoriat - piirre, taito ja tyyli	13
2.5	Johtaja-työntekijäsuhde teoria ja transformationaalinen johtajuus	20
3	TYÖHYVINVOINTI JA TULOSTEORIAM	24
3.1	Henkilöstöosastot ja kilpailukyky	24
3.2	Ihmisielen myyttejä ja toimintaa	25
3.3	Henkilöstöjohtamista jokapäiväisessä johtajan toimessa.....	27
3.4	Hygieniatekijät ja motivaattorit - mitä ne ovat.....	30
3.5	Hyvinvoinnin ja tuloksen suhteesta	31
4	TUTKIMUSTULOKSET	34
4.1	Tutkimusasetelma.....	34
4.2	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	35
4.3	Myymälät, joista ei tullut vastauksia, vastausten purku.....	35
4.4	Myymälät, joista tuli yksi vastaus, vastausten purku	36
4.5	Myymälät, joista tuli kaksi vastausta, vastausten purku	37
4.6	Regressioanalyysi.....	40
5	TULOKSEN SUHDE KAHTEN PÄÄTEKIJÄÄN.....	45
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
6.1	Esimiestyöskentely myymälöissä.....	47
6.2	Työhyvinvointi myymälöissä.....	48
7	KEHITYSEHDOTUKSET JA AJATUSTENHERÄTTÄJIÄ	49
7.1	Yhden äänen saaneet kohdat	50
7.2	Henkinen jaksaminen	55
8	LÄHDELUETTELO	60
Liite 1	Taukotilan sisustusesimerkki	
Liite 2	Sairauspoissaoloselvitystaulukko	
Liite 3	Keskustelupohja	
Liite 4	Kiertävä vuorolista	
Liite 5	Kyselylomakkeen kysymykset	

1 JOHDANTO

Työssä vietetään huomattava osa hereillä oloajasta. Erilaiset tulospalkitsemisjärjestelmät yleistyvät koko ajan, eivätkä vain myyntityötä tekevilla henkilöillä. Henkilöstöosastojen henkilökunnan palkkaus voi osittain perustua saatuihin tuloksiin, ja talouskoordinaattorit saavat kannusteita työn jälkeen perustuen. Tulospalkkiosysteemit ovat kieltämättä täysin ymmärrettäviä, kun tarkoitus on saada ihmiset tekemään oikeasti töitä työaikana. Virkaehtosopimus takaa liian hyvät oltavat viroissa oleville, eikä suojatyöpaikka kannusta tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Kilpailu vaikeutuu koko ajan, kun tuotantolaitokset pystyvät nopeisiinkin suunnan vaihtoihin ja kansainvälistyminen on tuonut kaiken mahdollisen tiedon ja tavaran ihmisten saataville. Työnantajan ympäristö on todella haasteellinen kasvavan kilpailun ja ostovoiman suuntauksien kanssa. Tämän kaiken keskellä työntekijöistä pitäisi pystyä huolehtimaan ja pitämään heidät yrityksessä. Työ itsessään on muutenkin muuttanut muotoaan. Entistä vapaammat kauppojen aukiolot ja pankkien laajentuvat palveluajat tarkoittavat, ettei työtä suoriteta enää kello 8-16 välisenä aikana, vaan aikataulu voi vaihdella miten sattuu. Työt ovat monipuolistuneet, ja erilaisia tittleitä keksitään koko ajan, jotta työnkuva kuulostaisi paremmalta hakijoiden korvissa. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut viime vuosina heikompaan. Myyjille tyhjästä raivoavat asiakkaat ovat harmillisen usein havaittava ilmiö. Aina huonokäyttöinen asiakas ei tyydy vain purkamaan turhautumistaan tilanteeseen vaan myyjää arvostellaan myös henkilökohmaisella tasolla ja todella pahasti. Monilla aloilla tietotekniikka on mahdollistanut etätyön tekemisen, ja näin työt löytävät tiensä myös työntekijän kotiin. Selkeää rajaa töiden ja kodin välillä ei enää siis ole. Siinä missä työ itsessään, myös esimiestyö on kehittynyt pitkälle viime vuosikymmenten aikana ja kehittyy yhä edelleen. Tällä hetkellä suuntaus on valmentavampaan ja ihmisläheisempään johtamiseen.

Johtamisoppien kehittymiseen kuului aikanaan autoritäärisen johtajuusopin vaihe. Autoritäärisen johtajuus on hyvin klassinen johtajuustyyli, joka on todettu tehokkaaksi mutta ei viihtyvyyttä luovaksi. Tehokkuuden voi saavuttaa myös demokraattinen johtaja, jonka alaiset myös viihtyvät. (Johtajuustutkimus, nd) Autoritäärisen johtajuus tulee suoraan armeijamaailmasta ja teollistumisen alkaessa ei ollut aikaa kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Siksi osittain autoritäärisen johtajuus on yhä valloillaan. Suomalainen johtajuusoppi on kovassa suosiossa maailmalla mutta meillä on vielä tekemistä omien työyhteisöjemme kanssa. Tällä hetkellä erilaiset työhyvinvointitutkimukset valitettavasti kertovat surkeaa kieltä. Me emme voi työpaikoilla niin hyvin kuin meillä olisi mahdollista. Joissakin yrityksissä pyritään aktiivisesti parantamaan työntekijöiden oloja, osallistutaan kansainvälisiin tutkimuksiin kuten Great Place To Workiin ja toimitaan saatujen tulosten perusteella. Joissain yrityksissä puolestaan yhä johdetaan pelolla ja uhkailuilla, eikä kunnioiteta työntekijöitä osaavina ammattilaisina. Tällainen toiminta johtaa pahimmillaan pitkäaikaissairauslomiin ja työkyvyttömyyteen. Sairaslomien kustannukset ovat koko ajan työnantajilla taakkana.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, yritys X on Suomen laajuinen vähittäistavaraketju, joilla on selkeä erikoistuotevalikoima ja he tarjoavat erilaisia palveluita. Tutkimuksessa keskitytään myymälöiden henkilökuntaan, joilla on oma esimies läsnä työssä ja työpaikalla. Myymälöitä on ympäri Suomea useita kymmeniä. Tähän tutkimukseen yritys X:n myyntijohto valitsi kymmenen erilaista myymälää omilla kriteereillään.

Yritys X toimii hyvin perinteisellä organisaatiomallilla myymälöiden suhteen, on esimies joka on ammattinimikkeeltään myymäläpäällikkö, jolla on ryhmä myymälähenkilökuntaa. Myymäläpäällikkö on pääsääntöisesti läsnä päivittäisessä tekemisessä ja vastaa myymälänsä tuloksesta. Kun kyseessä on liiketoimintaa harjoittava, voittoa tavoitteleva osakeyhtiö, on heidän intresseissään selvittää, että miksi osa myymälöistä menestyy, ja miksi osa ei välttämättä niin hyvin. Esimiesten palkkaamiseen ja kouluttamiseen käytetään rahallisesti saman verran joka myymälään (summa ei oleellinen) ja jokainen esimies sen jälkeen implementoi saamansa opit parhaaksi katsomallaan tavalla. Kysymyspatteristossa on pääsääntöisesti kahdenlaisia suljettuja kysymyksiä. Toisissa annetaan määre arvoasteikolla 1-6. Toisissa vastataan kyllä tai ei. Suljettuja kysymyksiä tukemassa on myös avoimia miksi? -kohtia, joihin henkilöt voivat vastata omin sanoin, jotta saataisiin selvyyttä siihen, miten henkilöt aidosti kokevat asioita. Myymälät kuuluvat kaupan alan TES:n alaisuuteen. Työn tavoitteet:

- Minkälaiset ovat työntekijöiden suhteet esimieheensä?
- Miten suhde heijastuu työhyvinvointiin?
- Onko esimiestyön vaikutus myymälän tulokseen niin huomattava että se tarvitsee erityishuomiota?
- Kuinka organisaation työympäristöä voidaan kehittää?

Tavoitteena on löytää ongelmakohdat (jos niitä on) ja saada selvyyttä siihen, kuinka paljon esimies voi vaikuttaa toiminnallaan työntekijöiden viihtyvyyteen. Tavoitteena on myös verrata löydöksiä keskenään ja toteutuneeseen myyntiin suhteessa budjettiin. Tämä edellyttää tarpeeksi suurta n-lukua, jotta tulokset ovat tarpeeksi luotettavat. Vertailun voi tehdä pienelläkin otannalla, mutta mitä suurempi vastausmäärä, sitä luotettavampi tulos.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutuu esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista sekä näiden kohtaamisesta keskenään. Teoriaosuudessa käsitellään johtamisen suhdetta hyvinvointiin ja näiden välisiä, jo tutkittuja kytköksiä keskenään. Esimiestyötä lähestytään eri teorioiden kautta, mitä on ensimmäisenä alettu tutkimaan kun johtajuudesta on kyse ja minkälaiseen suositukseen on nykypäivänä päädytty. Johtamisen tutkimisen alkuaikoina suurimmat kontribuutiot tulivat ulkomaalaisilta alan uran uurtajilta kuten Stogdill, Mann, Kirkpatric ja Locke. Monet heidän teoksistaan on kirjoitettu jo 1950- luvulla, joten niitä on todella vaikea löytää kirjastosta. Heidän töihinsä on siis tehty sekundääriset viitteet Peter Northousen kirjasta Leadership (2010). Northouse on tehnyt erinomainen koontioppaan eri johtamistyyleistä ja jokaisen kappaleen loppuun hän on koonnut kattavan ja yksityiskohtaisen lähdeluettelon sivunumeroineen, joten alkuperäinen lähde on näin ollen luotettava ja sekundääriseen lähteen käyttö hyväksyttävää. Muita lähteitä on myös pyritty löytämään Northousen kirjan tueksi.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena, nettipohjaisena lomakekyselynä jonka jälkeen tuloksista johdetaan tyytyväisyyspisteet, tutkitaan korrelaatio esimieheen suhtautumisessa ja sitten tehdään vertailu tulokseen. Kyselyn suoritus ajankohtana on 16.12.2014-19.1.2015. Tulokset puretaan ensimmäisenä vastausmäärien perusteella ja myyntivertailu tehdään myymälä kerrallaan. Lomakekysymysten on oltava sellaiset, jotka mittaavat selkeästi ihmisen kokemusta esimieheensä ja omaa kokemustaan työhyvinvoinnista. Suurin riski tutkimukselle on se, ettei vastauksia tule tarvittavaa määrää luotettavaan vertailuun, joka vaarantaa tutkimuksen reliabiliteetin.

2 ESIMIESTYÖ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Organisaatiota on vuosikymmenten saatossa määritelty ja kuvattu hyvin monella eri tavalla, eikä mitään yleismääritelmää ole saatu tehtyä (Lönnqvist 2007, 14). Tässä tilanteessa organisaatio on osakeyhtiö, jolla on myymälätoimintaa. Asiantuntija on myös oma ammattiryhmänsä, jolla tarkoitetaan henkilöä, jolla on perustietoa laajempi käsitys tietystä aiheesta. Esimerkiksi lääkäri on asiantuntija-ammatti. Tässä asiantuntijalla viitataan organisaation kaikkiin työntekijöihin huolimatta koulutustaustasta. Asiantuntevuutta esiintyy myös muissakin kuin korkeakoulutusta vaativissa työtehtävissä. Tunnustamalla työntekijät alansa asiantuntijoiksi tunnustetaan heidän työpanoksensa.

2.1 Yleisesti johtamisesta; managereista ja leadereistä

Esimiestyö tieteen alana on kehittynyt enimmäkseen 1940-luvulta alkaen, jonka jälkeen eri koulukuntia on kehittynyt ja arvostus eri tyyलेille on vaihdellut riippuen taloustilanteista ja trendeistä. Hyppänen toteaa kirjassaan *Esimiesosaaminen* (2013, 25) että huolimatta trendeistä johtamisen perusasioiden on toteuduttava arkisessa työssä. Edeltävän luvun ajan Hyppänen käsittelee esimiesosaamisen moninaisuutta ja esimiehen kohdistuvia paineita omilta esimiehiltään ja vastaavasti myös työntekijöiltään. Kompromissiin päätyminen on monesti ratkaisu tilanteeseen kuin tilanteeseen, harvoin on mahdollisuutta käyttää vain yhtä johtamisoppia selvittääkseen tilanteista. Esimiehistä on kuitenkin muistettava, että myös he ovat ihmisiä ja heihin kohdistuu paljon painetta myös yksityiselämän puolelta. Johtamisen perusasioiksi luvun 1 perusteella uskoisin Hyppäsen (2013) tarkoittavan ihmisten johtamista kohti onnistumisia erilaisten roolien myötä, sekä pärjäämistä lakien ja ylemmän tahon vaatimusten kanssa.

Asioiden ja ihmisten johtamista asetetaan usein vastakkain puhumalla englannin kielen termeillä manager ja leader. Vuodelta 1990 löytyy jo John Kotterin toteaman että managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita (Hyppänen 2013, 13). Hyppänen (2013, 14) puolestaan itse toteaa, että onneksi suomen kieli ei suoranaisesti erottele johtajuutta vaan puhuu siitä kokonaisuutena, johtajuutena.

Kun tarpeeksi tarkastelee niin johtajuusoppia ja esimerkkiä on nähtävissä missä vaan. Esimerkiksi fantasiahahmo velho Galdalf on johtajuustaulukon 9/9 (kts. luku 2.4) ja edustaa leader tyylistä johtajuutta. Korkeatasoinen johtaja, ymmärtäväinen ja empaattinen esimies joka tosin voidaan kokea lannistavakin. Luotettava hahmo joka osaa pysyä tyyneenä konflikteissa. (Hietikko 2010, 77.) Toisaalta taa velho Saruman on autoritäärinen tyrannimanageri. Paineessa simputtaja mutta parhaimmillaan edustettuna korkea paineensietokyky muttei muista kiittää työntekijöitään. Pahimmillaan itsekeskeinen vallanhimoinen perfektionisti. (Hietikko 2010, 78.)

Pääsääntöisesti manageri ilmennetään juurikin hieman häijympänä ja epämiellyttävämpänä esimiestyylinä sen vuoksi, ettei manageri keskity ihmisiin niin paljoa. Kaikissa tyyleissä on omat positiiviset taipumuksensa eivätkä näytelmäkirjailija Hietikkokaan (2008) jaa yhtäkään esimerkeistensä puhtaaseen huonoon tyyliin tai puhtaasti hyvään tyyliin.

Erinomainen johtaja on henkilö, joka on leaderin ja managerin välimuoto. Tekee asioita tarpeeksi mutta muistaa myös keskittyä ihmisten johtamiseen. Hyppäsen (2003,

24) tarkoittama kompromissi kahden erilaisen tyylin väliltä. Liiallinen valmentava ote ei ole kenellekään hyödyllinen, jos työntekijä kaipaa vain vahvaa vastuunottoa ja selkeää kokenutta ratkaisua esimieheltään. Liian autoritäärinen tyyli taas pure kun tarvittaisiin työnohjausta ja kunnioituksen kautta tapahtuvaa kannustamista. Kotter (1990) määrittää managerien ja leaderien tehtävät seuraavasti:

Taulukko 1. Managerien ja leaderien keskeisimmät tehtävät (Hyppänen 2013, 14.)

Management:	Leadership
Luodaan järjestystä ja vakautta "tekemällä oikeita asioita"	Luodaan edellytyksiä muutoksille ja kehitymiselle "tekemällä asioita oikein"
Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • hoidettavat asiat • aikataulut • resurssit. 	Suunnan osoittaminen <ul style="list-style-type: none"> • visio • yksikön ja organisaation yhteys, kokonais-kuvan luominen • strategioiden määrittäminen.
Organisointi <ul style="list-style-type: none"> • rakenteet • työnkuvat • säännöt ja ohjeet. 	Ihmisten ohjaaminen <ul style="list-style-type: none"> • päämäärät • sitoutuminen tavoitteisiin • tiimit ja verkostot.
Seuranta/ ongelmien ratkaiseminen <ul style="list-style-type: none"> • tuloksista palkitseminen • ratkaisut ongelmiin • korjattavat toimenpiteet. 	Motivointi <ul style="list-style-type: none"> • kannustus ja innostus • valtuutus • tarpeet ja odotukset.

Nämä ovat jokapäiväisen esimiestyön edellytyksiä, on vain esimiehestä kiinni kuinka ne toteutuvat ja missä määrin.

Tampereen yliopiston julkaisemassa nettimateriaalissa on koottu Ronald Lipittin ja Ralph Whiten vuosina 1938-1939 tekemän ryhmäilmastojen tutkimuksen perusteella tehty määritelmä kolmesta klassisesta johtamistyylistä.

Taulukko 2. Klassiset johtamistyyliä ja niiden teho (Johtajuustutkimus, nd)

Autoritäärinen johtaja	Demokraattinen johtaja	Antaa mennä -johtaja
tekee päätökset	neuvottelee päätöksistä	ei tee päätöksiä
ei osallistu toimintaan	osallistuu toimintaan	ei osallistu toimintaan
määrää työn organisoinnin	ohjaa työtä	ei osallistu organisointiin
kiittää ja moittii perustelematta	keskustelee ja perustelee mielipiteensä	kommentoi vain pyydettyäessä
tehokas, huono viihtyvyys	tehokas, hyvä viihtyvyys	tehoton, huono viihtyvyys

Kuten nähdään, on autoritäärisessä johtamistyyliä ja manageroinnissa yhteneväisyys kohtia. Demokraattinen johtaja ja leaderi ovat vastaavasti lähellä toisiaan. Tässä on jo selkeästi johtajuustutkimuksen alkuvuosina osoitettu, että autoritäärinen tyyli ei tuota

tyytyväistä työntekijää. Samaan aikaan yhteiskunnan arvot olivat erilaiset kuin nykypäivänä, mikä on oletettavasti omalta osaltaan edesauttanut autoritäärisen johtajuustyylin leviämisen armeijasta yritysmaailmaan.

2.2 Älykäs johtajuus - malli esimiestyöhön

Suomalainen esimiestyöguru on myös Pentti Sydänmaanlakka, joka on esitellyt ajatuksensa älykkäästä organisaatiosta ja älykkäästä johtajuudesta teoksessaan Älykäs johtajuus (2004). Älykäs organisaatio on ihanneorganisaation, joka toteutuessaan tietäisi tasaista tulovirtaa ja tyytyväisiä työntekijöitä. Älykkäässä organisaatiossa korostuvat kolme pääkohtaa, tehokkuus, hyvinvointi ja oppiminen. Sydänmaanlakan (2004) mukaan älykkäästä organisaatiosta ovat kirjoittaneet jo mm. Senge 1990 ja Quin 1992 mutta uutta mallissa on ajatus siitä, että organisaation pitää oppia käyttämään emotionaalista älykkyyttä rationaalisen älykkyyden kanssa yhteistyössä. (Sydänmaanlakka, 2004, 100-102.) Sydänmaanlakan kirjoituksen perusteella tulkitsem, että harmoninen tilanne olisi älykäs johtajuus älykkäässä organisaatiossa. Älykäs johtajatoiminta ei kuitenkaan vaadi älykästä organisaatiota, eikä älykäs organisaatio takaa älykästä johtamista.

Rationaalisen älykkyyden lisäksi tarvitaan myös emotionaalista ja henkistä älykkyyttä, mietittävä ketä johdetaan ja millä tyylillä. Työnkuva nykypäivänä on paljon tietopohjaista, joten 3K (käske, kontrolloi, korjaa) -malli ei enää toimi. Johtamisessa pitää olla suorituksen johtamista, merkityksen antamista ja tehokasta kommunikointia. Kun puhutaan niin monimutkaisesta asiasta kuin johtaminen, pitää perusmallin olla mahdollisimman yksinkertainen.

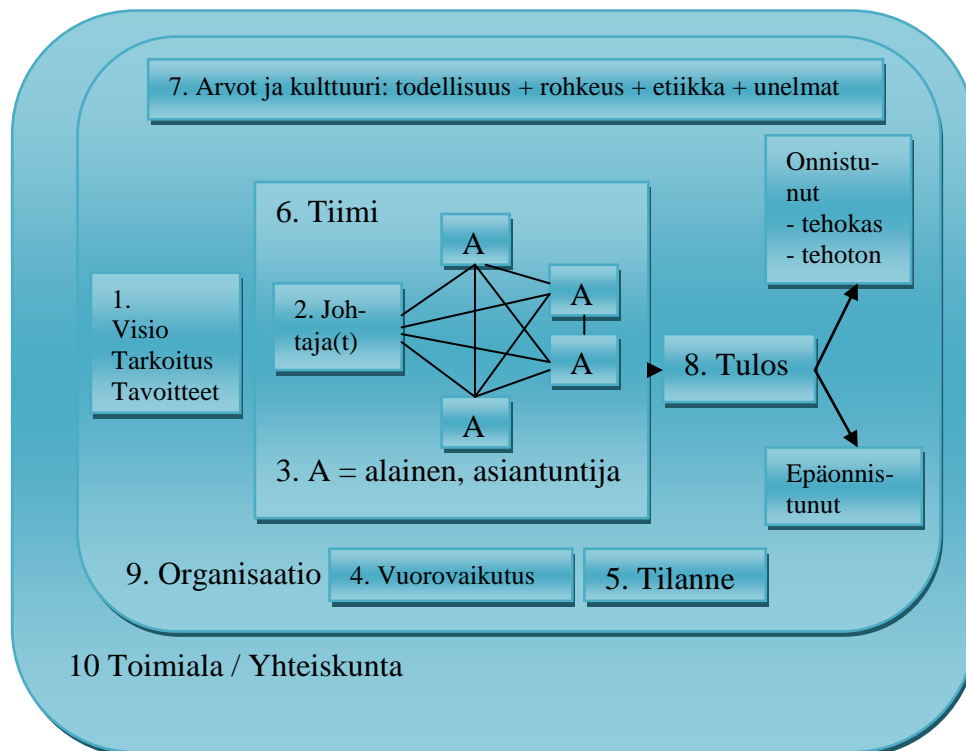
Älykkään johtajuuden ajatuksena on nähdä ihminen kokonaisuutena, ei pelkästään käsiparina vaan ammattilaisena, joka tarvitsee merkitystä työlleen jaksakseen siinä. Älykkäässä johtajuudessa on kyse laajemmista näkökulmista, löytää suhteita asioiden välillä eikä vain syy-seuraus-ajattelumallin lietsontaa. Myös työntekijöiden olisi hyvä olla mallista tietoisia. Älykkäässä johtajuudessa on pohjimmillaan kyse eri johtamistyylien hallitsemisesta ja taidosta käyttää tyylejä oikein ja oikeissa tilanteissa. On osattava valmentaa mutta ymmärrettävä milloin tarvitaan käskemistä. Pitää kyetä valtuuttamaan ja delegoimaan mutta myös osallistumaan jokapäiväiseen toimintaan. (Sydänmaanlakka 2004, 105-114.)

Kyseessä on panos-prosessi-tuotos-ajattelu, jossa lähdetään liikkeelle numerojärjestyksessä. Liikkeelle lähtöä voi helpottaa kirjoittamalla kaikki asiat itselle ylös. Malli voi äkkiseltään näyttää sekavalta mutta kun sitä lähtee järjestyksessä purkamaan, löytää sieltä juurikin ihmiset huomioon ottavan punaisen langan.

Visioista, tavoitteista ja tarkoituseristä lähtee liikkeelle johtajien ja työntekijöiden (Sydänmaanlakka käyttää termiä alainen, siksi lyhenne A) vuorovaikutuksessa dialogi tilanteesta riippuen tiimin sisäisesti. Tiimi on kuitenkin esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ympäristö. Tilanteet tapahtuvat tiimin sisäisesti esimiehen ja työntekijöiden välillä mutta huomioitava myös että tilanteet tapahtuvat myös työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Näissä tilanteissa voidaan myös esimiestä tarvita. Tiimiin vaikuttaa erilaiset arvot ja kulttuurit. Organisaatiokulttuuri on vaikuttaja kuten myös henkilön oma kulttuuritausta. Organisaatio on yleensä määrittänyt itselleen joko yhden tai useamman arvon jonka perusteella se toimii. Myös ihmisten

omat arvot ohjaavat tiimin suuntaa. Loppu tulema on kuitenkin aina tulos, olipa se sitten onnistunut tehokkaasti tai tehottomasti tai pahimmillaan epäonnistunut. Makrotekijöinä ovat organisaatio ja toimiala tai yhteiskunta jossa organisaatio toimii. Organisaatio siis vaikuttaa aikaisempiin kohtiin hieman mutta se on loppupeleissä kuitenkin makrotekijä. (Sydänmaanlakka 2004,116-118.) Voi tuntua hankalalta mutta kuten sanottu, mallin on oltava universaali käydäkseen kaikille aloille.

Mallin yksityiskohtia viilaamalla ja miettimällä, miten ne toteutuvat omassa toiminnassa ja minkälainen tulos saatiin aikaiseksi, on helppo lähteä hakemaan muutosta, jolla tulosta voidaan parantaa. Tilanteet ovat yleensä vaihtelevia mutta on myös hyvä tarkastella niiden synnyttämää vuorovaikutusta suhteessa tiimin toimintaympäristöön ja lähtövisioon.



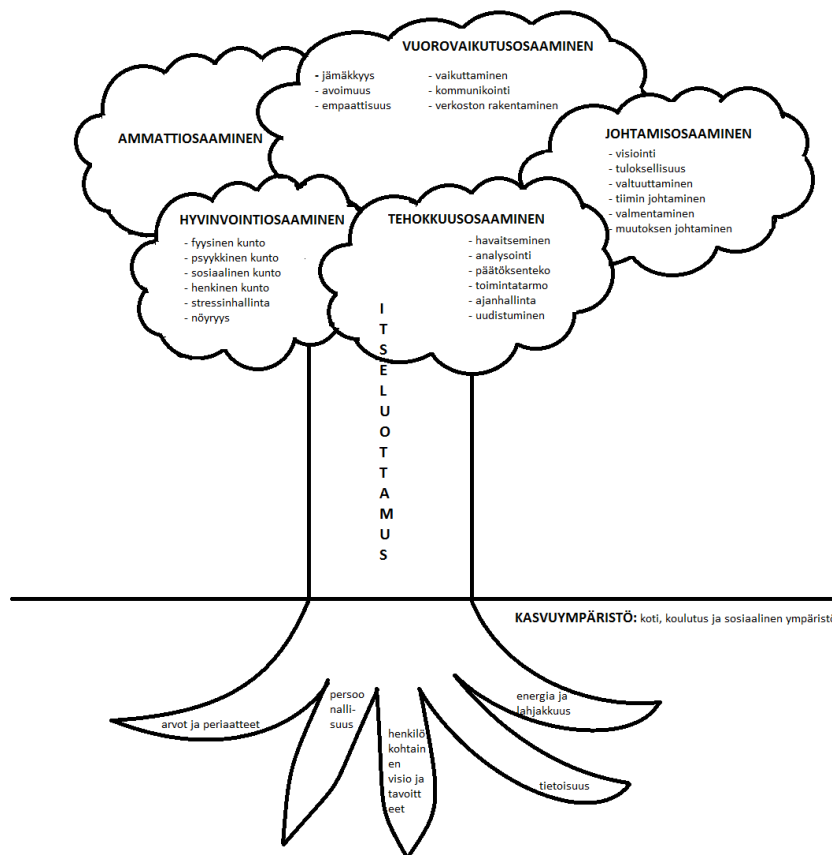
Kuvio 1. Älykkään johtajuuden malli (Sydänmaanlakka 2004, 117.)

Toivottavaa olisi, että useampi yritys antaisi johtajilleen Älykäs johtajuus - teoksen aloituslahjana. Sydänmaanlakka kirjoittaa nöyrästi mutta arvonsa tuntevasti asioista, joilla on aito kokemus- ja tietopohja. Sydänmaanlakan työhistoriasta löytyy niinkin isoja tekijöitä, kuin Kone ja Nokia joten meriitit ovat hänellä kunnossa. Lisäksi Sydänmaanlakan tekstissä on aito ihmisläheisyys ja kiinnostus ihmisten jaksamista kohtaan. Hän tunnustaa asiat fiksusti ja selkeyttää asiaansa erilaisilla grafiikoilla.

Voidaanko tulos saada paremmaksi käyttämällä vuorovaikutuksessa valmentamista paremmin kuin käskemistä? Milloin käskeminen on hyvästä? Mikä on riittävä tulos jottei jaksaminen kärsi liikaa? Mihin kaikkeen voi esimies kiinnittää hyvinvoinnissa huomiota? Nämä jo itsellään jättävät hyvin paljon johtajalle itselleen mietittävää ja avuksi Sydänmaanlakka tarjoaa Johtajuuden osaamispuun. Osaamispuu on rakennettu huoneentauluksi kaikille johtajille. Runkona toimii oma itseluottamus ja siitä versoa kaikki muut osaamiset, joita hyvä johtaja tarvitsee. Johtajalla on useita eri asioita, joita

on huomioitava joten grafiikkana osaamispuu kannattaa itselleen tulostaa. On huomioitava vuorovaikutus- ja ammattiosaaminen työntekijöiden ja kollegoiden sekä oman esimiehen kanssa. Johtamisosaamista on hyvä muistaa ylläpitää, osaamispuussa on lueteltuna asioita, joita kannattaa kerrata. Hyvinvointi- ja tehokkuusosaaminen ovat keskenään joskus ristiriidassa mutta niin oleellisesti suhteessa ettei toista saa unohtaa ensimmäistä tehostaessa.

Kaikesta Sydänmaanlakan kirjoituksista kuultaa kokemus läpi ja hänen näkemyksiään on hankala lähteä tästä syystä haastamaan. Johtajuuden osaamispuukin pohjautuu hänen omaan liseniaatintyöhönsä sekä lukuisiin käytännön esimerkkeihin. Ei tarvitse tietää hänen työstään HENRY ry:ssä tietääkseen, että miehellä on oikea visio ja tieto, miten johtajan pitäisi toimia.



Kuva 1. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149.)

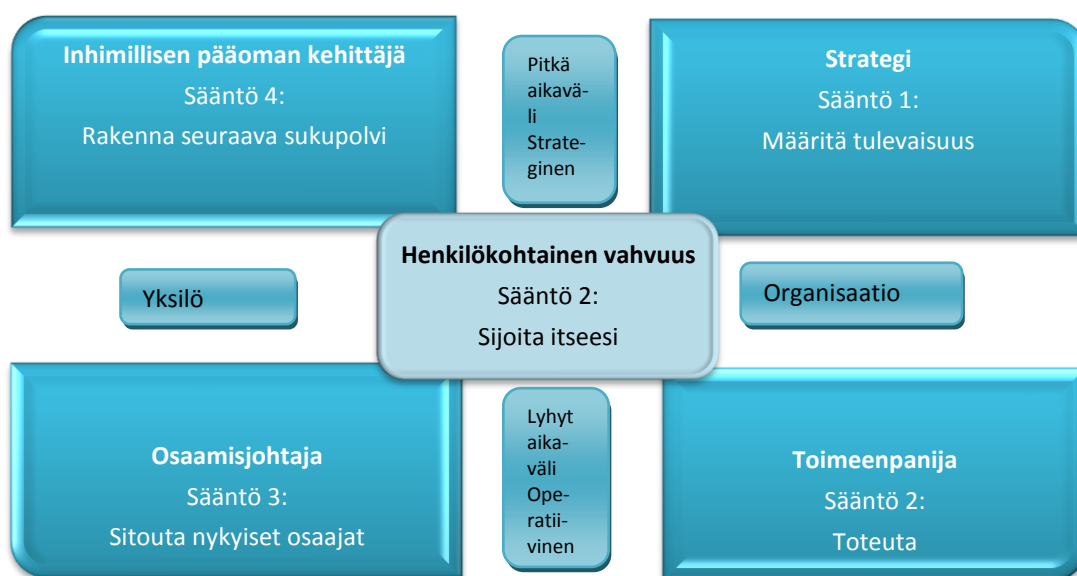
2.3 Johtamisen koodi - mitä sanovat esimiestyöstä amerikkalaiset?

Johtajuuden kehittämisen uranuurtajia on myös muissakin maissa kuin vain Suomessa. Yksi johtamisen maailman tunnustettu guru on Dave Ulrich, joka on Business Weekin mukaan maailman paras johtamisen kouluttaja. Yhdessä yhtiökumppaninsa Norm Smallwoodin ja johtamiskonsultti Kate Sweetmanin kanssa hän on kirjoittanut lyhyt teoksen Johtamisen koodi (2010).

Ulrichin, Smallwoodin ja Sweetmanin mukaansa johtamiseen on olemassa koodi, joka koostuu viidestä säännöstä joita on absoluuttisesti noudatettava. Koodi on johtajan perusydin, se joka määrittää noin kaksi kolmannesta johtajan tehokkuudesta. Koodin li-

säksi on myös erottautumistekijät joille jää loppu kolmannes. Koodin kehittämistä varten on haastateltu eri asiantuntijoita ja se pohjautuu myös kirjoittajiensa omiin kokemuksiin ja muuhun olemassa olevaan empiiriseen tietoon. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 6.)

Johtajaan vaikuttaa kasvuympäristö ja omat henkilökohtaiset ominaisuudet siinä missä organisaatiokin. Kaksi henkilöä voi olla valmistunut tasan samoin arvosanoin mutta heidän maailman katsomuksensa voi olla aivan täysin erilainen. Mutta onko jokaisella johtajalla olemassa samanlaista peruskaavaa, jotain samaa jokaisessa johtajassa huolimatta organisaatiosta jossa työskentelee? Siinä missä jokainen auto rakentuu samoista peruselementeistä; voimansiirto, kampiakseli, moottori, akku yms. on johtajuudessa olemassa samanlainen peruselementistö, jolla pääsee alkuun ja suuruuteen. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 12-20.)



Kuvio 2. Johtamisen koodi (Ulrich ym. 2010, 22.)

Mallissa keskellä on henkilö itse ja muut säännöt ovat ulottuvuuksilla aika ja fokus.

Ensimmäinen sääntö toimii pitkällä aikavälillä organisaatiossa ja kuuluttaa johtajan sisäistä strategiaa astumaan esiin. Selvitäkseen yrityksellä on oltava selkeä strategia ja johtajien on oltava siitä tietoisia ja keskittyttävä omalla alueellaan strategian kehittämiseen. On osattava käyttää analyyttistä tietoa mutta on myös pystyttävä visioimaan tulevaisuutta ihan uudella tavalla. Strategiaksi ei riitä pelkkä lukujen siirto tulevaisuuteen. Strategistin on osattava etsiä uusia kumppanuuksia, kuten Nike ja Z Corporation, jotka tulevaisuudessa tulostavat kenkiä suoraan ihmisten jalkoihin.

On ymmärrettävä että apua tarvitaan eikä kaikkea tarvitse osata itse. Avuksi on hyvä kutsua mm. asiakaspalautteita tai kilpailijoita. Omia tuotteitaan on myös syytä käyttää, jos se vain on mahdollista. Strategia ei kuitenkaan saa vaarantaa yrityksen imagoa. Jos esimerkiksi strategian toteuttamiseen vaaditaan lapsityövoiman käyttöä tai arvokkaiden luontokohteiden tuhoamista, on strategia mietittävä uusiksi. Työntekijöiden on myös tiedettävä strategiasta ja tiedostettava, että heillä on vaikutusvaltaa. Kun koko yritys on sitoutettu strategiaan, on johtajalla useita silmäpareja tutkailemassa yrityksen

toimintaa ja toimittamassa parannusehdotuksia, joita yksi ihminen yksin ei voisi mitenkään keksiä. Strategiseen vetovoimaan liittyvät tietyt aakkoset, jotka auttavat eri tason johtajia yhteisen suunnan säilyttämisessä.

Nämä kuusi tärkeää kohtaa ovat pyrkimykset, käyttäytyminen, asiakaslähtöisyys, käytännöt, energia ja fokus. Strategian pitää haastaa mutta ei saa ylikuormittaa. Liian suuri visiointi syö yrityksen ja johtajan uskottavuutta joten jalat on hyvä pitää maassa. (Ulrich ym, 2010, 31-51.)

Kirjoittajat kertovat loistavia esimerkkejä tilanteista ja suurista johtajista, on myös muistettava mitä toteuttamattomalla tulevaisuuden näkymällä voi yritykselle tehdä. Nokia on Ulrichin ja kumppanien yksi suosikki strategiaesimerkki. Kun Communicator oli vielä iso juttu, Nokialla oli ensimmäinen kosketusnäyttöpuhelin, mutta se päätteli ettei kuluttaja sellaista halua. Miltä Nokian tarina näyttäisi nykypäivänä jos päätös olisi tehty erilailla? Entä sitten Kodak jolla oli alan ensimmäinen digikamera suunniteltuna ja valmiina valmistukseen, mutta sitä ei ikinä lanseerattu ajoissa, jottei perusfilmin myynti laskisi. Kodak hakeutui konkurssiin jokunen vuosi sitten.

Strategiasta on tärkein anti kirjankin perusteella se, että yhden ihmisen toimintaympäristö ja kyvyt ovat rajalliset, kaikkien on syytä osallistua tekemiseen. Se on sitouttamista.

Toinen sääntö penää johtajan sisäistä toimeenpanijaa. Kuka tahansa voi kertoa asioita ja miettiä mitä pitäisi tehdä mutta todellisen johtajan on toteutettava asioita. Tässä vaiheessa on hyvä palauttaa mieleen kuva 1 Johtajuuden osaamispuusta kappaleessa 2.2.

Muutoksen kohdatessa ei auta laittaa päätä pensaaseen vaan asiat on toteutettava myös käytännön tasolla. Päätöksentekoprotokolla on muodostettava ja sitä on noudatettava. Muutoksesta on myös saatava tehtyä kestävä, jos tämä ei tapahdu joko johtajan vaihdoksen syystä tai jostain muusta vaikuttimesta, palataan vain takaisin vanhaan toimintamalliin jolla ei ole tulevaisuutta. Myös tukitoimintojen on mukauduttava muutokseen.

Ulrich ja kumppanit (2010) listaavat seitsemän kohdan tarkistuslistan, jossa on listattu onnistuneen muutoksen vaikuttavat tekijät.

1. Missä määrin projektilla on riittävä johtajien tuki?
2. Kuinka suuri yhteisymmärrys vallitsee projektin tarpeellisuudesta?
3. Kuinka selvästi projektin lopputulos on nähtävissä?
4. Kuinka laaja hyväksyntä projektilla on niiltä ihmisiltä, joita tarvitaan projektin toteuttamiseen? Kuinka sitoutuneita he ovat?
5. Kuinka hyvin tiedetään päätökset, joita on tehtävä seuraavien kolmen kuukauden aikana, jotta projekti etenee?
6. Kuinka laajalti projektiin liittyvät muutokset on institutionalisoitu kohdistamalla sille keskeisiä resursseja eli tietoja, rahaa ja osaamista?
7. Kuinka paljon on käytettävissä välineitä jatkuvaa oppimista ja valvontaa varten projektin edetessä?

Onnistuakseen muutoshankkeen on saatava korkeat pisteet kaikilla osa-alueilla. Arviointiasteikko on 1-10 ja jokainen kohta, joka saa 6 tai alle on huolestuttavaa.

Muutoksesta luonnollisesti puhutaan luvussa paljon, yleensä erilaisia isompia asioita tarvitsee tehdä muutoksen kohdatessa mutta toimeenpanoa tarvitaan myös jokapäiväisissä asioissa ja työt on tehtävä. Muutosta monesti estää 10 yleistä "virusta", jotka kytevät vaarana jokaisessa yrityksessä. Toteuttavan esimiehen on pidettävä mielessä ne ja osattava välttää niitä, samoin kuin on toteutuksen aikana huolehdittava myös henkilöstön sitouttamisesta. Ymmärtävä ja mukaan otettu henkilöstö tekee muutoksen huomattavasti mielummin kuin käskytetty ja ulkopuolelle päätöksen teosta jätetty henkilöstö.

On kyettävä ottamaan palautetta vastaan toimistaan ja toimittava sen mukaisesti, vain palautteen kautta syntyy mestareita ja mestariteoksia. Päätöksentekoprotokollan on hyvä olla yleismaallinen ja joka kerta sama, jolloin esimiehelläkin on valmis työkalu käytössään. Tiimit antavat voimaa tekemiseen, joten niiden muodostusta on syytä harjoittaa. Tiimit hajauttavat vastuuta sopivasti ja viime kädessä menestyvät oppimalla. Johtajan on muistettava tukea tiimien oppimista tunnustamalla olevansa vain ihminen ja jaettava onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisia.

Viimeisenä muistutetaan teknisen osaamisen varmistamisesta. Johtajan ei tarvitse olla ekspertti kaikilla osa-alueilla, yhdelläkin loistaminen riittää, jolloin johtajasta tulee muodollisuuksien lisäksi todellinen johtaja. Osaamista ja taitoja on vaadittava ja vaalittava myös henkilöstössä. Mitä taitoja henkilöstöllä on ja onko se käytössä? Toteuttamisen voi yrittää kiteyttää seuraavaan ajatuskukkaseen: "Toimeenpano tarkoittaa kykyä muuttaa tietämys teoiksi." (Ulrich ym, 2010, 56-77.)

Vaikka sitouttamisesta puhuttiin jo edellisessä luvussa, on kolmas sääntö omistettu sitouttamiselle kokonaisuudessaan. Osaamisjohtajan on huolehdittava ja kehitettävä itsensä lisäksi myös muita. Iso tekijä tässä on viestintä. Huolimatta millaista arviointijärjestelmää käytetään, jos negatiivista palautetta ei osata ottaa vastaan taikka asioista ei keskustella rehellisesti, niin silloin myös todellinen menestyminen ja ihmisten työntekointo jäävät hyvin vähäisiksi.

Viestintä on myös henkilöstölle erittäin tärkeä, sillä he haluavat tietää työntekonsa tarkoituksen ja miten he pärjäävät. Johtajan on tarkoin mietittävä sanomistensa sisältö, taustatiedot tai asian todellinen luonne, millainen yleisönsä on, viestintätapa ja ajoitus. Viestinnässä on myös oleellista toistaa viestiä johdonmukaisesti, vaikkei itse pitäisikään jatkuvasta toistosta. Toimimalla johdonmukaisesti ihmiset kuulevat mitä sanotaan ja kun viestitään tarpeeksi rehellisesti ja sopivalla tietomäärällä, on ihmisillä helpompi toteuttaa viestin sisältö. Kun yksilön yhdistää oikein organisaatioon ja saa henkilöstön ponnistelemaan yhdessä yhteistä päämäärää kohden, on johtaja onnistunut.

Tiimien ihmisten ei pidäkään olla samanlaisia, heidän tarvitsee vain osata valjastaa kykynsä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tällainen työskentely antaa kaikille voimia ja pätevyuden tunnetta. Jos johtaja haluaa viestinnällään todella sitouttaa työntekijät, on johtajan kuitenkin ensin muistettava olla oma itsensä ja rehellinen itselleen. Jos johtaja yrittää olla jotain muuta kuin todellisuudessa on, vastassa on silloin kyyninen kapina eikä sitoutunut henkilöstö. (Ulrich ym. 2010, 79-85.)

Johtajan on kuitenkin muistettava, että oma tapa ei ole ainoa oikea ja erilaisuutta on kunnioitettava, vaikkei se helppoa olisikaan. Mitä erilaisempia kokemustaustoja ja selkeämpi sukupuolten sekoittuvuus on, sitä paremmin voi yritys menestyä. Osaamista vaaditaan myös työntekijöiltä. Johtajalta tässä tapauksessa tarvitaan osaamista, jolla yhdistää työntekijän osaaminen oikeaan tarpeeseen. (Ulrich ym. 2010, 86-75.)

Työn vaatimukset on selvitettävä ensimmäisenä. Sitten on määritettävä, että mitä osaamista sen tekijällä pitää olla ja mietittävä, mitkä henkilön vahvuuksista voisi sovitaa työnkuvaan. Johtajan on työntekijöistä huolehtiessaan ja heiltä vaatiessaan myös muistettava tarjota riittävät resurssit vaatimusten täyttämiseen. On vahdittava, ettei ole turhia vaatimuksia ja työntekijöille on annettava tarpeeksi vapautta työnsä tekemiseen. Liialliset vaatimukset ja vähäiset resurssit aiheuttavat pahimmillaan todella vakavia sairauksia, kuten masennusta ja voivat aiheuttaa ennen aikaisen sairauseläköitymisen. Liian alhaiset vaatimukset osaavilta työntekijöiltä ajavat työntekijöitä taas pois työnantajalta.

Resurssien ja vaatimusten on kohdattava, olivatpa ne runsaita tai vähäisiä, siksi onkin syytä mm. kannustaa ihmisiä huolehtimaan omasta fyysisestä kunnostaan, jos työ on stressaavaa. Työympäristöstä on luotava myönteinen, mukava paikka olla töissä. Kun ihmisillä on hyvä ja turvallinen olla töissä, heiltä ei mene liikaa energiaa negatiivisuuden lietsomiseen ja itsensä suojeluun, joten he kykenevät tekemään töitä täydellä potentiaalillaan. Huumoria on syytä edes yrittää lietsoa, vaikka sillä ei mitään konkreettisesti ratkaistaisikaan. Huumorin kukkasat laukaisevat tilanteita ja energisöivät ihmisiä uudelleen. (Ulrich ym. 2010, 76-98.)

Rakenna seuraava sukupolvi. Sääntö numero neljä kertoo, että johtajan on oltava ihmillisen pääoman kehittäjä, joka sijoittaa seuraavaan sukupolveen. Kappale tarjoilee kolme kategoriaa,

1. kriittiset työt
2. kriittisiä työtehtäviä tukevat tehtävät
3. epäolennaiset tehtävät.

Kaikki työtehtävät missä tahansa organisaatiossa menevät johonkin näistä ryhmistä ja johtajan on osattava yhdistää oikeat henkilöt oikeisiin töihin ja sitoutettava heidät. Johtajan on myös brändättävä yrityksensä ja työtehtävät oikein ihmisten silmissä. Tämä koskee jo palkattuja työntekijöitä, kuin myös mahdollisia uusia työntekijöitä. Seuraavan sukupolven rakentamiseen kuuluu myös ihmisten uramahdollisuuksien kehittäminen yrityksessä. Kun henkilön urakehitystä tuetaan yrityksen sisäisesti, saadaan näin tehokkaasti pidettyä talossa vahva osaaja joka on sitoutunut työnantajaansa.

Sivulla 12 on kuvattuna Ulrichin, Smallwoodin ja Sweetmanin mielenkiintoinen malli uramahdollisuuksien kehittämistä ja niiden kehitysvaiheista. Valmentaminen esiintyy myös tämän säännön teksteissä paljon. Hyvä johtaja tunnistaa tulevaisuuden toivot ja sen sijaan että pelkäisi heitä ja yrittäisi nujertaa nuoret nousijat, hän mentoroi ja auttaa heitä eteenpäin urallaan. Delegoimalla ja valtuuttamalla ihmisille voi osoittaa, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan.

Johtaja voi näin rohkaista organisaatiokulttuuriin, jossa yhteistyötä arvostetaan enemmän kuin kilpailua ja ystävyys vie pidemmälle kuin vihamielisyys. (Ulrich ym,

2010, 102-119.) Sitouttamiseen liittyy hyvin paljon eri tekijöitä. Osana vaikuttavat motivaattorit ja hygienia tekijät, näihin vaikuttimiin tutustutaan tarkemmin kappaleessa 3.2.

Taulukko 3. 4 ammatillisen kehityksen vaihetta (Ulrich ym. 2010, 11.)

		3L Johda pienempiä kokonaisuuksia	4L Johda isompia kokonaisuuksia	Liikkeenjohdollinen
1 Opi	2 Hallitse	Johda tiimiä tai osastoa	Johda organisaatiota ja mukauta se ulkoisiin sidosryhmiin.	
Selvitä, kuinka asiat toimivat	Kehity erityisalasi asiantuntijaksi 3T Mentoroi 4T Määritä	Tekninen
		Valmenna ja kehitä muita	Muuta nousevat trendit tulevaisuuden mahdollisuuksiksi	
Vaikutuskanava: Oma työ		Vaikutuskanava: Suhteet	Vaikutuskanava: Strategia, rakenne ja prosessi	

Itsensä johtaminen on nykyään tunnustetusti tärkeä johtamisen osa-alue, jota opetetaan parhaillaan myös työntekijöillekin, joten ei ihmeikään, että se on löytänyt tiensä myös Ulrichin ja kumppaneiden kirjaan. Kaikki alkaa itsetuntemuksesta ja omien vahvuuksien kehittamisestä, sekä tukena käytöstä, kun pitää tehdä jotain, joka ei omaan pirtaan niin hyvin mahdu. Itsensä tuntemista helpottamaan kirjailijat tarjoavat arviointitestin.

Missä määrin

1. keskityt muutamaan tärkeimpään asiaan?
2. näet aineistossa toistuvat mallit?
3. tiedät, mistä pidät ja missä olet hyvä?
4. teet, mitä pitää tehdä vaikkeet nauttisikaan siitä?
5. pyydät palautetta ja itseesi liittyviä havaintoja?
6. pysyt rauhallisena stressaavassa tilanteessa?
7. etsit uusia ideoita ja tapoja ratkaista ongelmia?
8. otat oppia kokemuksista ja kehityt?
9. pidät huolta itsestäsi ja muista?
10. huolehdit kunnostasi (ravinnosta, kuntoilusta, unesta, henkisestä hyvinvoinnista)?
11. pidät huolta sosiaalisista suhteista (luotettujen kollegoiden ja ystävien verkostosta)?
12. olet innostunut työstäsi?

Arviointi 1-10 ja pisteet lasketaan yhteen. Tulosten luku sivulla 126. Itsensä tuntemista ja johtamista auttaa, kun rehellisesti tunnustaa omat vahvuudet sekä heikkoudet. Jos johtaja ei tiedä missä on hyvä, on hankala nojata tähän tietoon. Mikäli johtaja ei osaa tunnustaa heikkouksiaan, tulee hän jossain vaiheessa kompastumaan niihin toden teolla. Hyvä peili itseensä on muut ihmiset, johtajan kannattaa pyytää muita arvioimaan itseään. Stressin sietokyky on hyvästä ja sinnikkyys palkitaan, epäonnistumisiin on turha jäädä vellomaan. Hyvän johtajan tarvitsee myös olla utelias, täytyy jaksaa olla kiinnostunut asioista ja kehittää organisaatiotaan. Kiinnostus oppimista kohtaan voidaan oppia, siihen ei tarvita synnynnäistä kiinnostusta.

Menneet tapahtumat ovat hyviä opettajia. Uusien ideoiden etsiminen on hyvästä, vanhoihin ongelmiin voi olla hyvinkin erilaisia ja uusia ratkaisuja kun niitä vain vaivautuu etsimään. Ainutlaatuisuus ja luovuus ovat loistavia ominaisuuksia omata, sillä ne voivat johtaa innovatiivisiin lopputuloksiin. Äärimmäisyyksiin menemistä on kuitenkin osattava välttää ja tämä onnistuu säilyttämällä yhteyden muihin. Hyvä johtaja osaa ympäröidä itsensä oikeanlaisilla ihmisillä ja tarvittaessa kuunnella heitä.

Oppimiskehä joka kulkee valinnasta seuraukseen ja päättyy korjausliikkeeseen josta lähtee kehä pyörimään taas alusta. Rehellisyyteen auttaa miettimään, että jos toimista kerrottaisiin päivittäin alan suurissa lehdissä, voisiko johtaja seistä tekojensa takana julkisesti? Päätäväisyys on myös hyvän johtajan merkki. Jos haluaa, että ihmiset eivät välttele itseään, tarvitaan rehellisyyttä ja päätäväisyyttä. Terveessä kehossa on terve mieli, itsestään pitää huolehtia kaikilla elämän saroilla ja muistaa pysyä energisenä. (Ulrich ym, 2010, 122-138.) Kappaleessa 3.2 pohditaan syvällisemmin ihmismielen myyttejä.

2.4 Esimieskeskeiset johtamisteoriat - piirre, taito ja tyyli

Yllä esitetyt, 2000-luvun mallit ovat loistavia mutta kaikella on historiansa. Piirreteoria on yksi ensimmäisistä systemaattisista keinoista tutkia johtajuutta, eikä se sinänsä ole ihmeekään. Ihminen haluaa lähtökohtaisesti uskoa, että suuressa johtajassa on jotain erityistä loistavuutta. Ennen uskottiin, että johtajaksi synnyttään ja pitkään ponnisteltiin tunnistaakseen ne piirteet, joita "mahtavilla" ihmisillä on. Uskottiin siis, että jotkut ihmiset ovat syntyneitä johtamaan kuten Napoleon tai Abraham Lincoln.

Tästä syntyi piirreteoria, jossa haettiin näitä synnynnäisiä suuruuden piirteitä. 1948 Stogdill kuitenkin esitti jo, että ei ole tiettyä täydellistä settiä piirteitä, jotka takaavat hyvää johtajuutta jokaisessa tilanteessa, vaan soveltuvat piirteet riippuvat tilanteesta. Piirreteoriatutkimusten pidempi analysointi osoitti myös, että piirteet vaikuttavat myös siihen, miten yksilöt näkevät johtajuuden. Kirkpatrick ja Locke (1991) teorioivat myös, että johtajat ovat itse asiassa tietyn tyyllisiä ihmisiä useilla avainalueilla. Piirreteoria joka tapauksessa pohjimmillaan vannoo, että ollakseen hyvä johtaja, tarvitsee omata tiettyjä piirteitä. (Northouse, 2010; 15-16.) Stogdillin toisen tutkimuksen mukaan 10 piirrettä, jotka yhdistetään positiivisesti johtajuuteen ovat:

1. sisäinen palo vastuunottoon ja toimintojen suorittamiseen
2. tarmokkuutta ja peräänantamattomuutta tavoitteiden saavuttamiseksi
3. riskin ottamiskykyä ja omaperäisyyttä ongelmien ratkaisussa
4. aloitteentekoaalttius sosiaalisissa tilanteissa
5. itsevarmuutta ja ymmärrys omasta identiteetistä

6. halu hyväksyä päätösten ja toimintojen seuraukset
7. kyky lientää henkilöiden välisiä jännitteitä
8. kyvykkyys sietää turhautumista ja stressiä
9. kyky vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen
10. sosiaalisten kanssakäymisten strukturointikyky käsillä olevan tilanteen hoitamista varten. (Northouse, 2010, 17.)

Tämä jo itsessään todistaa sen, että synnynnäisillä piirteillä on merkitystä mutta jokainen tarvitsee opastusta, pelkät piirteet eivät valitettavasti vielä takaa hyvää johtajuutta. Piirreteoreetikot ovat myös kiistelleet tästä faktasta ja Mann (1959) selvitti aikanaan valtavassa tutkimuksessa kuusi piirrettä, jotka johtajilla ovat vahvoja.

1. älykkyys
2. maskuliinisuus
3. sopeutuvaisuus
4. dominoivuus
5. konservatiivisuus
6. ulospäinsuuntautuneisuus.

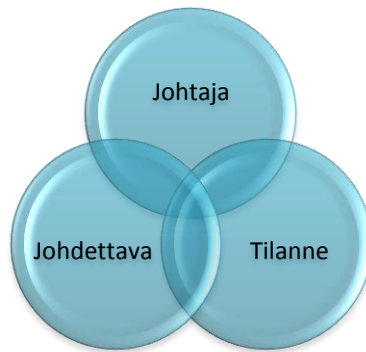
Piirreteoria on kiehtonut johtamistutkijoita vuosikymmenien ajan, mikä on erittäin ymmärrettävää. Ihmismieli haluaa ajatella, että jotkut ovat vain syntyneet johtamaan. Tämä ajattelumalli antaa ihmiselle turvaa, mahdollisuuden, ettei epäonnistuminen johtajuustilanteessa johtuisi omasta toiminnasta. Voi todeta, ettei ole syntynyt johtamaan, joten ei voi olla syyllinen epäonnistumiseen. Johtajissa halutaan nähdä jotain suurta. Osa voi myös selittyä sillä, että monessa tunnetussa johtajassa on olemassa tiettyjä piirteitä, joita heikosti menestyneiltä johtajilta puuttuvat. Dataa vain on todella paljon ja kääntäminen on monesti myös hankalaa adjektiivien kirjon myötä. Lisäksi on eri näkemyksiä tutkijoiden itsensä keskuudessa tärkeysjärjestyksestä eri piirteiden kesken. Vuosikymmenten saatossa on kiistelty eri piirteistä:

Taulukko 4. Piirreteorian vuosikymmenet (Northouse 2010,19.)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De-Vader ja Alliger (1986)	Kirkpatrick ja Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ja Bder (2004)
Älykkyys Valpas Näkemyksellinen Vastuullisuus Aloitteellisuus Peräänantamattomuus Itseluottamus Sosiaalisuus	Älykkyys Maskuliinisuus Mukautuvuus Dominoivuus Extroverttiys Konservatiivisuus	Saavutuksellisuus Peräänantamattomuus Näkemyksellisyys Aloitteellisuus Itsevarmuus Vastuullisuus Yhteistyökyvykkyys Sietävyys Vaikuttavuus Sosiaalisuus	Älykkyys Maskuliinisuus Dominoivuus	Motivaatio Hyveellisyys Itsevarmuus Kognitiivinen kyvykkyys Tehtävä tietoisuus	Kognitiiviset kyvyt Extroverttiys Tietoisuus Tunteellinen tasaisuus Avoimuus Yhdenmielisyyys Motivaatio Sosiaalinen älykkyys Itsensä valvonta Tunteellinen älykkyys Ongelman ratkaisullisuus

Piirreteoria on siis käytännössä hyvin suorasukainen ja tieteellisten metodien suhteen helpoin tapa tutkia johtajuutta. Se jättää kokonaan henkilöstön ja tilanteet tutkimuksen ulkopuolelle ja fokuoitetuu vain itse johtajaan. Teorian mukaan itse johtaja on es-sentiaalinen johtamisprosessin suhteen. Jos piirreteoriaan on uskominen niin organi-saatiot toimisivat tehokkaammin, mikäli esimiesasemiin valittaisiin henkilöitä, joilla on oikeat piirteet tehtäviä varten. Koulutus sekä muut tekijät huomioitaisiin vasta piir-teiden jälkeen. Piirreteoreettinen itsearviointi voi myös auttaa johtajia arvioimaan omaa suoritustaan paremmin, löytämään heikkouksia joita vahvistaa ja vahvuuksia joista pitää kiinni. (Northouse 2010, 23-25.)

Kuten kaikilla teorioilla, myös piirreteorialla on vahvuutensa ja heikkoutensa. Yleen-säkin kun lähdetään pohtimaan tarpeeksi syvällisesti, mikään asia ei ikinä ole musta-valkoinen eikä aina edes sateenkaaren kaikki sävyt riitä. Northouse (2010, 25-27) käy sääntillisesti mutta ytimekkäästi läpi piirreteorian edut ja haitat. Molempiin kategorioi-hin sopii se, että piirreteoria keskittyy vain johtajaan eikä huomio tilanteita taikka henkilöstöä laisinkaan. Tarkasteltaessa johtamista otetaan yleensä huomioon johtami-sen kolminaisuus; johtajat, johdettavat ja tilanne. Piirreteoria ei katsele johdettavia taikka tilannetta, se keskittyy vain määrittämään johtajan itsensä toimintaa.



Kuvio 3. Johtamisen kolminaisuus.

Etuna tämä on erinomainen, sillä on syytä tunnustaa, että johtajuuteen tarvitaan tietyn tyyppisiä ihmisiä eikä se toiminta sovi kaikille. Toisaalta Northouse (2010, 26) huomauttaa, kun unohdetaan tilanteet ja henkilöstö, supistetaan ja yksinkertaistetaan lii-kaa. Ihminen saattaa piirteiltään sopia johtajaksi, mutta olisi myös huomioitava, että on erilaisia johtajia erilaisia tilanteita varten. Henkilö voi pärjätä valmentavassa, päi-vittäisessä myyntityöjohtamisessa erinomaisesti mutta välttämättä sama henkilö ei ky-kenisi hoitamaan suuryrityksen markkinointia, jossa muutokset ovat päivittäisiä ja kil-pailu raakaa. Mikään ei tosin takaa myöskään, että kyseinen markkinointijohtaja pär-jäisi päivääkään myyntiesimiehenä.

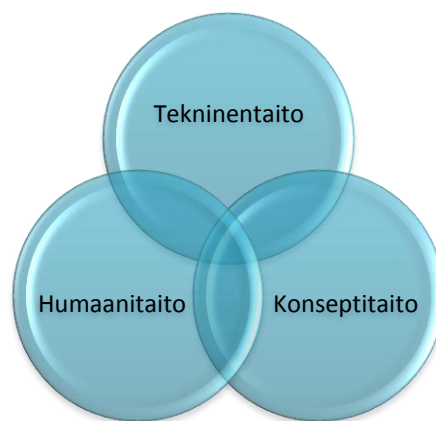
Piirreteorialla on myös takanaan sata vuotta tutkimusta ja dataa. Mikään mu johtajuu-den teoria ei voi kerskua samalla mittavuudella. Piirreteoria oli luontainen esikoinen kun johtajuutta alettiin tutkimaan, sillä tuolloin ajateltiin johtajia vielä laajalti "suu-rihmisinä". Tämä myös osittain puree piirreteoriaa nilkkaan, sillä tuhansien vastausten ja tutkimusten joukosta on noussut esiin niin monia piirteitä, että "oikeiden" piirteiden jäljittäminen on kerrassaan hankalaa ja piirteiden monikenttäisyyden vuoksi onkin tutkimuksia pitänyt yksinkertaistaa ja tutkijoiden pitänyt intuitiivisesti tehdä tulkintoja vastauksista.

Lisäksi piirreteoria ei tutki miten piirteet ja tilanteet korreloivat keskenään. Piirreteoria ei selitä, kuinka piirteet vaikuttavat johtamistilanteeseen ja sen lopputulokseen. Tämä tosin olisi helppo tutkia ja on varmasti tutkittukin, mutta itse piirreteoriaan se ei kuulu. Mutta luulisi nyt kenen tahansa ymmärtävän, että piirteiltään autoritäärinen, vahva henkilö ei välttämättä ole oikea henkilö työhön, jossa oleellisinta on pitää yllä oikeanlaista henkeä, kun taas piirteiltään ihmisläheinen, vahva henkilö ei ole oikea johtaja kun tarvitaan nopeaa päätöksen tekoa ja raakoja ratkaisuja.

Piirreteoria on kuitenkin tarjonnut meille tietyn tyylistä benchmarkkausta siihen, mitä meidän tarvitsisi johtajissa hakea. Jos henkilöllä ei ole stressinsietokykyä ja tarpeellista älykkyyttä, ei kannata tällaista henkilöä esimieheksi palkata. Viimeinen kritiikki piirreteorialle on, että se rajoittaa mahdollisuuksia opettaa johtamista. Kun puhutaan tietyistä piirteistä, on kyseessä kuitenkin syvään juurtuneet, psykologiset luonteen piirteet ja näitä on vaikea opettaa. (Northouse 2010, 27-28.) Kuten jo aiemmin mainittu, kaikista ihmisistä ei ole johtajiksi ja piirreteoria ei ole syntynyt vahingossa. Jos et omaa tiettyä luonteen vahvuutta, älä ala johtajaksi.

Taitoteoria on erittäin lähellä piirreteoriaa. Taitoteoria keskittyy myös esimieheen ja vain esimieheen mutta sen sijaan että taitoteoretikot listaisivat synnynnäisiä piirteitä, he listaavat opeteltavia taitoja. Taitoteoria esitettiin julki 1955 Robert Katzin toimesta. Tällöin piirreteoria oli kuumimmillaan ja tutkijat metsästivät piirteitä. Katz ehdotti, että tarvitaan taitoja. (Northouse 2010, 39.)

Innokkuudessaan löytää piirteiltään oikeanlaisia johtajia yritykset eivät muista miettiä todellista ratkaisua: Mitä ihminen voi saavuttaa. Totuus on etteivät menestyksekkäät johtajat yhdeltä toimialalta voi siirtyä yhtäkkiä toiselle toimialalle ja olettaa pärjäävänsä erinomaisesti. Teollisuudessa tuotannon johtaminen vaatii erilaista otetta kuin vähittäiskaupassa myymäläpäällikkönä toimiminen. Artikkelissa käytetty termi administrator on selkeyden vuoksi käännetty johtajaksi. Johtajaksi määritellään henkilö joka ohjaa muita ihmisiä ja ottaa vastuun saavuttaa tuloksia näiden työn ohjauksesta. Tähän tarvitaan kolmea päätaitoa.



Kuvio 4. Vaadittavat päätäidot Robert Katzin mukaan

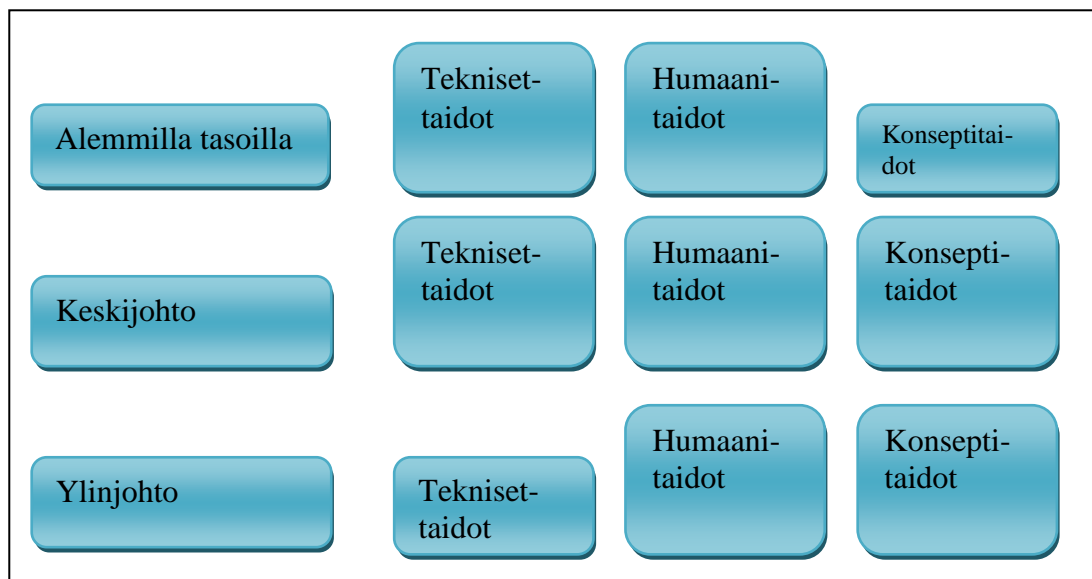
Teknisellä taidolla tarkoitetaan sitä osaamista, jonka tietty ala vaatii. Esimerkiksi lääkärin tai muusikon tekniset taidot ovat selkeästi kaikkien nähtävillä. Teknisiin taitoihin kuuluu nimenomaisesti toimialan tuntemus, prosessien tietämys, metodien tietä-

mys, tekniikan ymmärrys. Toisin sanoen käytössä olevien työkalujen käyttö. (Katz 1955 (1974).)

Humaaneilla taidoilla tarkoitetaan johtajan kykyä käsitellä ihmisiä joiden kanssa hän tekee töitä. Erinomaisilla humaaneilla taidoilla varustettu henkilö tiedostaa omat asenteensa, uskonsa ja oletuksensa sekä tunnustaa muiden henkilöiden vastaavat mielialat. Täten hän pystyy käsittelemään saamaansa tietoa henkilön itsensä näkökulmasta ja kykenee sen jälkeen toimimaan oikein juuri tämän henkilön kanssa. Tällainen johtaja pystyy luomaan työntekijöilleen (artikkelissa käytettiin sanaa subordinate jonka suoraikäänös olisi alainen) ilmapiirin, jossa on mukava työskennellä eikä tarvitse pelätä nöyryytystä. Humaanitaidot eivät voi olla vain satunnainen asia, vaan niiden täytyy näkyä joka päivä, joka hetki. Johtaja ei voi keskittyä vain tulostavoitteisiin asioihin, varsinkaan muutoksen kohdatessa, vaan hänen on ensimmäisenä otettava huomioon ihmiset, jotka tulosta tekevät. Tämän kaltaisilla ihmistaidoilla tullaan saavuttamaan kestävämpiä tuloksia kuin lyhytnäköiset, hetkelliset tuloshuiput. (Katz 1955 (1974).)

Konseptitaidoilla viitataan siihen, että hyvän johtajan on nähtävä kokonaisuus jonka osa hän on. Pitää ymmärtää koko organisaation toiminta, edes pintapuolisesti ja hyväksyttävä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation toimintaan vaikuttaa ympäristö, jossa organisaatio toimii; poliittinen, sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen. Konseptin ymmärtämiseen liittyy tilanteiden tunnistaminen tässä ja nyt mutta myös tulevaisuudessa. Ei riitä, että pystyy tunnistamaan ympäristön jossa toimitaan, on osattava nähdä miten tietyt toiminnat vaikuttavat mahdollisesti tulevaisuudessa. Kukaan ei oleta, että johtajilla olisi kristallipallo, vaaditaan vain hieman keskittymistä siihen, mitä tehdään ja pohdintaa mahdollisten toimintojen seurauksista. (Katz 1955 (1974).)

Kuten huomata saattaa, kaikki taidot ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja menevät välistä päällekkäin. Kun puhutaan taidosta eli kyvystä muuntaa tieto teoiksi voi analyysin nimissä erotella eri taidot toisistaan. Teknisten taitojen eli toimenpiteiden suorittaminen, humaani taitojen eli ihmisten motivointi ja ymmärtäminen sekä konseptitaitojen eli kokonaisuuden näkeminen. Kaikki taidot ovat tarvittavia kaikilla eri johtamisen asteilla mutta erisuuruuksina asteesta riippuen.



Kuvio 5. Tarvittavien taitojen määrä johdon eritasoilla. Mukailtu Robert Katzin artikkelista.

Katz osoittaa artikkelissaan (Katz 1955) oman kummastuksensa piirteiden jahtaamiseen. Esimerkkinä hän käyttää tilannetta, jossa johtaja saattaa osoittaa yhtä luonteen piirrettä työntekijöitään kohtaan mutta toista ylempiään kohtaan. Tämä johtaja, joka on työntekijöitään kohtaan aggressiivinen ja käskevä, mutta ylempiään kohtaan alistuva ja miellyttävä, voi olla tuloksellisesti menestyvä mutta kumpi piirre on voittava? Se joka näkyy työntekijöille vai se joka näkyy ylemmälle johdolle? Tämän vuoksi Katz keskittäisi johtaja koulutukset fokuoitumaan opettavien taitojen hiomiseen eikä metsästäämään sisäistä suuruutta. (Katz 1955 (1974).)

Taitoteoriaa on Katzin ajoista kehitetty eteenpäin keskittymään opettaviin taitoihin mutta perusidea on yhä edelleen sama. Taitoteorian vahvuus on myös sen iässä. Se ilmaantui johtajuusteorioihin mukaan vain kymmenisen vuotta piirreteorian jälkeen ja on sen jälkeen herättänyt positiivista kiinnostusta tutkijoissa. Taitoteoria on intuitiivisesti miellyttävä, sillä se avaa johtajuuden ovet kaikille. Sen sijaan että henkilön olisi tarvinnut syntyä johtajaksi, hän voi opetella tietyt taidot. Pitkällisen kehittämisen tuloksena taitoteorian kokonaisuus on muodostunut niin laajaksi, että muut teoriat eivät tarjoa yhtä laajaa kattausta johtajuuden monimutkaisuuden hahmottamiseen. Taitojen opettamiseen teoria tarjoaa itsessään jo opintosuunnitelman ja rakenteellisen pohjan jolla lähteä johtajuutta opettelemaan.

Osittain myös tämä moninaisuus on taitoteorian hankala alue. Tutkijat ovat tuoneet taitoteoriaan mukaan myös kognitiivisen älykkyyden näkökulman, joten liian laajalle leviävä teoria ei ole enää tarpeeksi tarkka ja selkeä opeteltavaksi. Taitoteoria ei myöskään tarjoa mitään tarkkaa laskennallista tietoa, miten näiden taitojen osaaminen vaikuttaa tulokseen. Taitoteoriaa on kritisoitu myös, ettei se ole suinkaan erillinen piirreteoriasta sillä se kuitenkin painottaa ihmissuhdetaitoja jotka ovat piirretyylisiä. Viimeiseksi, taitoteoria on johdettu armeijamaailmasta. Voiko sitä todella soveltaa yritysmaailmaan? (Northouse 2010, 54-55.)

Kolmas johtajakeskeinen teoria on tyyliteoria. Tyyliteorian väitetään eroavan kahdesta luvussa aiemmin esitellystä siinä, että kun piirreteoria uskoo johtajaksi syntymiseen, taitoteoria keskittyy kykyyn oppia niin tyyliteoria keskittyy johtajan käyttäytymiseen. Tyyliteoria painottaa että johtamisessa on kahdenlaista käyttäytymistä, tehtäväkäyttämistä ja suhdekäyttämistä. Tyyliteoriaa on kehitetty jo 1940-luvun lopulla ja siinä on kolme päätutkimusta, jotka ovat antaneet kaikista suurimmat kontribuutiot tyyliteorian kehittämisessä. Nämä kolme ovat Ohion Yliopiston tutkimus, Michiganin Yliopiston tutkimus sekä Blake ja Moutonin vuosina 1964, 1978 ja 1985 suorittamat tutkimukset.

Ohion tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijät keskittyvät johtajan kahden erityyylisen käyttäytymisen ympärille; rakenteen luomiseen ja ihmisten huomioon ottamiseen. Johtaja voi olla tehokas molemmilla tai vain toisella näistä käyttäytymisistä mutta ne eivät ole suhteessa toisiinsa. Tarkoittaen että henkilö voi olla todella vahva rakenteen luoja mutta sille ei ole mitään suhteellista vastapainoa, kuinka paljon voi olla ihmiset huomioon ottava.

Ohion tutkijat totesivat, että paras tapa johtaa on käyttäytyä vahvasti molemmilla osaluilla. Ohion tutkimukset tapahtuivat 1940-luvun lopulla. Michiganissa keskityttiin johtajan käyttäytymiseen pienissä ryhmissä. Näistä he saivat esille myös kaksi käyttäytymismallia, työntekijäorientoitunut ja tuotanto-orientoitunut. Työntekijäorientoi-

tuneessa käyttäytymisessä on erittäin paljon samoja piirteitä kuin Ohion huomioonot-
tamislöydökset osoittivat. Niissä johtaja ottaa työntekijät huomioon ihmisinä, tunteet
omaavina olentoina. Tuotanto-orientoituneessa käytöksessä johtaja huomioi kaikki
tekniset ominaisuudet ja ihmiset ovat vain työkaluja. (Northouse 2010, 69-71.)

Johtaja saa omaan työhön ja sen arvioitiin saa apua tyylijohtajuuden taulukosta. Lea-
dership (Managerial) Grid esiteltiin Robert R. Blaken ja Jane Moutonin teoksessa Ma-
nagerial Grid 1960-luvulla ja on nykyään rekisteröity tuotemerkki. Siinä ei ole tarkoi-
tuksella välinumeroita niinkään, vaan ääripää numerot 1 ja 9. Välitila 5/5 on myös
huomioitu. Y-akselilla on huomio ihmisiin ja x-akselilla huomiotuotantoon.

Ääripää 9/9 on ihanne johtaja, tiimin vetäjä, joka osaa huomioda kaikki ja kaiken.
Todelliset 9/9 johtajat ovat erittäin harvinaisia, melkein jopa olemattomia. Se on ihan-
nekuva, jollainen on liki mahdoton yllä pitää päivästä toiseen. 1/1 on heikoiten menes-
tynyt johtaja. Ei ole kiinnostunut ihmisistä eikä prosesseista, panostaa vain minimi-
vaatimukset jotta työpaikka säilyy. 9/1 johtaja keskittyy ihmisiin lähinnä työkaluina,
joilla työtehtävät hoidetaan. Erittäin verrannollinen autoritäärisen johtajan kanssa. 1/9
johtajaa nimitetään County Club-johtajaksi. Erittäin kiinnostunut ihmisistä, todella
hyvä henkilöstön kanssa mutta asioiden hoito jää suorittamatta.



Kuvio 6. Leadership Gridin hahmotelma (sovitettu Northouse 2010, 74.)

Nämä kolme teoriaa ovat vallitsevat johtajaa koskevat teorit. Ne eivät huomio johta-
misen kolminaisuudesta (kuvio 3) kuin johtajan. Kaikki kolme teoriaa ovat osittain
pällekkäiset mutta kuuluttavat silti kaikki samaa asiaa. Johtajan toiminta, oleminen ja
käytös ovat määrääviä siinä, miten onnistuneeksi johtaja todetaan. Sen sijaan että ot-
taisi vain yhden näistä teorioista ja lähtisi miettimään toimintaansa sen perusteella on
syytä katsoa kaikkia kolmea. Käyttämällä luvusta 2.1. löytyvää listaa voi miettiä omaa
käytöstään manageri-leaderi asetelmasta ja tutustua sen jälkeen johtamisen kehittöön
tämän luvun kuviosta 6. Piirreteoriaan on hyvä tutustua jo sen perusteella, että voiko
rehellisesti katsoa itseään silmiin ja sanoa olevansa johtaja-materiaalia? Kaikkia Stog-

dillin löytämiä piirteitä ei tarvitse itsessä olla mutta kaikista ihmisistä vain ei ole johtajiksi. Taitojaan voi kehittää ja taitoteoria tarjoaa siihen loistavasti eri osioita mutta näiden vaikutusta pitää miettiä myös käyttäytymisen pohjalta. Kaikki kolme teoriaa ovat hyviä mutta ne tarvitsevat toisiaan ja yhden puutteet korjaantuvat käyttämällä apuja toisesta. Johtaja tarvitsee jotain synnynnäistä kykyä, johtajan pitää miettiä käyttäytymistään ja taitoja pitää opetella ja yllä pitää koko uran ajan. Älykkään johtajuuden -malli luvussa 2.2 on erinomainen runko teorioiden implementoinnille.

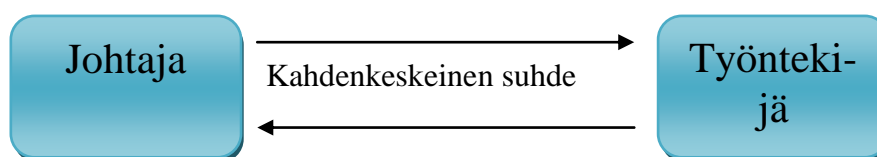
2.5 Johtaja-työntekijäsuhde teoria ja transformationaalinen johtajuus

Keskittymällä vain johtajaan ei kuitenkaan saada tarpeeksi tarkkaa kuvaa kokonaisuudesta. Kahdenkeskeiset välit johtajan ja johdettavan välillä ovat tarkastelun kohteena johtaja-työntekijäsuhde teoriassa. Näin johtajuuden kolminaisuudesta saadaan käyttöön kaksi kohtaa. Virallinen englanninkielinen termi on Leader-Member Exchange Theory josta käytetään virallisesti lyhennettä LMX. Tässä tekstissä käytetään siis virallista lyhennettä hämmennyksen välttämiseksi. LMX-teoriassa ei mietitä johtajaa yksilönä tai työntekijää yksilönä vaan heidän kahdenkeskeisiä kanssakäymisiä ja pohditaan johtamista näiden kohtaamisten kautta. LMX-teoriassa on kolme vaihetta.

Taulukko 5. Johtaja-työntekijäsuhde teorian vaiheet (Northouse 2010, 152)

	Vaihe 1 Muukalainen	Vaihe 2 Tuttavia	Vaihe 3 Kumppanuus
Roolit	Ohjattu	Kokeilevia	Neuvottelevat
Vaikutus	Yhdensuuntainen	Sekalaisia	Vastavuoroinen
Kanssakäymiset	Heikko laatuine	Keskitasoa	Korkealaatuisia
Mielenkiinnonkohde	Itse	Itse ja muut	Ryhmä
Kuluva aika →			

Johtajuus kulkee taulukon 5 mukaisesti vaiheesta 1 vaiheeseen 3 aina vaiheen 2 kautta ja aika voi olla pitkä taikka lyhyt. Vaiheissa vietetty aika voi myös vaihdella. Vaihe yksi voi joillakin työntekijöillä olla nopeammin ohi kuin toisilla ja osa voi olla jo vaiheessa 3 kun viimeisimmät eteenpäin menijät siirtyvät vaiheen kaksi. Työntekijät kuuluvat loppusuhteen tuloksen mukaan joko sisäryhmään tai ulkoryhmään. Ulkoryhmäläiset ovat niitä ryhmän jäseniä, jotka ovat suhteiltaan jääneet muukalais-vaiheeseen suhteissaan esimieheensä. Sisäryhmäläiset taas ovat edenneet kumppanuus-vaiheeseen ja heidän vaikutuksensa esimieheensä on eriomainen ja päinvastoin. LMX-teorian mukaan suhteen kehittymiseen tarvitaan kuitenkin kaksi henkilöä. Ei oleteta, että vain esimiehen pitäisi pyrkiä rakentamaan suhde kumppanuus-vaiheeseen saakka, panostusta suhteen rakentamiseen vaaditaan myös työntekijältä.



Kuvio 7. LMX-teoriassa kuvatun suhteen liikeradat (Northouse 2010, 148.)

Northouse viittaa kirjassaan (Northouse 2010, 149-151) tutkimukseen, jonka tekivät Dansereau, Graen ja Haga vuonna 1975. Tässä tutkimuksessa selvisi että sisäryhmässä olevat työntekijät ovat lähempänä esimiestään ja pääsevät täten vaikuttamaan ryhmän oloihin ulkoryhmäläisiä enemmän. Ulkoryhmäläisiä ovat ne työyhteisön henkilöt, jotka eivät ole hyväksyneet johtajaa esimiehekseen. He vain tulevat töihin, suorittavat pakolliset toiminnot ja lähtevät kotiin. Sisäryhmäläiset pyrkivät aktiivisesti parantamaan työyhteisön oloja.

Atwater ja Carmeli tutkivat vuonna 2009 (Atwater&Carmeli 2009, 264-272) LMX-teorian toimivuutta luovan työn tekijöissä Israelissa. He huomasivat, että työntekijät hyötyivät tilanteesta, jossa suhde esimieheen oli kehittynyt kumppanuus-vaiheeseen. Työntekijät tunsivat itsensä energisimmiksi ja luovemmiksi. Tämä myös tukee teoriaa, että sisäryhmäläiset saavat luonnollisesti esimieheltään enemmän huomiota ja kehuja, joka ruokkii itsevarmuutta ja luo tyytyväisyyttä.

Teoria ei siis suoraan kerro miten suhdetta pitää rakentaa ja kehittää. Teoria vain tuo esiin sen, että yritykset hyötyvät suuresti kun ne keskittyvät hoivaamaan johtajan suhdetta työntekijöihinsä. Jokainen joka on ikinä työskennellyt organisaatiossa tunnistaa sisäryhmän ja ulkoryhmän olemassa olot todeksi. Vaikka henkilöstä voi tuntua epärealistalta, että johtajalla on erilainen suhde eri henkilöihin, on tämä silti todellisuutta. LMX-teoria antaa tälle suhteelle nimen ja helpottaa tunnistamaan suhteen kehityksen erivaiheet. Joka antaa enemmän, saa enemmän.

LMX-teoria on ainoa teoria, joka tutkii johtajan ja työntekijän suhdetta keskeisimpänä tekijänä johtajuudessa. Muut teoriat tutkivat johtajuuden kolminaisuudesta (kuviot 3 luvussa 2.4) yleensä yhtä, kahta tai kaikkia kolmea mutta ei niiden välisiä suhteita. Viestintä on oleellinen osa jokapäiväistä toimintaa ja LMX-teoria pakottaa ihmiset kiinnittämään siihen huomiota. Kahdenkeskeisiä välejä ei synny eivätkä ne parane ilman toimivaa viestintää. Johtajien on myös syytä varoa tiedostamiaan tai tiedostamattomiaan ennakkoluulojansa koskien ihmisten ikää, rotua, sukupuolta yms. Sisäryhmään on päästettävä kaikki, jotka siihen haluavat ja johtajan on heidät hyväksyttävä omista luuloistaan huolimatta. (Northouse 2010, 154-156.)

LMX-teoriaa kritisoidaan juurikin sen ryhmäjaosta. Pienistä lapsista asti ihmisille opetetaan, että kaikkien kanssa on leikittävä yhtäläisesti ja ei tarvitse pitää kaikista mutta toimeen on tultava. LMX-teoria käytännössä antaa ymmärtää, että ulkoryhmää voi kohdella erilalla kuin sisäryhmää. LMX-teoria yhdellä tapaa tulkittuna antaa myötä syrjinnälle ja oikeuttaa ihmisten erilaisen kohtelun. Tutkijat ovat kiistelleet siitä, aiheuttaako LMX-teoria todellisuudessa syrjintää mutta se ei kuitenkaan tarjoa tietoa miten siirtyä ulkoryhmästä sisäryhmään. Toisekseen LMX-teoria on suhteessa nuori teoria. Teorian ensimmäiset hahmotelmat julkaistiin vuonna 1975 ja teoria on sen jälkeen läpikäynyt useita uudelleen mietintöjä ja sen kehittäminen on yhä hieman kesken. (Northouse 2010, 148-157.)

Transformationaalinen johtajuus on myös suhteellisen uusi johtajuuden teoria. Vuonna 1992 julkaistiin Alan Brymanin ajatuksia karismaattisesta johtajuudesta joka vaikuttaa muuntavasti (eng. transforms) työntekijöihin. Transformationaalisella johtajuudella on useita nimityksiä, puhutaan karismaattisesta johtajuudesta, inspiroivasta johtajuudesta tai visionäärisestä johtajuudesta, on konsepti silti sama. (Den Hartog, Koopman & Van Muijen 1995, 36.)

Transformationalisen johtajuuden juuret ovat silti jo 1970-luvulla. Teorian ensimmäisiä pioneereja ovat vuonna 1978 julkaissut James MacGregor Burns ja seuraavan suuren kontribuution transformationaalinen teoria sai vuonna 1985 tutkijalta Bernard M. Bass. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kiteytettynä transformationaalinen johtaja pyrkii muuttamaan organisaatiokulttuuria parempaan päin ja muutoksen hän tekee vaikuttamalla positiivisesti ja innostamalla työntekijöitä. Transformationaalinen johtaja vaikuttaa inspiroivasti karismallaan. Roolimalli joka kannustaa ihmisiä ottamaan vastuuta omasta työstään. (Langston University, anonymous, nd.)

Kouzesin ja Posnerin mallissa painotus on käyttäytymisillä ja se on erittäin määräävä. Siinä on selkeät suositukset miten ihmiset voivat oppia tehokkaiksi johtajiksi. Kaikilla on mahdollisuus oppia nämä kyvyt. (Northouse 2010, 185.) Transformationalissa johtajuudessa siis keskitytään johtajan käyttäytymiseen, siihen miten johtajan käytös työntekijöitään kohtaan johtaa positiiviseen tuloksiin voimaannuttamalla työntekijöitä. Puhuttaessa transformationalisesta johtajuudesta on mainittava aina myös transaktionaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus on normaali, ota-anna-malli joka ei synnytä uutta vaan toistaa vanhaa ja innovaatiot ovat vahinkoja. Siinä on transformationalisen ja transaktionaalisen johtajuuden ero. Transformationaalinen johtajuus kannustaa parempaan toimintaan ja transaktionaalinen kannustaa vain toimintaan. (Northouse 2010, 172.)



Kuvio 8. Transformationalisen johtajuuden malli Kouzesin ja Posnerin mukaan (Northouse 2010, 184.)

Transformationalilla johtajuudella on erittäin paljon vahvuuksia mutta myös kritiikkiä. Transformationalista johtajuutta on tutkittu erittäin laajasti ja todella runsain keinoin sitten sen julkaisun 1970-luvulla. Toimitusjohtajia ja tunnettuja johtajia suu-

rissakin yrityksissä ovat osallistuneet tutkimuksiin joten materiaalia on laajasti. Toiseksi transformationaalinen johtajuus viehättää ihmisiä sillä se on juurikin sitä, mitä ihmiset toivoisivat johtajuuden olevan. Johtajuuden tulisi olla kannustavaa ja muutokseen kannustavaa.

Johtajuutta käsitellään transformationaalissa johtajuusteoriassa prosessina johtajan ja työntekijöiden välillä. Se ottaa huomioon molempien tarpeet, ei vain johtajan. Muiden tarpeet ovat essentiaaliset transformationaalista johtajuutta kuvailtaessa. Palkintojen jakamisen lisäksi transformationaalinen johtaja keskittyy kannustamaan työntekijöitään kasvamaan ja kehittymään eteen päin, ei vain suorittamaan nykyisiä tehtäviään. Muut teoriat eivät kiinnitä tähän yhtä paljon, jos laisinkaan huomiota. (Northouse 2010, 186-187.) Gary Yukl löysi tutkimuksessaan vuonna 1999 että transformationaalinen johtajuus on suoraan yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyden, motivaation ja toiminnan positiivisenä lähteenä (Yukl 1999, 285-301.).

Kuten jo yllä on huomattu, transformationaalinen johtajuus kärsii siitä, että sillä ei ole antaa käteen tuntuvaa tarkkaa tietoa miten toimia. Transformationaalinen johtajuus keskittyy vision luontiin, luottamuksen rakentamiseen, motivointiin ynnä muihin vastaaviin abstrakteihin tekoihin mutta teoria ei kerro, miten nämä asiat pitäisi tehdä. Toiseksi, miten transformationaalista johtajuutta voi mitata? Teoria on erinomainen mutta tieteellisessä mielessä tutkittavan asian mitattavuus ja mittauksen toistettavuus ovat tärkeitä. Osa transformationaalisen johtajuuden tekijöistä on vastaavanlaisia kuin transaktionaalisessa johtajuudessa ja hällä-väliä-johtajuudessa.

Kritiikkiä teoria saa myös siitä, että se viittaa transformationaalisen johtajuuden olevan piirreperäistä. Jos johtajuus on piirreperäinen niin miten sitä opetetaan? Kiistelty kritiikin aihe on, että onko transformationaalinen johtajuus elitistinen tapa lähestyä johtajuutta. Yhdellä tulkinta tavalla transformationaalinen johtaja asettaa itsensä muiden yläpuolelle ja manipuloi työntekijöitään ylhäältä alas. Tästä on olemassa useita eri mielipiteitä ja tutkimukset ovat osoittaneet tämän kritiikin heikkopohjaiseksi. Jälleen kerran tätäkin teoriaa kritisoidaan siitä, että se on liian yksikatsantoinen. Keskitytään liikaa johtajaan eikä tilanteisiin tai työntekijöihin. Transformationaalista johtajuutta voi myös väärinkäyttää. Kuka määrittää onko uusi visio parempi kuin vanha? Kun puhutaan ihmisten ohjaamisesta kohti uutta arvomaailmaa, mikä taho varmistaa että uusi on vanhaa parempi? (Northouse 2010, 188-189.)

Samoin kuin luvussa 2.4 esitellyissä teorioissa, myös johtajan välejä työntekijöihin käsittelevissä teorioissa on erittäin paljon hyvää mutta myös aukkoja. Kaikkia teorioita on tutkittu laajasti ja ne nivutautuvat osittain päällekkäin useammastakin kohdasta. Kaiken teoria määrän keskellä on helppo hävittää päämäärä näkyvistä. Päämääränä kaikessa johtamisessa tulisi olla positiivinen tulos ja tyytyväinen henkilökunta. Teoriat antavat hyvää pohjaa miettiä omaa käytöstä ja tarjoavat loistavia tutkimuksia antamaan osviittaa millä käytöksellä saa tuloksia. Silti parhaan tuloksen saa kun on oma itsensä.

Autenttinen johtajuus jossa tutkitaan sitä, miten aitoa johtajuus on, on yksi uusimmista teorioista johtajuuden saralla. Siitä on toistaiseksi niin vähän tietoa ja tutkimusta, ettei voi vielä ennustaa, mitä apuja autenttisesta johtamisesta saadaan. (Northouse 2010, 205.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA TULOSTEORIAM

Työhyvinvoinnin saavuttamisesta on erilaisia teorioita ja käsityksiä. Tuloksen ei ole aina uskottu olevan yhteydessä ihmisten hyvinvointiin työpaikalla. Viimeaikaisimmat tutkimukset kertovat toisin. Työsuojelurahasto on rahoittanut vuonna 2013 päätökseen saadun tutkimuksen, jossa todettiin hyvinvoivan yhteisön tekevän yrityksestä menestyksekkään. Vastaavasti menestyksekkäs yritys ei kuitenkaan automaattisesti tarkoittanut tyytyväistä työntekijää. (Työsuojelurahasto 2013.) Kilpailukyky on erittäin oleellinen osa kaikkien organisaatioiden kohdalla, perusedellytys liiketoiminnalle.

3.1 Henkilöstöosastot ja kilpailukyky

Erittäin oleellisena hypoteesina tässä opinnäytetyössä on, että esimiehen toiminta vaikuttaa työhyvinvointiin. Pääotsikon 2 alla on keskusteltu hyvästä johtamisesta ja erilaisista teorioista, joita hyvään johtajuuteen liittyy. Nyt on tarkoitus supistaa katsantoa kokonaisjohtamisesta ja keskittyä henkilöstön kanssa toimimiseen. Tässä tilanteessa puhutaan henkilöstöjohtamisesta henkilöstöosastojen puitteissa sekä yksittäisen johtajan toiminnasta oman henkilöstönsä kanssa.

"Kuinka on mahdollista luoda lisäarvoa ja saavuttaa tuloksia henkilöstöjohtamisen avulla?"(Ulrich 2007, 13). Henkilöstö on myös oleellinen kilpailukykyyn kannalta, varsinkin palveluyrityksissä. Kilpailukykyyn liittyy liiketoiminnassa nykypäivänä paljon erilaisia haasteita. Vanhat roolit ja mallit eivät enää välttämättä päde. Kun yritys vastaa kahdeksaan liiketoiminnan haasteeseen

1. kansainvälistymiseen
2. liiketoiminnan kilpailukykyyn ja henkilöstöpalvelujen arvoketjun määrittäminen
3. kannattavuutta kustannusten ja kasvun avulla
4. osaamisen keskipisteeksi tuominen
5. muutokseen
6. teknologiaan
7. osaamispääoman ja ammattitaidon houkuttelemisen, pitämisen ja mittaamisen
8. suunnanmuutoksen ja muodonmuutoksen eron hahmottamiseen

on yrityksellä paremmat mahdollisuudet pärjätä. Osaaminen on ymmärrettävä tärkeänä osana kilpailukykyä eikä uudistumista saa pelätä. Liiketoimintahaasteet vaikuttavat kaikkeen yritystoiminnan osa-alueeseen, nyt pääfokuksessa on kuitenkin henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöosaston on alettava keskittymään työnsä tuloksiin sekä suunnattava tavoitteensa siihen, että se omalta osaltaan lisää yrityksensä kilpailukykyä. Henkilöstöammattilaisia ei välttämättä nähdä ammattilaisten joukkona ja henkilöstötyöhön liittyy useita eri myyttejä.

Olettamuksia henkilöstöosaston työstä on useita erilaisia mutta todellisuus tänä päivänä on se, että henkilöstöosastojen ei kuulu olla työntekijöiden kriisikeskuksia. Ne eivät ole paikkoja jossa työntekijät käyvät saamassa terapiaa tai automaattisesti tekevät kaikista onnellisia. Henkilöstöammattilaisten tulisi antaa tukea tarvittaessa mutta heidän pitäisi myös osata haastaa normeja ja kyseenalaistaa toimintaa. Henkilöstöammattilaisten lopullinen työ tähtää aina henkilöstön olojen parantamiseen mutta henkilöstöosaston olemassa olo ei aina tarkoita, että kaikki voisivat automaattisesti hyvin. (Ulrich 2007, 39-41.)

Henkilöstöhallinta on yrityksen elämän suola. Henkilöstön palkkaukseen, kouluttamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen löytyy jokaisesta menestyvästä yrityksestä selkeä, johdonmukainen suunnitelma. Human Resource Management eli HRM suomennettuna henkilöstöhallinto on suunniteltu alunperin houkuttamaan, kehittämään ja pitämään osaavaa työvoimaa. Henkilöstöhallinto suunnittelee työntarpeen ja tekijän rekrytoinnin. (Ebert & Griffin 2009, 134-136.)

Yrityksiä on monenlaisia ja joissakin henkilöstöammattilaiset toimivat työntekijöiden mielestä vain johdon asiaihmisinä eivätkä työntekijöiden puolesta. Henkilöstöä on haasteellista saada sitoutettua ja monesti henkilöstöammattilaisten työ hukkuu etätöimintaan eikä välttämättä edes näy kaikille ihmisille. Sitouttaminen on kuitenkin erittäin tärkeää yritykselle. Usein kyselemällä aktiivisesti ihmisiltä kehitysideoita ja toteuttamalla niitä voi saada ihmisen antamaan muutakin kuin käsiparin työnteolle. (Ulrich 2007, 157-161.)

Henkilöstöammattilaisten tulisi auttaa yrityksen muuta henkilöstöä löytämään tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välille. Tätä työtä pitää tehdä niin johdon kuin työntekijöidenkin kanssa, molempien on selitettävä toimintaansa toisilleen. Henkilöstöammattilaisten tulisi työskennellessään osoittaa molemmille osapuolille, sekä johdolle että työntekijöille olevansa luotettavia ihmisiä, jotka voivat todella ratkaista ongelmia. (Ulrich 2007, 187.)

Taloushallinto ja markkinointi ovat aikanaan olleet vain valvontaan keskittyviä yksiköitä mutta ovat sittemmin laajentuneet lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjonnan kautta avainpäästösten parantamiseen tähtääviksi yksiköiksi. Samoin on henkilöstöhallinto murteessa. Vanhoja rooleja ei pidä unohtaa mutta niitä on laajennettava. (Boudreau&Ramstad 2008, 42-43.)



Kuvio 9. Henkilöstötoimintaan liittyvän ajatusmallin laajentaminen (Boudreau&Ramstad 2008, 43.)

Ulrichin (2007, 45) mukaan henkilöstöosasto on ikään kuin johdon ja toteuttavan työntekijäväen välissä rauhan tekijänä ja ylläpitäjänä, ne ihmiset jotka valvovat henkilöstön etuja mutta samalla huolehtivat, että henkilöstö antaa itsestään täyden potentiaalinsa yritykselle ja on sitoutunut. Mutta miten sitten esimiehet jokapäiväisessä työssään? He ketkä eivät voi vain juosta henkilöstöosastolle heti, kun työntekijä puhuu heille. Jokaisen esimiehen olisi osattava edes jonkin sortiset henkilöstön käsittelyn periaatteet.

3.2 Ihmismielen myyttejä ja toimintaa

Otetaan ensin kuitenkin nopea katsaus siihen, mitä johtajan on hyvä tietää ihmismielen toiminnasta. Miellämme hyvin paljon erikoisia myyttejä omiin aivoihimme liitty-

en, vaikkakaan niille ei ole mitään todisteita. Emme käytä vain 10% aivoistamme, vaan aivojen osat ovat erikoistuneet erilaisiin tehtäviin. Aivopuoliskomme ovat erittäin paljon samanlaiset ja vaikkakin sukupuolten välillä on eroja, ei siltikään ole "sitä parempaa" aivopuoliskoa. Aivoissamme ei kyde mitään yliluonnollista. Jos siellä jotain olisi, joku olisi jo saanut Skepsis ry:ltä 10 000€. Aivot ovat häiriöherkkä elin eikä koneisto mutta se ei automaattisesti huonone iän myötä. Päätöksen teon hidastumista iän myötä olisi syytä kutsua viisaudeksi, ei rappeutumiseksi.

Elin statuksensa vuoksi aivot myös tarvitsevat unta. Hyvin perusasia mutta silti ilmeisesti monelle tarpeen tulla muistutetuksi. Pelkästään Englannissa aiheutuu 5-10% hukka bruttokansantuotteeseen ennen sairauslomaa olevasta työuupumuksesta. Viisi ihmistä voi todistaa samaa tilannetta mutta silti kaikkien kertomus on erilainen keskenään. Silti jokaisen kokemus on aina oma ja henkilölle todellinen, johtajan on aina syytä muistaa tämä. (Åhman 2008, 37-42.)

Kokemuksemme myös määrittää informaation päätyminen mieleemme. Havaintosuodattimemme toimivat individuaalisesti ja huomioon ei pääse samat asiat kaikilla. Yhteen avainasiaan keskittyminen ja muiden seikkojen jääminen taka-alalle on yleensä automaattista ja huomaamatonta. Mielenharhailua on tutkittu todella vähän, Pohjois-Carolinassa opiskelijoilla havaittiin ajatusharhailun vaihtelun olevan jopa 0-90% välillä. Olisi syytä pitää palaverit niin mielenkiintoisina, että niitä haluaa seurata. Aivomme oppivat koko ajan ja muodostavat erilaisia hermoyhteyksiä saadun tiedon perusteella, siksi olisikin syytä osata katsoa asioita useammalta näkökulmalta. Oletamme kaikkien olevan loogisia ja yritämme siksi argumentoida logiikallamme mutta joskus olisi syytä miettiä myös kysymystä "En välttämättä ole erimieltä kanssasi mutta tutkitaisiinko asiaa useammasta näkökulmasta?".

Positiiviseen olisi syytä keskittyä, sillä negatiivisuuden hautominen aiheuttaa monesti aivoissa hyökkäystä tai pakene -reaktion joka kaventaa katsantoamme ja haittaa päätöksentekoa. Tunteet eivät koskaan ole erillisiä informaation käsittely prosessissa, vaikkakin tunteitaan olisi hyvä oppia hillitsemään. Hillintä ei siis ole sama kuin tukahduttaminen. Johtajan tarvitsee muistaa suojella ja kehittää omia ja henkilöstönsä aivoja. Ei liiallisia vaatimuksia, vain osaamistasoon sopivia, jotka kuitenkin kehittävät ja vievät ihmistä eteenpäin. Hullukin voi menestyä ja vaikka narsistit ja aggressiiviset yksilöt saattavat olla taloudellisesti mitaten onnistuneita johtajia, on silti muistettava, ettei taloudellisuus saa olla ainoa mittari eikä hullu ole välttämättä huono johtaja. Mielestämme on vielä paljon tutkittavaa. (Åhman 2008, 43-51.)

Kun tarkastelemme käyttäytymistä työelämässä on muistettava että silloin korostuu toiminnan rationaalinen pintakerros. Yksityiset syyt vaikuttavat taustalla ja pysyäkseen ehjänä, ihmismieli yhdistää uuden vanhaan ja vanhan uuteen. Emme tiedä useinkaan näitä vanhoja kokemuksia tai mitä ihmisen yksityiselämässä tapahtuu. Asiat eivät vain ole ja tapahdu, ne myös tuntuvat. Totuudesta on aina yhtä monta versiota kuin on kokijoita, sillä mieli muokkaa todellisuutta sen aiheuttaman tunne merkityksen määrän puitteissa. Emotionaalisen ja kognitiivisen ajattelun yhdistäminen vie aikansa ja johtajat kohtaavat työntekijöissään runsaasti ihmisiä, joiden käytösmalli on keskenään erilainen. (Lönnqvist 2007, 43-44.)

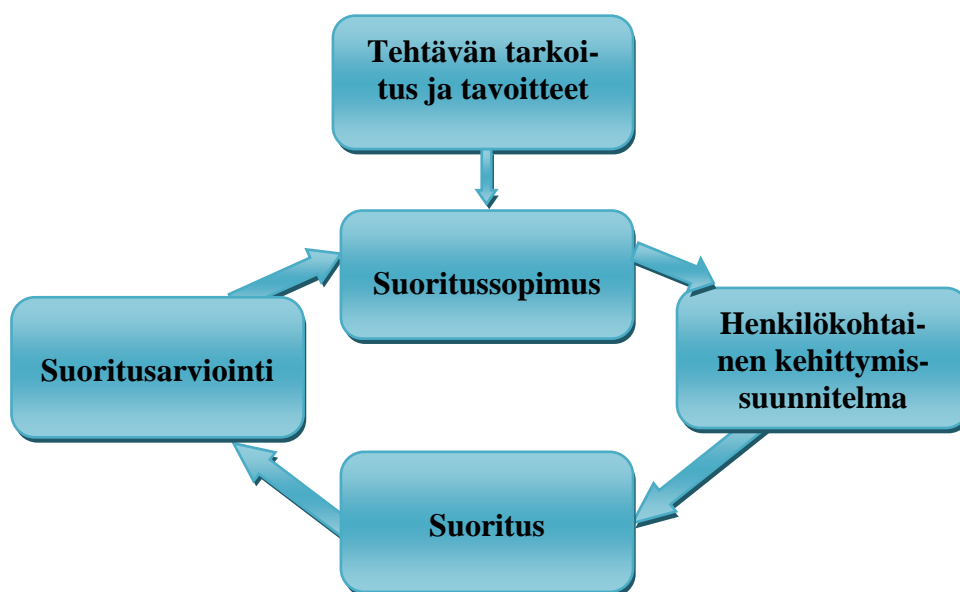
Emotionaaliseen kypsyyteen kuuluu kykymme käsitellä tunteitamme. Tunteiden tulkinna, esittäminen ja tunteista irtipäästäminen ovat merkkejä emotionaalisesta kypsyy-

destämme. Kypsyys näkyy käyttäytymisessä ja mielialoina mutta täytyy muistaa, ettei lapsellisesti käyttäytyvä henkilö ole välttämättä aina sellainen. Emotionaalinen kypsyys on ajan ja harjoittelun tulos. (Starr 2011, 228-229.)

Aivot ovat luontaisesti virittyneet havaitsemaan kielteiset asiat ympäristössä ja keskittymään vain niihin. Aikanaan tämä oli ihmisrodun selviämisen perusedellytys. Siksi kiitollisuutta kannattaa opetella. (Hanna 2014, 136.)

3.3 Henkilöstöjohtamista jokapäiväisessä johtajan toimessa

Henkilöstön johtamisessa on useita eri haasteita mutta myös runsaasti mahdollisuuksia, kuten jo kappaleessa 3.1. on todettu. Konkreettisia tee näin -toiminta malleja vain on hankala suoraan antaa, sillä tilanteet ovat aina uniikkeja ja tapahtuvat siinä hetkessä. On kuitenkin tiettyjä malleja ja yleisohjeita, joita voi opiskella.



Kuvio 10. Suorituksen johtamisen prosessi (Helsilä 2006, 6)

Suorituksen johtamisesta puhutaan hyvin paljon osana henkilöstöjohtamista ja siinä on hyviä lähestymistapoja ihmisten kanssa toimimiseen. Kun on olemassa selkeä yleissuunnitelma, jolla toimia, on arki helpompaa. Jokaisen kohtaamisen/hankaluuden/tapahtuman/keskustelun kun kohtaa yllä mainitun kaavion mukaisesti, on johtajan toiminta johdonmukaista ja täten työntekijöillekin jatkossa selvempää.

Suoriutumisen arviointi on todellisuudessa aidosti hankalaa. Myyjän tulos voi heikentyä tuotevian vuoksi tai vastaavista tilanteista johtuen, joten pelkän tuloksen perusteella on haasteellista tehdä luotettavia johtopäätöksiä, eli suoritus pitäisi aina arvioida kontekstissaan. (Viitala 2007, 137.)

Luottamuksen luominen on äärimmäisen tärkeää, niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin liiketoiminnassa. "Johtaminen on luottamuslaji". Luottamuksen syntyminen edellyttää täyttä avoimuutta. Suorituksista ja asioista on keskusteltava hyvässä kuin huonossaakin. Johdon pitää aidosti osata asiansa ja tehdä tavoitteista ja suunnasta selkeitä kaikille. Kun annetaan lupauksia, ne on ehdottomasti pidettävä. On myös luottamuksen osoitus työntekijöitä kohtaan kun myöntää virheensä, joka taas ruokkii luottamusta

työntekijöiltä johtajaa kohtaan. Luottamuksesta on pidettävä kiinni, sillä jos sen kerran menettää, sitä on liki mahdotonta saada enää takaisin. (Åhman 2004, 50-52.)

Henkilöstön ottaminen mukaan strategian suunnitteluun helpottaa ihmisten sitouttamista työhön ja kun sen organisoi oikein, se ei "leviä käsiin" (Åhman 2004, 67).

Muutosjohtaminen on yksi tutkituimpia johtamisen aspekteja ja siitä on sen vuoksi saatu jo hyvin tietoa. Muutosjohtamiseen on löydetty selkeitä ohjeita, miten toimia. Helena Åhman listaa onnistuneen muutosprosessin edellytykset seuraavasti:

Taulukko 6. Onnistuneen muutosprosessin edellytykset (Åhman 2004, 81-83.) Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

1. Muutoksen perustelut ja tavoitteet:

- päätelmäketju, tavoitteet ja bisnessyt ovat selvillä: miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen
- muutostarpeen tunteen luominen
- yhteinen visio, tahtotila on olemassa: pitää synnyttää yhteinen mielikuva kompassin-suunnasta
- ero nykytilaan on selvillä: mitä pitää tehdä eri lailla kuin ennen
- kaikki ymmärtävät, mitä muutos merkitsee
- on analysoitu, mitkä tekijät organisaatiokulttuurissa saattavat estää tai hidastaa muutosta

2. Ihmisten mukaan ottaminen

- henkilöstö mukaan heti, kun he pystyvät vaikuttamaan
- ne ihmiset alusta asti mukaan, keitä muutos koskee
- tukea oltava saatavilla
- kaikki sidosryhmät mukaan
- sen tiedostaminen, millaiset asenteet ja uskomukset saattavat estää muutoksen toteutumisen ja voiko niihin vaikuttaa
- sen tiedostaminen, mistä mahdollinen vastarinta johtuu, keskustelu siitä

3. Muutoksen toteutus

- miksi ja mihin pyritään voi olla määritelty, mutta sitä, miten sinne päästään, pohditaan yhdessä aina kun mahdollista
- selkeä toteutussuunnitelma konkreettisine toimenpiteineen ja aikatauluineen
- selkeä organisointi ja määrätietoinen toteutus
- vastuuhenkilöt selvillä
- muutokselle annetaan riittävästi muttei liian pitkä aika
- yksilöiden kanssa käydään läpi muutosten vaikutus heidän työhönsä
- tärkeää on myös määritellä, mitä ei muuteta ja mitä positiivista vanhasta toiminnasta halutaan säilyttää
- mietitään myös sitä, mitä projekteja ja töitä mahdollisesti lopetetaan

4. Viestintä ja keskustelu

- selkeä viestintä kaikille sidosryhmille
- viestinnän suunnitteluryhmä aloittaa työnsä ennen kuin muutoksen sisältö on valmis
- avoimuus tiedottamisessa, kaikilla tiedossa miten muutos toteutetaan
- myös väliaikatietojen tiedottaminen
- johdon yhteisen viestin tiedostaminen ja sopiminen
- myös negatiiviset piirteet tuodaan avoimesti esille, asiat kerrotaan niin kuin ne on
- ei salattuja tarkoitusperiä, aitous on oleellista
- ei vähätellä muutoksen vaikeutta: otetaan riskit puheeksi ja varaudutaan niihin

5. Henkinen ja muu tuki

- koulutusta ja tietoa tarjolle, erilaisille ihmisille on saatavilla eri tyyppistä tukea, osalle annetaan enemmän aikaa sopeutua muutokseen
- johtaja toimii valmentajana
- johto on sitoutunut ja valmis keskustelemaan muutoksesta ja jakamaan siitä informaatiota
- tarvittaessa pelkojen ja ahdistuksen tynnyttely, henkinen tuki
- esimerkkinä toimiminen, johtajat ja esimiehet eivät saa vähätellä tehtävää muutosta
- avoin puhekulttuuri, keskustelumahdollisuuksia tarjolla
- ihminen ymmärtää, mitkä olisivat olleet organisaation vaihtoehdot ja mitkä ovat hänen omat vaihtoehdot
- mahdollisuuksien näkeminen ja esille tuominen

6. Tulosten mittaaminen

- onnistumisen mittarit on määritelty etukäteen ja niitä seurataan
- näkyvien muutosaskeleiden aikaan saaminen
- muutoksen seurausten arviointi
- tulosten palkitseminen
- sen pohtiminen, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää jatkossa
- muutoksen ylläpitäminen

Muutoksen läpiviennissä on monia hyviä periaatteita, joita soveltaa missä tahansa tilanteessa. Avoin keskustelu ja ihmisen ehdoilla toimiminen on edellytys kaikelle hyvälle ja onnistumiselle.

Muutoksesta kertoo ehkä tehokkaiten Jäävuoremme sulaa (Kotter & Rathgeber 2008). Satu 268 pingviinistä, jotka asuvat jäävuorella etelä mantereella. Yhteiskunnasta esitellään tiettyjä henkilöitä jotka löytyvät useilta työpaikoilta. Kirja on satumuotoon tehty erinomainen teos muutoksesta, sen huomaamisesta ja toimenpiteistä joita tehdä muutoksen kohdatessa. "Varaudu siihen, että autat muitakin avaamaan silmät ongelmalle ja sisäistämään se. En selviä muuten. Ja varaudu siihenkin, ettei osa linnuista halua nähdä minkäänlaista ongelmaa." (Kotter & Rathgeber 2008, 27). Tämä hyvin pitkälle tiivistää muutoksen alkamisen joten jokaisen johtajan on muistettava, että pieni tai suuri ongelma, ihmiset on kohdattava heidän tasollaan ja annettava aikaa muutokseen sopeutumiseen.

Pääluvussa 2 on jo keskusteltu eri johtamismalleista ja -teorioista sekä niiden kohtaamisesta todellisuuden kanssa. Lönnqvist (2007, 54) muistuttaa että johtamisen tulisi aina nojautua tiettyihin omaksuttuihin toimintatapoihin ja yleisperiaatteisiin. Johtamisteoriat antavat hyvää pohjaa omaan johtamiseen mutta ei ole yhtä ylitse muiden olevaa teoriaa. Jos jokin teoria ei tunnu omalta ja sen toteuttaminen vaatisi itsensä muuksi muuttamista, kannattaa todella miettiä teoriantoteutuksen hyötyä. Henkilöstön kanssa toimiessa on kuitenkin olemassa kymmenen yleisperiaatetta, jotka edesauttavat yhteistyötä ja vahvistavat toisiaan:

Taulukko 7. Yhteistyön yleisperiaatteet johtamisessa (Lönnqvist 2007, 54-56.) Jatkuu seuraavalla sivulla.

Tee osallistuminen mahdolliseksi

- osallistuminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja toteuttaa itseään. Se motivoi toimintaan

Edistä asioihin paneutumista

- osallistuminen asioiden käsittelyyn lisää sitoutumista ja asiaan paneutumista

<p>Ratkaise ongelmia sopimalla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ongelman syihin pitää paneutua ja sen jälkeen voi tehdä niihin ratkaisuja sopimalla. Jos ongelmaa ei ymmärrä on sitä vaikea sovittelaa
<p>Suosi avoimuutta asioiden käsittelyssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ongelmien ratkaisemisessa ja vastuun jakamisessa perusasenteita ovat avoimuus ja vilpittömyys.
<p>Luota ihmisten kykyyn ylittää hyviin suorituksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus vahvistaa luottamusta. Luottamusihmisten kykyihin lisää hyviä työsuorituksia jotka tuottavat arvostusta.
<p>Lisää yhteistoimintaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • osallistuminen, avoimuus, paneutuminen yhteisiin asioihin, onnistunut ongelmien ratkaisu ja keskinäinen luottamus vahvistavat toinen toisiaan ja synnyttävät lisääntyvää yhteistoimintaa
<p>Pyri yhteisymmärrykseen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoiminta puolestaan luo edellytyksiä keskinäiselle ymmärrykselle, asioista sopimiselle ja konsensukselle
<p>Vahvista keskinäistä tukea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoiminta j yhteisymmärrys luovat kaikkia hyödyttävää keskinäistä tukiverkostoa
<p>Kehitä organisaatiota ja toteuta muutoksia yhdessä muiden kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisten kokemusten arviointi ja niistä saatu palaute tarjoavat luonnollisen lähtökohdan organisaatiokehitykselle ja -muutokselle
<p>Osoita, että yhteiset tavoitteet on perussy yhteistyölle</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön käyttö johtamisessa saa oikeutuksensa yhteisistä tavoitteista.

Kasvojen menettäminen on kulttuurissa kuin kulttuurissa haasteellinen. Muutoksen toteuttaminen ilman, etteikö kukaan menetä kasvoja voi olla haasteellista. Muutoksen jälkeen ei saa pysähtyä takaisin paikoilleen vaan pitää uskaltaa etsiä sulamiskohtia aina uudestaan ja uudestaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 116-117.)

3.4 Hygieniatekijät ja motivaattorit - mitä ne ovat

Ihmisten työolot ovat kiinnostaneet tutkijoita jo vuosikymmeniä sekä työviihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu pitkään. Vuonna 1957 Buhl Säätiö rahoitti tutkimuksen, jossa piti vastata kysymykseen "Mitä työntekijät haluavat työltään?". Tutkijat kävivät läpi liki 2 000 aiheesta kirjoitettua artikkelia sitten vuoden 1900 ja huolestuttavaa oli, että tulokset antoivat liian laajan vastauksen. Toisin sanoen kaikki, mitä itse keksii vastata kysymykseen, tutkimusaineistosta löytyi vastaava vastaus. Materiaalin ollessa laaja ja monitasoinen ei sinänsä ole ihme, että tulokset olivat laajat.

Tulosten laajuus sai erään tutkijoista miettimään, että työviihtyvyytuntemuksia ei pysty mittaamaan yhdellä ja samalla asteikolla. Tutkimusaineistossa oli materiaalia, jonka perusteella tutkija päätteli, että on olemassa eri tekijöitä, jotka ovat tyydyttäjiä ja toiset epätydyttäjiä. Tästä johtopäätelmästä Frederick Herzberg alkoi työstämään omaa työviihtyvystutkimustaan käyttämällä John Flanaganin kehittämää Asioiden tapahtumajärjestys (kriittiset tapaukset) menetelmää. Tutkimushenkilöitä pyydettiin kuvailemaan tilanne ja aika, jossa heistä tuntui hyvältä ja vastaava huonosta tuntemuksesta. Tästä tutkimuksesta julkaistiin kirja Motivation to Work vuonna 1959 jossa esiteltiin tulokseksi saadut hygieniatekijät ja motivaattorit. (Herzberg 1990, xii-xiv.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa hygienia tekijät ovat ympäristöön ja tilanteeseen liittyviä lannistajia. Yrityksen toimintaperiaatteet, valvonta, työympäristö, ihmisten väliset suhteet ja palkka voivat puuttuessaan tai ollessaan heikkoja lannistaa ihmistä ja luoda epätyytyväisyyttä työhön mutta niiden positiivinen olemassa olo ei kuitenkaan takaa työtyytyväisyyttä. Motivaattorit sen sijaan liittyvät siihen mitä ihminen tekee:

1. saavutus
2. tunnustus
3. työ itsessään
4. vastuu
5. eteneminen.

Motivaattorit rikastuttavat ihmisten työelämään ja kun ne ovat hoidettu asiallisesti ja esimerkiksi ihminen saa tarvitsemansa tunnustuksen hyvästä työstä, luo tämä työviihtyvyyttä. (Gawel Joseph E. 1997.)

Kaksifaktoriteoria on erittäin järkeen käypä. Työsuojelurahasto rahoitti vuonna 2013 työtyytyväisyystutkimuksen, jossa todettiin, että hyvä työympäristö ja viihtyisät olo luovat rahallista menestystä mutta rahallinen menestys yrityksessä ei takaa viihtyvyyttä (Työsuojelurahasto 10/2012).

Jokainen yritys hyötyisi kaksifaktoriteorian vuotuisesta tarkastamisesta omassa organisaatiossaan.

3.5 Hyvinvoinnin ja tuloksen suhteesta

" Terveys ja hyvinvointi - niin työntekijöiden kuin organisaationkin - sekä talous ovat aina muodostaneet yhtälön, vaikkei sitä aina ole haluttu tunnustaa. Ilman vahvaa taloutta ei myöskään ole työtä eikä työntekijöitä, saati tarvetta panostaa työhyvinvointiin." Näin toteaa ekonomi ja organisaatiotutkija Paula Liukkonen kirjassaan Henkilöstön arvon mittaaminen (2009, 53).

Maalaisjärjellä ajateltuna ymmärtää, että hyvinvoiva ja kunnioitettu ihminen tekee parempaa työn jälkeä kuin alistettu ja kaltoin kohdeltu. Silti vielä nykypäivänäkin työntantajilla on vaikeuksia ymmärtää, että henkilöstö ei ole rasite vaan voimavara. Usein vedotaan kilpailukyvyn säilyttämiseen globaaleilla markkinoilla kun siirretään tuotantoa halpatyömaihin ja vähennetään väkeä.

Totuus on kuitenkin, että osaamisesta kiinni pitäminen ja henkilöstöstä huolehtiminen on jo itsessään kilpailuvaltti. Varsinkin palveluyritysten on muistettava, ettei tyytymättömien työntekijä todennäköisesti tee asiakasta tyydyttävää palvelua jolloin asiakas kaikkoo toisaalle. Tämä olisi hyvä muistaa myös teollisuusyrityksissä. (Liukkonen 2009, 51-56.)

Suomi pärjää verrattain hyvin erinäisillä maailman vertailuindeksillä. Meillä on mm. maailman korkein yliopistojen sijoitus tutkimus ja kehitystyöhön, terveys ja ensikoulutus on myös maailman paras (Global Competitive Index 2014). Vuodesta toiseen Suomi on valikoitunut maailman parhaaksi tutkiskeltaessa mm. turvallisuustekijöitä, julkisia palveluita, ihmisoikeuksia yms. (Failed States Index 2014).

Varsinaisesti siis kilpailukykyä ei tarvitse lähteä erikseen parantamaan, meillä vain pitäisi ymmärtää, että kun pystymme kerran pitämään osaamisen maassa (GCI 2014) niin siitä osaamisesta olisi syytä myös huolehtia.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen. Menestyksen itseään vahvistava kehä (Otala & Ahonen 2003, 44.)

Jos ihmiset eivät voi hyvin työssään, kustannukset nousevat sairauslomien myötä. Myös työkyvyttömyyseläkkeelle joutuminen on merkittävä yhteiskunnallinen rasite. Sairauspoissaolojen vähentäminen terveyden edistämisen keinoin voi säästää yritykselle koosta huolimatta useita prosentteja kokonaispalkkakustannuksissa. Sairauspoissaoloihin ei saa vaikuttaa negatiivisin keinoin, sillä vaikkakin se saattaisi vähentää kalleimmat 1-3 päivän sairauslomat mutta heikentäisi taas työväestön pitkäaikaista työkyvykkyyttä ja ajaisi ihmisiä nopeampaa pois työelämästä loppuun palamisten ynnä muiden terveydellisten seikkojen myötä.

On arveltu, että iso osa lyhyistä poissaoloista johtuu juurikin huonosta olostyöpaikalla, jolloin sairauslomaa haetaan herkemmin ja pienemmästäkin vaivasta. Huomioitavaa on, että Suomen kasvattaessaan kilpailukykyään on masennuslääkkeiden käyttö viisinkertaistunut. (Otala & Ahonen 2003, 36.) Työkyvyttömyys, johon pitkäaikaissairastaminen pahimmillaan johtaa, on pelkästään kunta-alalla liki miljardin euron suuruisen kustannuserä pelkästään välittömistä kustannuksista arvioiden. Välilliset kustannukset mukaan lukien summa on jo liki kaksi miljardia. (KEVA n.d.)

Työterveyslaitos on julkaissut hyvän listan 10 tärkeimmästä asiasta, joilla terveyttä ja hyvinvointia voidaan työpaikoilla edistää:

1. Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen perustuu työpaikkamme tarpeisiin.
2. Johtomme on motivoitunut ja sitoutunut terveyttä ja työhyvinvointia edistävään toimintaan.
3. Varmistamme, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua terveyttä ja työhyvinvointia edistävään toimintaan.

4. Terveyttä ja työhyvinvointia edistävät toimintomme ovat hyvin suunniteltuja.
5. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistämistoiminnastamme on tehty kirjallinen suunnitelma.
6. Varmistamme, että työympäristömme ja työtapamme edistävät terveyttä ja työhyvinvointia.
7. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä materiaalimme on ja ohjeistuksemme on ajantasaista, kannustavaa ja helposti saatavilla.
8. Työpaikkamme toimii työelämlainsäädännön (mm. työturvallisuuslaki, Työterveyslaki) mukaisesti.
9. Työpaikkallamme hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita tarpeen mukaan.
10. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa työtämme ja jokapäiväistä toimintaamme.

(Työterveyslaitos n.d.)

Positiivistakin löytyy. Antamalla työntekijälle itselleen vastuuta omasta terveydestään ja sen suhteuttamisesta työkuuntoon, on havaittu lyhyiden sairauslomien liki puolittumista. Hämeenlinnan kaupunki sallii viiden päivän sairausloman omailmoituksella eli työntekijä ei tarvitse lääkärintodistusta sairaudestaan vaan sopii poissaolon esimieheensä kanssa. Tämä tuotti vuosina 2012-2013 jopa 5 500 lisätyöpäivää. (Lundén 2015.) Suomessa on eläkkeellesiirtymisiän odote noussut 1,5 vuotta 50-vuotiaiden keskuudessa vuodesta 2005 vuoteen 2011 mennessä.

Työn henkinen rasittavuus on koettu vähentyneen ja johdon koetaan kiinnostuneen enemmän henkilöstön jaksamisesta. Myös Työterveyslaitos on sitä mieltä, että johtamisen kehittäminen on ensisijainen työhyvinvoinnin edistäjänä. Kansantaloudellinen 35 miljardin hyöty ja liikeloudellinen 4,5 miljardin hyöty on saatu panostamalla 2,2 miljardia työhyvinvointiin. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 5-14) Ajatella mitä tapahtuisi kun työhyvinvointitoimenpiteet kaksinkertaistettaisiin keskittymällä oikeisiin asioihin?

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kerronnallisesti vastaukset tutkimukseen, sekä muut tutkimukseen liittyvät avaavat tiedot. Tässä luvussa ei vielä mietitä mitä saaduille tuloksille tehdä. Luvussa saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin

- Minkälaiset ovat työntekijöiden suhteet esimieheensä?
- Miten suhde heijastuu työhyvinvointiin?
- Onko esimiestyön vaikutus myymälän tulokseen niin huomattava että se tarvitsee erityishuomiota?

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimukseen valittiin 10 myymälään, valittujen myymälöiden valintakriteerit ovat yritys X:n tiedossa. Myymälät nimettiin aakkosilla A-J ja jokainen sai oman erillisen linkkinsä myymälän yleiseen sähköpostiin, jolla vastata kyselyyn. Jokainen kysely on identtinen. Tutkimukseen vastaavat vain työntekijät, eivät esimiehet. Myymälöille oli jo henkilöstöosaston toimesta lähetetty viesti, että tutkimukseen on myönnetty henkilöstö- ja myyntijohdon lupa ja että tarkempi tieto tulee seuraavana päivänä. Jäi jokaisen myymälän omaan ratkaisuun, vastaavatko kyselyyn. Kaikilla myymälän henkilökunnan jäsenellä on pääsymahdollisuus myymälän sähköpostiin.

Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat ääripäinä 1-6, kultaista keskitietä ei tarkoituksella otettu mukaan. Vastaaja näin pakotettiin edes hetken ajan tutkimaan ajatuksiaan kysymyksen suhteen ja valitsemaan hyvän ja huonon välille. Molemmille ääripäille oli kuitenkin aiheellista antaa kolme kohtaa, johon vastauksensa laittaa. Ääripäävaihtoehdoilla 1-4 olisi asteikko ollut aivan liian suppea ja puolestaan 1-8 asteikko on jo niin laaja, että se helposti tukahduttaa mielenkiinnon vastata.

Tulosten vertailussa käytetään pääsääntöisesti vain toista yrityksen kahdesta eri ketjusta paljastamatta kumpi ketju on kyseessä. Tämä sen vuoksi, jotta myymälät säilyvät mahdollisimman anonymieina. Tuloksia ei käsitellä suorina prosenttilukuina, jotka yritys X toimitti, vaan jokainen myymälä sai oman pistearvonsa tuloksensa perusteella ja tätä asteikkoa ei tähän työhön liitetä. Myymälöiden anonymiuden suojaaminen oli toimeksiantajan vaatimus. Vastaajien anonymiussuojasta oli huolehdittu jo sillä, ettei tutkimuksessa ollut yhtäkään kysymystä, joilla vastaajan olisi voinut tunnistaa. Esimerkiksi vastaajien ikä, sukupuoli tai työskentelyvuodet eivät tulleet ilmi missään vaiheessa, täten suojaten osallistuvien henkilöiden sanavapauden. Tässä annettiin iso luottamuksen osoitus myös myymäläpäällikölle. On työntekijöiden oman moraalien varassa, että käykö vastaamassa kuinka monta kertaa ja millaista tietoa haluaa antaa.

Myymälöillä oli kuukausi aikaa vastata tutkimukseen, tosin vastauksia oli alkuun tullut niin vähän, että vastausaikaa oli pakko jatkaa muutaman päivän ja muistutus sähköpostit lähtivät 12.1.2015. Vastauslinjat suljettiin 19.1.2015 jolloin vastauksia oli kertynyt 12 kappaletta. Jokaisessa myymälässä on vähintään kolme työntekijää, joten vastausprosentti jäi reilusti alle 50%. Vähäinen vastausmäärä asettaa tutkimukselle suuren haasteen. Yhden tai kahden ihmisen mielipiteiden pohjalta on vaikea lähteä tekemään absoluuttisia johtopäätöksiä, mikä on yleinen vointi koko myymäläyhteisössä. Tutkimuksen kokonaisjohtopäätöksiin on siis huterampi pohja, kuin tutkimusta lanseerattaessa olisi ollut toivomus.

4.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

"Validiteetti (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaustai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata;

– mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää"
(Reliabiliteetti ja validiteetti 2009)

Tutkimus mittasi juurikin sitä, mitä oli tarkoitus. Kun haluttiin selvittää, miten henkilöt voivat työpaikalla ja miten he kokevat esimiehensä työskentelyn, olivat tutkimuksen kysymykset juurikin siihen oikeat. Tutkimusmenetelmä oli tällaiseen tilanteeseen erittäin sopiva, kun tutkitaan myymälöitä ympäri Suomea. Kvalitatiiviset haastattelut olisivat olleet toinen mahdollisuus, mutta ne olisivat vaarantaneet tutkimukseen vastaajien anonymiussuojan ja täten saattaneet vaarantaa tulosten luotettavuuden. Tutkimus itsessään on siis validi mutta itse tulokset jäävät hieman ontumaan vähäisen vastausten määrän vuoksi.

Reliabiliteetti tutkimuksella on hieman heikompi kuin validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittarin johdonmukaisuutta eli sitä, mittaako se aina samaa asiaa (Reliabiliteetti ja validiteetti 2009). Vaikka tutkimuskysymykset muotoiltaisiinkin aina samalla lailla, vaikuttaa vastaajaan sen hetkinen tilanne ja olosuhteet. Joten vaikka mittari pysyisikin samana vuodesta toiseen, eivät vastaajat aina välttämättä antaisi samoja vastauksia, sillä jo pelkästään tehdyn työpäivän pituus voi vaikuttaa vastausten antoon. Kysymyspatteristo on reliabeli mutta tulokset eivät yhtä paljon.

4.3 Myymälät, joista ei tullut vastauksia, vastausten purku

Myymälät C ja I eivät tuottaneet yhtäkään vastausta tutkimukseen. Ei ole oletettavaa, että juuri näihin myymälöihin ei olisi sähköpostitse mennyt alkuperäinen kutsu taikka muistutusviesti perille. Myymälöissä ei ole mitään yhdistävää tekijää, joka vihjaisi tekniikan pettämiseen. Joko henkilöstö ei ole kokenut tarpeelliseksi vastata, heille ei ole annettu mahdollisuutta vastata, he eivät ole tienneet tutkimuksesta tai asia on vain unohtunut tyystin. Muiden myymälöiden perusteella ei puhtaasti vastauksista voi sanoa, että mikä johti juuri näiden kahden myymälän vastaamattomuuteen. Muista myymälöistä nimittäin tuli vastaukset positiivisessa kuin negatiivisessakin tapauksessa. Myönnettäköön, että enemmän tuli positiivista palautetta mutta vapaa sana -kohdissa oli muutamassa mainintaa järkyttävästä kiireestä. Liekö voinut olla, että henkilöstöä oli paikalla koko tutkimuksen ajan niin niukasti, että paikalla olijat kokivat tutkimukseen vastaamisen olevan liian suuri rasite pois myymälästä?

Myymälöillä ei ole juurikaan mitään yhteistä. Ne eivät ole samoissa ryhmissä vertailuluvuilla, niiden sairauspoissaolotilastot eivät ole verrannollisesti yhtenevät, työtunteja on käytetty verrannollisesti eri määrät. Jos katsoo myymälä kerrallaan niin toisessa myymälässä olivat sairauspoissaolot huomattavasti kohollaan ja toisessa myymälässä oli käytetty työtunteja kitsaasti. Tästä voi päättyä siihen lopputulokseen, että myymälöissä on ollut todella kiire. Myyjät eivät ole siitä johtuen joko muistaneet työpäivän jälkeen reagoida tutkimukseen tai he ovat olleet liian väsyneitä vastataksaan. Vastausten puutteesta ei voi tehdä johtopäätöksiä myymälöiden oloista. Myymälöiden tuloksista voisi arvella myymälöissä olevan keskivertoa parempi tyytyväisyys. Tälle selitys luvussa 5.

4.4 Myymälät, joista tuli yksi vastaus, vastausten purku

Myymälöistä A, D, H ja J tuli jokaisesta yksi vastaus. Näissä myymälöissä vastannut henkilö voi hyvin. Jokaisessa myymälässä vastannut henkilö koki, että hänellä on erittäin pätevä esimies, jonka kanssa tulee toimeen sekä työhenkilönä, että yksityishenkilönä. Mielenkiintoista on, että vaikka vastaajat kokivat, että henkilösuhde esimieheen on 5 niin silti esimiehen pätevyys oli arvioitu 6:ksi tämän siis ollessa paras mahdollinen tulos.

Vastaajat selkeästi hakevat hyvässä esimieheessä rentoa, tiimin puolia pitävää, järjestelmällistä motivaattoria ja vastausten perusteella he ovat juurikin sitä saaneet. Mielenkiintoista sinänsä on kuitenkin se, että esimiehen mahdollinen poissaolo ei herätä suuria tunteita vastaajissa. Eräs joka koki hentoista huojennusta esimiehen poissaolosta selitti, että välillä esimies puuttuu liikaa asiakaspalvelu tilanteisiin. Silti kaikki kokevat, että esimiehellä on erittäin merkittävä vaikutus työpaikka viihtyvyyteen. Eräs vastaajista tiivistä hyvin "ei muuten homma toimi."

Jokainen vastaajista myös kokee, että heidän ei tarvitsisi olla esimiehen kanssa kaveriteita, jotta esimies voisi olla työssään hyvä. Eli vastaajien emotionaalinen kypsyyden korkealla asteella ja he osaavat tehdä eron työn ja henkilökohtaisuuden välillä. Kieltevästi tällaisten ihmisten kanssa on helppo tehdä töitä, joka taas tekee esimiehen työstä helpompaa. Tosin kun vastaajille annettiin vapaan sanan mahdollisuus kuvailla omaa esimiestään, adjektiivit kuten "ammattitaitoinen" ja "joustava" esiintyivät useamminkin kerran, joten esimiehen suosio ei selity pelkästään hyvillä työntekijöillä.

Täten ei tule yllätyksenä, että kukaan vastaajista ei ole esimiehen takia harkinnut työpaikan vaihdosta kuluneen vuoden aikana. Kolme neljästä tosin oli muusta syystä miettinyt vaihtoa, yksi työpaikkansa sijainnin, toinen vaihtelun vuoksi ja kolmas ei kertonut. Nojaten muihin kyselyistä saatuihin tietoihin on tässä vaiheessa syytä tehdä olettaimus, että hyvä esimies pitää näitä työpaikan vaihtoharkitsijoita mahdollisesti jopa yrityksessä töissä.

Kysyttäessä yleistä hyvinvointia työpaikalla kokonaisuutena kaikki vastaajat totesivat olonsa joko numerolla 4 tai 5, ääripää numero 6 oli "Erittäin hyvä". Erään kohdalla oli olotilaa muuttanut paremmaksi, kun myymäläpäällikkö oli vaihtunut, edellisen kanssa ei ilmeisesti ollut toiminut työskentely.

Henkilökohtainen elämäntilanne oli vaikuttanut vahvasti myös työoloihin eräällä vastaajalla, hän määrittä itsensä olotilaan 5 tällä hetkellä. Kaikkien henkilöiden yleinen töihintulo olotila on myös verratun hyvä, kolme vastaajista kuvasi sen peräti 5:ksi ja yksi 4:ksi. Tiedusteltaessa kokonaisuhyvinvointiin vaikuttavia asioita kolme vastaajaa nimesi työtoverit tärkeimmiksi työviihtyvyyteen vaikuttajiksi ja yksi valitsi yrityksen työpaikkana. Tässä siis ei pyydetty kantaa onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen, ainoastaan mikä omaan hyvinvointiin vaikuttaa.

Pyydettiin myös nimeämään vähiten hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Molemmilla kohdilla oli vaihtoehtona antaa oma vaikutin jos ei kokenut valmiista listasta omaansa löytävän ja vastaukset jakaantuivat hyvin mielenkiintoisesti. Kaksi vastaajaa nimittäin totesi, että ansaintamahdollisuudet vaikuttavat vähiten työviihtyvyyteen. Eräs koki firman juhlien olevan turha työviihtyvyyden kannalta ja neljäs ei pidä merkityksellise-

nä sitä, millä yrityksellä on töissä. Viitaten hygieniatekijöihin (luku 3.4) olivat tämän tyylliset vastaukset odotettavissa.

Osana suoraa tiedon saantia ja valmistautumista heikkoon vastausprosenttiin kysyttiin henkilöiltä hyvin suoraan mihin he toivoisivat yritys X:n kiinnittävän enemmän huomiota ja omia ehdotuksia tähän. Kaksi vastasi henkiseen jaksamiseen, yksi fyysiseen jaksamiseen ja neljäs työympäristön viihtyvyyteen. Vastausvaihtoehdoissa kuitenkin oli mm. turvallisuutta koskeva vaihtoehto ja viestintää pääkonttorin kanssa koskeva vaihtoehto mutta silti jokainen toivoi parannusta siihen, miten työssä jaksamista pitäisi tukea.

Eräästä vastauksesta oli luettavissa myös tietynlaista antipatiaa johtoa kohtaan. Koetaan, että pääkonttorilla ei ymmärretä myymälätyöskentelyä juurikaan. Näissä myymälöissä on selkeästi kokeneet esimiehet. Haasteelliseksi tulkintaa tekee se, että ainoastaan yksi vastaaja antoi konkreettisia tietoja miksi kokee, että juurikin valittuun asiaan tulisi kiinnittää huomiota ja häneltä tuli suora ehdotus takahuonetilaan panostamisesta.

4.5 Myymälät, joista tuli kaksi vastausta, vastausten purku

Myymälät B, E, F ja G tuottivat jokainen kaksi vastausta. Kahdessa myymälässä voitiin hyvin, yhdessä vähän vaihtelevasti mutta yleisesti hyvin, yhdessä oli asiat todella heikolla tasolla. Tässä luvussa käsitellään siis yhtä huonovointista yhteisöä ja kolmea hyvävointista yhteisöä.

Mielenkiintoista oli, että vastaukset olivat molemmat keskenään hyvin samanoloisia, toisin sanoen henkilöt yhdessä myymälässä kokivat työhyvinvointinsa pääasiallisesti hyvin samantasoisiksi. Tutkimuksessa ei siis ollut myymälää, josta olisi tullut toisensa kumoavat vastaukset. Esimiehen kanssa koetut välit niin yksityishenkilöinä kuin työpersoonina ei suoranaisesti vaikuta ihmisten näkemykseen esimiehestä pätevänä. Tilanne oli sama sekä huonovointisissa että hyvävointisissa yhteisöissä.

Esimiehestä saatettiin pitää erittäin paljon yksityishenkilönä, arvoilla 5 ja 6 mutta silti pätevyys arvioitiin 4:ksi. Huonovointinenkaan yhteisö ei tyystin lytännyt henkilökeinoita esimieheensä, työpersoonat katsottiin yhteensopiviksi 2 arvolla, kun arvo 1 oli erittäin heikkona ja yksityishenkilökemiat arvioitiin peräti 3:ksi mutta pätevyys oli tällä henkilöllä 1 ja 2.

Hyvävointisissa yhteisöissä esimiestä osattiin katsoa sekä henkilö- että työhenkilönä erikseen ja nämä eivät myöskään haitanneet pätevyuden arviointia. Eräässäkin vastauksessa esimies sai molemmilta vastaajilta arvon 6 yksityishenkilökemioiden yhteensopivuudesta mutta silti pätevyys oli 4 ja 5. Esimiehestä voi siis pitää vaikei tämä välttämättä se pätevin henkilö olisikaan.

Huonovointisen yhteisön toiveet hyvän esimiehen piirteistä eivät ole mitenkään yllättävät. Molemmat ovat sitä mieltä, että hyvä esimies pitää tiiminsä puolia ja sietää kritiikkiä. Inhimillisyyttä ilmeni toiveissa että hyvä esimies on joustava, valmentava, tunnustaa jos ei tiedä, on motivoiva ja yhteistyökykyinen. Vastuullisuus oli myös todettu olevan hyvä piirre esimiehessä.

Toinen huonovointisen yhteisön jäsenistä löysi esimiehestään ainoastaan yhden oman toivelistansa piirteistä ja toinen ei yhtään. Sen sijaan vapaasti kun kuvailivat esimiestään maalautuu kuva henkilöstä, jolla ei ole kritiikin tai stressin sietokykyä ja purkaa sitä oikuttelemalla henkilöstölleen, suosii toisia ja ajaa vain omaa etuaan eikä osaa toimia tasapuolisesti kaikkia työntekijöitään kohtaan. Näin työntekijät esimiestään kuvailivat. Molemmat työntekijät olisivat erittäin huojentuneita jos tulisivat töihin ja esimies ei olisikaan paikalla. Tällöin työyhteisössä on rennompi ja mukavampi olla.

Hyvinvoivat työyhteisöt arvostavat esimieheissä pääsääntöisesti asian osaavuutta, tiimin puolin pitämistä, yhteistyökykyisyyttä ja järjestelmällisyyttä. Kuuntelevuutta arvostettiin myös sekä:

- tarkkaileva
- uskaltaa tunnustaa jos ei tiedä
- ulospäinsuuntautunut
- kuunteleva
- sosiaalinen
- motivoiva
- vastuullinen
- aikuismainen
- joustava
- rento
- ripeä toimissaan
- mielipiteitä kyselevä
- osaava
- suorittaja.

Omasta esimiehestä löytyi muutamiakin toivotuista piirteistä. Kolmen hyvinvoivan yhteisön keskiarvollinen osuma on 3,5. Keskiarvoa laskee eräs 2:sen antanut henkilö mutta tämä selkiintyy seuraavassa kohdassa. Henkilöitä pyydettiin omin sanoin kuvailemaan viisi piirrettä omasta esimiehestään ja tämä henkilö kokee, että vaikka esimies onkin mukava, etsii vastauksen jos ei tiedä niin silti asiat saattavat jäädä helposti tekemättä ja sisäinen tiedotus ei toimi. Eli mukavassakin esimieheissä voi olla vikoja, mutta kun kemiat toimii, on näitä vikoja ilmeisesti helpompi sietää.

Jos hyvinvoivissa yhteisöissä vastaajat kohtaisivat tilanteen, että esimies ei olisikaan paikalla olisivat vastaajat pääsääntöisesti hieman harmissaan. Tosin kaksi, jotka selittivät (samasta myymälästä) totesivat että harmistus liittyy enemmänkin siihen, että se tarkoittaa henkilöstövajetta muutenkin tiukoille vedetyssä myymälässä. Eräs toinen totesi olevansa harmistunut sillä pitää esimiehestään.

Erittäin mielenkiintoinen seikka on se, että eräs hyvinvoivasta myymälästä vastannut henkilö olisi erittäin huojentunut jos esimies ei olisikaan paikalla vaikka hän oli kehu-
nut esimiestään ja tulee tämän kanssa toimeen. Mikään vastauslomakkeessa ei selitä miksi vastaaja olisi erittäin huojentunut jos esimies ei olisikaan paikalla. Epähuomiossa laittanut valintansa väärään ääripäähän?

Huonosti voivalla työyhteisöllä ja hyvinvoivilla yhteisöillä on jotain yhteistäkin. Pääsääntöisesti kaikki kokevat esimiehen olevan tärkeä (5 tai 6) vaikuttaja työhyvinvointiinsa ja työpaikka viihtyvyyteen. Vain kaksi vastaajista kokee sen olevan 4. Esimies nähdään hengenluojana ja esimerkkitoimijana. Näiden seikkojen koetaan vaikuttavan siihen, miksi esimies on työviihtyvyyteen tärkeä tekijä. Eräällä vastaajalla on ollut aiemmin esimies jonka kanssa asiat eivät sujuneet, joten ilmeisesti hänen työviihtyvyytensä on silloin ollut jotain muuta.

Kaikista vastaajista tässä ryhmässä vain yksi oli sitä mieltä, että esimies ei voi olla hyvä työssään, jos henkilökemiat eivät kohtaa työntekijöiden kanssa. Kolme henkilöä kuitenkin koki, että esimiehen on oltava kaveria kaikkien työntekijöiden kanssaan olakseen työssään hyvä.

Tässä kohtaa on helppo haastaa kysymyksen asettelu. Tämä oli vaarana tätä kysymystä mietittäessä. Kokevatko ihmiset sanan "kaveri" siten, että on tultava toimeen sillä tasolla, että voisi viettää aikaa myös vapaa-ajalla vai koetaanko kaveri-sana vain ilmaukseksi siitä, että henkilö on mukava toista kohtaan.

Huonovointisessa yhteisössä molemmilla vastaajilla on ollut ajatuksissa työpaikan vaihto esimiehen sanomisista tai toiminnasta johtuen. He ovat myös molemmat harkinneet työpaikan vaihtoa muistakin syistä, toinen totesi ettei toimiala anna hänelle tarpeeksi eikä kehitystä toivottuun suuntaan ole tapahtumassa. Lisäksi työstä ei saa sellaista mielihyvää, jota työstä odotettaisiin saatavan. Hyvinvoivista yhteisöistä vain yksi vastaaja kuudesta on harkinnut työpaikan vaihtoa kuluneen vuoden aikana mutta tämä ei johdu esimiehestä. Henkilö ei ollut kertonut tarkemmin ajatuksensa syytä.

Huonosti voivassa yhteisössä toinen vastaajista oli ilmoittanut yleisen hyvinvointinsa työpaikalla arvolla 4, eli hyvällä puolella. Toinen henkilöistä arvolla 2. Paremmin jaksajaa ymmärtää helpommin parin kysymyksen päästä, kun hän kertoo työtovereiden olevan tärkein työhyvinvointiinsa vaikuttava tekijä. Toinen huonovointisen yhteisön henkilö kokee esimiehen olevan tärkein vaikuttaja työviihtyvyydessä.

Ilmeisesti asiat eivät tässä myymälässä ole aina olleet näin, sillä toinen vastaajista raportoi, että myymäläpäällikkö on muuttanut hänen kokemuksensa työviihtyvyydestä, joten päällikkö on vaihtunut tämän työntekijän työskentelyaikana ja uusi esimies on ollut muutos huonompaan. Toinen henkilö on oletettavasti joko ollut tekemisissä vain tämän päällikön kanssa tai sitten työyhteisö on ollut aina miellyttävä ja iso vaikuttaja, sillä hän ei koe hyvinvointinsa kokeneen muutoksia.

Molemmat heistä tulevat kuitenkin hieman huonolla olotilalla töihin. Töihin on osittain huono tulla, sillä ei ole aikaa ollut palautua edellisestä työvuorosta ja kiire on aina hurja. Vähiten työhyvinvointiin he kokevat asiakkailla ja työnantajayrityksellä olevan vaikutusta. Huonosti voivasta yhteisöstä molemmat vastaajat toivovat, että työnantaja kiinnittäisi enemmän huomiota henkiseen jaksamiseen.

Hyvin voivissa yhteisöissä vastaajat olivat kokeneet yleisen hyvinvointinsa välillä 3-6. Huolimatta yhdestä kolmosesta on tämä myymälä, josta se tulos tuli, luettu hyvinvoivaksi, sillä kaikki muut vastaukset kuitenkin tukevat enemmän hyvinvoivaa kuvaa paitsi tämä yksi vastaus. Lisäksi henkilö on perustellut vapaakentässä, että hänen vointinsa töissä vaihtelee. Tämän perusteella ei voi olettaa, että henkilö voisi jotenkin

yleisesti huonosti. Yksi henkilö kuvaili oloaan arvolla 4, kaksi arvolla 5 ja kaksi peräti arvolla 6. Eräs toinenkin henkilö oli raportoinut, ettei olo ole aina ollut hyvin kokemuksen kaltainen muttei perustellut mikä asiaa on aikoinaan parantanut.

Yleensä kuitenkin kaikki näistä henkilöistä tulevat positiivisella olotilalla töihin. Arvot vaihtelivat 4-6 välillä ja toinen arvon 4 antajista oli kokenut tarpeelliseksi perustella tuntemustaan yksinkertaisesti yleismaallisella totuudella, "Aina ei voi olla hyvä päivä". Eli tämäkään, henkilön hieman negatiiviseksi kokema tulos ei johdu työstä, vaan yleisesti siitä että myös henkilökohtainen elämä vaikuttaa henkilön töihin saapumiseen. Perusteluiksi annettiin myös että vaikkakin työilmapiiri ja työnkuva on erittäin mieluinen niin kiire on suorastaan tuskallinen välillä.

Työtovereita arvostetaan erittäin selkeästi näissä hyvinvoivissa myymälöissä. Neljä kuudesta nimittäin ilmoitti työtoverien olevan tärkein työhyvinvointiin vaikuttava asia, kaksi nimesi työnantajan. Huomion arvoista on, että vastaukset olivat myymälän sisäisesti identtiset. Vähiten työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät hajaantuivat hieman enemmän, muu, mikä? -kohta sai kaksi ääntä muttei suoranaista perusteluita, työnantaja yrityksenä sai yhden äänen. Asiakkaat koettiin myös olevan heikoin vaikuttaja työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Lisäksi yksi todensi hygieniatekijöitä nimeämällä ansainta mahdollisuudet vähimmäksi vaikuttajaksi omaan työhyvinvointiinsa.

Näissä myymälöissä oli vastaajamääränkin vuoksi hajontaa toiveissa asioista, joihin myymälässä pitäisi kiinnittää huomiota. Eräs myymälä, jolla on liki kaksinkertaiset sairauspoissaolotilastot yritys X:n keskiarvoon verraten toivoi, että näiden poissaolojen hallintaan kiinnitettäisiin huomiota sekä työpaikan ihmissuhteisiin. Kaksi myymälää puolestaan haluavat huomiota kiinnitettävän henkiseen hyvinvointiin ja työpaikan sisäiseen viestintään.

4.6 Regressioanalyysi

"Regressioanalyysin (*regression analysis*) avulla tutkitaan yhden tai useamman selitettävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan." (Regressioanalyysi 2008) Tässä tilanteessa vastakkain asetetaan esimieheen liittyviä kysymyksiä ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Regressiosuoran kaava on

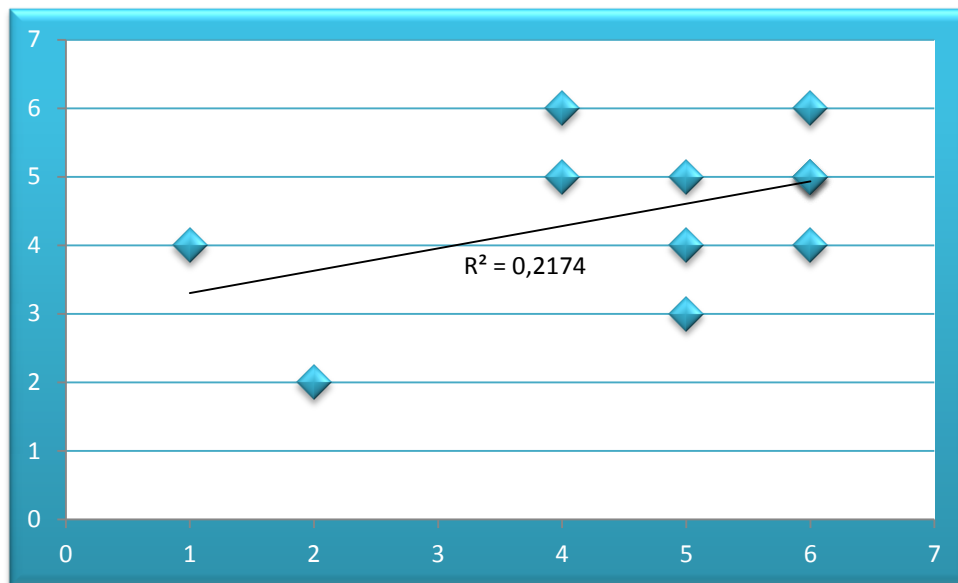
$$Y = a + bX$$

- Y on selitettävän muuttujan arvo
- a on vakiotekijä
- X on selitettävän muuttujan arvo
- b on regressiokerroin.

Regressionkertoimen ollessa 0 ei vertailtavilla kohteilla ole lineaarista yhteyttä. Nouseva käyrä tarkoittaa positiivista, laskeva negatiivista yhteyttä. (Regressioanalyysi 2008)

Alla on esitetty valikoiduista kysymyksistä tehty regressioanalyysi liittyen tutkimuksen asetelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Kuviossa 12 on esitetty x-akselilla arvoilla 0-6 se arvo, jolla henkilö kuvasi esimiehensä pätevyyttä, y-akselilla on ilmaistuna saman henkilön kokemus omasta, yleisestä hyvinvoinnistaan töissä. Kuviossa on huomioitu kaikki 12 vastaajaa, osa pisteistä on päällekkäin sillä arvopari 6 ja 5 toistui kolmella vastaajista.



Kuvio 12. Kokemus esimiehen pätevyydestä suhteessa omaan työviihtyvyyteen.

Kuviossa oleva R-luku on regressionsuoran arvo. 21,74% työviihtyvyyden kokemuksen vaihtelusta voidaan selittää esimiehen pätevyydellä. Esimiestyöllä on siis huomattava vaikutus ihmisten viihtyvyyteen joten suosituksena on kiinnittää toimivaan esimiestyöhön huomiota.

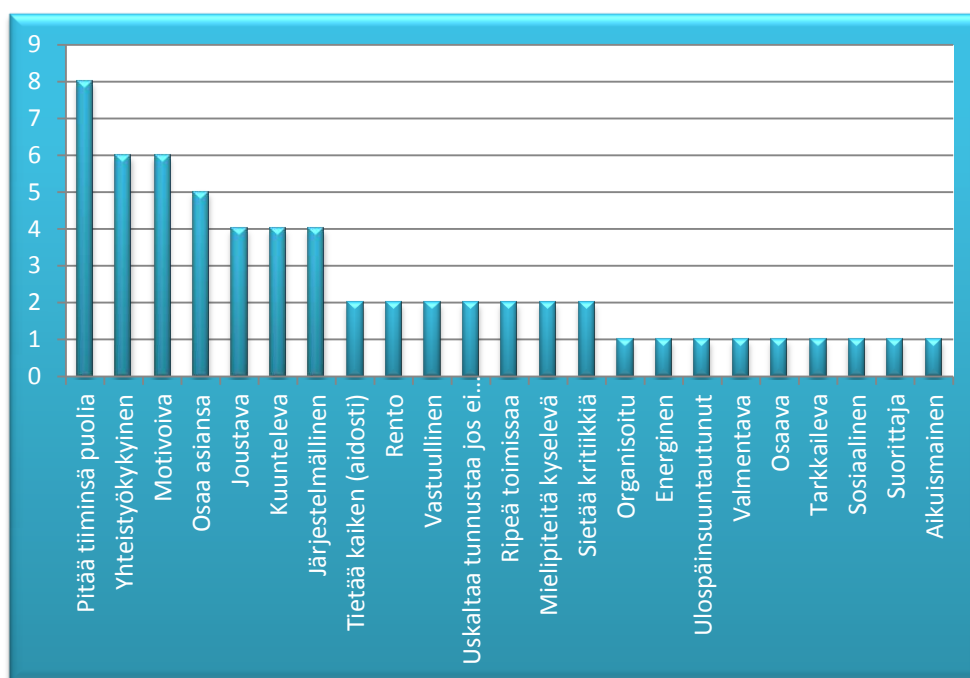
Mitä pätevämpi esimies henkilöllä mielestään on, lisääntyy työviihtyvyys hieman reilulla viidenneksellä kokonaisuudesta. Vaikutuksen määrä on riittävän todentamaan todeksi hypoteesi esimiehen vaikutuksesta.

Luonnollisestikaan esimies ei pysty koko hyvinvointia parantamaan, eikä esimiehen odoteta olevan yli-ihminen, joka pystyy pysymään tyyneenä joka tilanteessa ja kykenee jättämään kaikki yksityiselämän vaikuttimet työpaikan ulkopuolelle. Esimiehen on oltava oikeasti pätevä, ainakin työntekijöidensä silmissä.

Vastaus pätevään esimieheen saadaan myös kyselystä. Vastaajia pyydettiin nimeämään ominaisuuksia valmiista listasta, joita kokevat esimiehelle hyödylliseksi. Lista sisälsi useamman kohdan, kuvioon 13 on valikoitu vain ne, jotka saivat ääniä. Työntekijöillä oli mahdollista vastata siis joko henkilöasioihin liittyen tai vaatia ammatillista pätevyyttä valinnoillaan. Luvussa kolme esitellyt henkilöstönjohtamismenetelmät näkyvät vastauksissa selkeästi.

Kuten on havaittavissa, pätevää esimiestä ei ensisijaisesti tee hänen muodollinen osaamisensa vaan ihmisosaaminen. Esimiehen on selkeästi pidettävä tiimensä puolia, tämä vaihtoehto sai peräti 13,33% vastauksista. Seuraavana jaetulla toisella sijalla 10% äänimäärällä ovat yhteistyökyvykkyys ja motivoiminen.

Kokonaan äänittä jäivät positiiviset ominaisuudet kuten itsevarma, älykäs, luova ja aloitteellinen. Asiansa osaamista esimieheltä toivottiin 8,33%:ssa vastauksia. Löydökset tukevat teoriaosuudessa esitettyä mallia esimiehestä, jonka on osattava huolehtia henkilöstöstä ensin ja vasta sitten hoidettava asiat kuntoon.



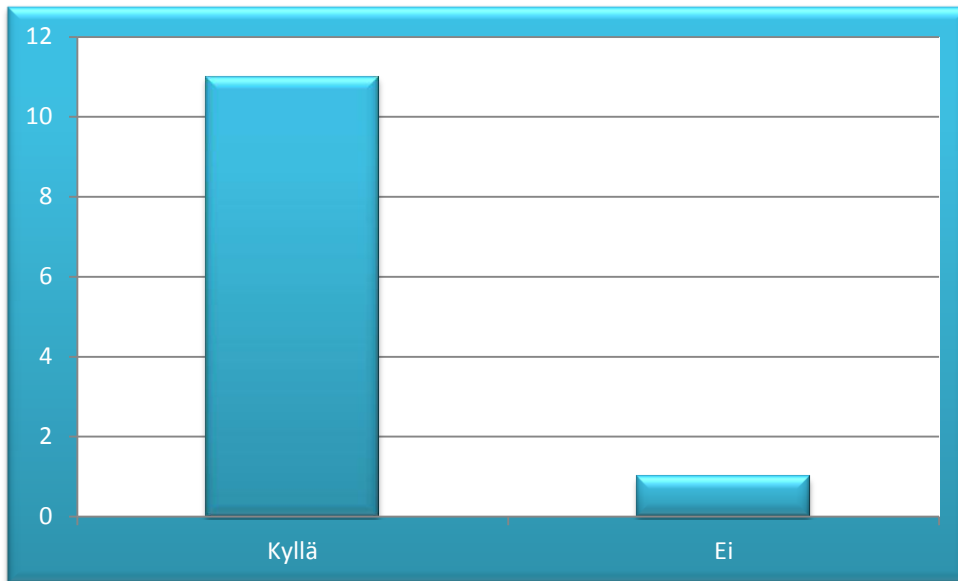
Kuvio 13. Mitä ominaisuuksia pidät hyödyllisinä esimiehelle?

Erityistä huomiota on kuitenkin nostettava kohtaan sietää kritiikkiä. Molemmat tulivat myymälästä, jossa ei voitu hyvin. Hyvinvoivissa myymälöissä esimiehen kyky sietää kritiikkiä ei ainakaan tämän kyselyn perusteella ole ongelma. Hyvinvoivissa yhteisöissä tosin keskustelukanavat esimiehen kanssa tuntuivat olevan auki paremmin kuin huonovointisessa yhteisössä. Kahdensuuntainen vastuunotto keskusteluista ja kyvystä ymmärtää mitä toinen sanoo on teorioidenkin perusteella yksi esimiehen tärkein kyky. Esimiehen sekä työntekijöiden on hyvä muistaa, että työsuorituksen arviointi ei ole henkilökohtainen loukkaus.

Vastaajat kuitenkin erittäin fiksusti vastasivat kysymykseen henkilökemioista ja esimiehen työsuorituksesta. Esimieheltä ei odoteta yksityiselämän kaveruussuhteen muodostamista varten tapahtuvaa henkilökemioiden kohtaamista jotta työsuoritus voisi silti olla hyvä. Tätä tukee kuviossa 14 esitetty vastausten jakauma kysymykseen "Voiko esimies olla työssään hyvä vaikka henkilökemiat eivät kohtaa?" 91,67% vastauksista tulivat vaihtoehdolle kyllä. Emotionaalinen kypsyyden on korkealla tasolla vastanneiden työntekijöiden parissa.

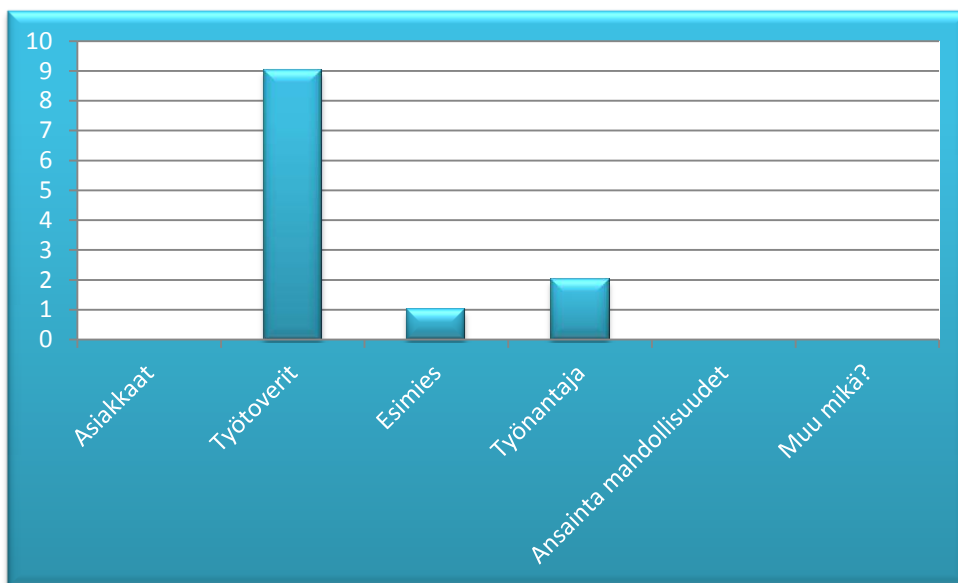
Kokonaisuutena työhyvinvointia mietittäessä on hyvä ottaa esiin kuvio 15. Kuviossa 15 on graafisesti esitettyjä vastauksia kysymykseen "Minkä seuraavista koet olevan tärkein hyvinvointiisi vaikuttava tekijä?". Vastaajista 75% valitsi työtoverit tärkeimmäksi vaikuttajaksi työhyvinvointiinsa. Huonosti voivassa yhteisössäkin toinen henkilöistä nimesi työtoverinsa tärkeimmäksi vaikuttajaksi ja hänen tuntemuksensa työhyvinvoinnista oli arvo 4.

Molemmista huonosti voivan työyhteisön vastauksista kävi selväksi, että työntekijöillä on hyvin vahva keskinäinen side, ikään kuin työntekijät vastaan esimies asetelma. Tämä ei luonnollisestikaan ole hyvästä, mutta selittää sen, miksi ihmiset jaksavat.



Kuvio 14. Voiko esimies olla työssään hyvä vaikka henkilökemiat eivät kohtaa?

Muutoinkin työyhteisöt saavat voimaa toisistaan ja työpaikan henkeä kehuttiin useasakin vapaa sana -kohdassa, joko suoraan tai sivullisesti. Jos töihin tullessa esimies ei olisikaan ollut paikalla, liittyi monen harmituksen kokeminen tässä tilanteessa juurikin työtoverin puutteeseen. Pienet yhteisöt nivoutuvat yhteen ja antavat tukea toisilleen vaikeina hetkinä. Työtovereihin jotkut saattavat jopa lukea esimiehen kuuluvaksi. Henkilökunnan keskeiset välit ovat motivaattori ja kannustaja. Esimies tekee paljon mutta ilmeisesti työtoverit tekevät liki kaiken muun työviihtyvyyden. Nämä kaksi tekijää, esimiehen pätevyys ja työntekijöiden kanssakäymiset, ovat asioita joihin voi yritys pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti.



Kuvio 15. Minkä seuraavista koet olevan tärkein työhyvinvointiisi vaikuttava tekijä

Myymälän hyvinvoinnista on siis viidennes selitettävissä esimiehen toiminnalla ja sanomisilla joten se on varteen otettava vaikuttaja. Suurin tekijä ovat kuitenkin työtoverit. Rekrytoinnissa hyödyllinen tieto. Seuraavassa luvussa käsitellään tuloksen ja hyvinvoinnin suhdetta. Hyvinvointi vaikuttaa tulokseen, siksi esimiestyö on tärkeää.

5 TULOKSEN SUHDE KAHTEN PÄÄTEKIJÄÄN

Tulosvertailua varten on käytössä myynti suhteessa budjettiin. Tulosten purkamisessa tämä on ainoa kohta, kun tuli oleelliseksi tieto että yritys X:llä on tutkimuksessa mukana myymälöitä kahdesta eri ketjusta. Aiemmin tuloksissa ei ole ollut minkäänlaista ketjukohtaisia eroja, molemmista ketjuista yksi myymälä jätti vastaamasta, molemmista ketjuista tuli kaksi yhden vastauksen myymälää ja kaksi kahden vastauksen myymälää eikä oloissa ollut ketjukohtaisia eroja. Ainoastaan toinen ketju kieltämättä tuotti huonovointisen myymälän.

Ketjujen Z ja Y tulosvertailussa keskitytään vain näihin kahdeksaan myymälään joista saatiin vastaukset. Vastaamatta jättäneille myymälöille ei suoranaisesti voinut antaa nolla-arvoa sillä se ei ole totuudenmukainen kuvaus heidän tilanteestaan, totuudenmukaista kuvaa ei heistä ole tiedossa, on vain arvailuja jotka eivät tähän kuulu.

Myymälöiden suojaamiseksi mahdollisimman pitkälle on jokaiselle myymälälle annettu toteutuneen myynnin mukaan tulospisteet ja hyvinvointipisteet perustuen kyselyyn. Tulospisteet on johdettu asteikosta, joka on kohoamisellaan vastaava prosenttikohoaman kanssa, joka myymälöiden myynnissä oli. Toisin sanoen prosentit on laitettu alekkain taulukkoon ja viereen on tehty tasavälillä pistetaulukko ja vertailua varten on tästä taulukosta katsottu myymälän tulosprosenttia vastaava pistemäärä.

Asteikon ääripäät ovat määrittäneet käytössä olevien prosenttivaihteluiden avulla. Asteikko on kokonaisia yksiköitä ja vaihteluväli on laajempi, kuin hyvinvointipisteiden. Ketjut ovat käyttäneet samaa vertailuasteikkoa omalla prosenttihajonnallaan jotta ketjut eivät olisi liian helposti tunnistettavissa. Hyvinvointipisteet on kerätty laskemalla yhteen tutkimuksessa valikoidut esimieskysymykset ja ottaen näistä huomioon 21,74% (pyöristettynä lähimpään kymmenykseen) ja tähän tulokseen on lisätty piste-kertymä valikoiduista työhyvinvointikysymyksistä. Esimerkkeinä kahden ääripää myymälän laskennat:

$$(5,5+5+5,5+4,5+2,5+6+1)*0,2174+(1+5+5)=17,5$$

$$(5+6+4,5+2,5+5+5+1)*0,2174+(0+5+4)=15,3$$

Ketjun Z tulokset kertovat suoraan tutkimuksen hypoteesin olevan oikea. Hyvinvointivassa myymälässä tulos on parempi kuin heikommin voivassa myymälässä.

Taulukko 8. Ketjun Z tuloksen jakaantuminen työhyvinvointiin nähden myymälöittäin.

Tulospisteet	Hyvinvointipisteet	Erotus tuloksessa	Erotus hyvinvoinnissa	Nousun suhde
75	17,5	36	1,5	0,1hp = 2,4tp
39	16	6	0,3	0,1hp= 2tp
33	15,7	4	0,4	0,1hp= 1tp
29	15,3			

Mielenkiintoinen on tuloksen parantuminen hyvinvoinnin myötä. Mitä korkeammaksi nousee hyvinvointiasteikolla, sitä enemmän tulosta sai yhdellä hyvinvoinnin kohoamisella. 10 tulospistettä vastaa 10% muutosta tuloksessa. Tästä tutkimuksesta saa-

dun tiedon perusteella on tuloksekasta panostaa ihmisten hyvinvointiin töissä tuloksen lisäämiseksi jos hyvinvointipisteiden kerääminen ei ylitä saavutettavien tulos pisteiden arvoa. Tietämättä tarkalleen kuinka monta euroa on 10% myynnistä on hankala antaa suoraa vastausta siihen, kuinka paljon rahaa kannattaa määrällisesti sitoa henkilöstön jaksamisen kehittämiseen. Luvussa 6 kuitenkin käsitellään muutamia kehitysehdotuksia, joita työnantaja voi halutessaan hyödyntää. Hyvinvointipisteiden nousu on riippuvainen useasta eri tekijästä ja nämä ovat huomioituina luvussa 6.

Ketjusta Y löytyi se todella huonosti voiva yhteisö. Tämän yhteisön tulospisteet olivat 31 ja hyvinvointipisteet 7,8. Vastaavasti ketjun Y paras myymälä oli tulospisteillä 59 ja hyvinvointipisteillä 17,3. Ketjujen välisiä tuloseroja ei pysty näillä tutkimustiedoilla selvittämään. Toinen ketjuista on tehnyt selkeästi enemmän myyntiä budjettiinsa nähden mutta tämän tutkimuksen avulla ei tähän valitettavasti ole löydettävissä ratkaisua. Kuten todettu, myymälöiden olot ovat keskenään erittäin samanlaiset.

Sinänsä on mielenkiintoista, ettei sairauspoissaoloilla ja työhyvinvoinnilla näytä olevan samanlaista suoraa vaikutusta. Vaikkakin ketjun Z ääripäät näyttäisivät että tyytyväisemmässä yhteisössä on vähemmän poissaoloja, sekoittavat keskivaiheen tiedot tämän hypoteesin. Lisäksi ketjussa Y korkeimmat hyvinvointipisteet saanut myymälä oli se, jossa oli korkein sairauspoissaolomäärä. Tarkempaa analyysia varten olisi tiedettävä poissaolojen pituudet eli se, kuinka iso osa näistä poissaoloista on juurikin lyhyitä poissaoloja. Suuren sairauspoissaololukeman voi selittää esimerkiksi työntekijän aikaisin alkanut äitiysvapaa jos raskaus on ongelmallinen. Tällaisella sairastamisella ei ole mitään tekemistä työhyvinvoinnin kanssa, joten ilman tarkempaa tietoa poissaoloista ei niitä voi tällä tiedolla enempää analysoida.

Taulukko 9. Sairauspoissaolot ja hyvinvointi ketjussa Z.

Sairauspoissaolot	Hyvinvointipisteet
8,5	17,5
22	16
13,5	15,7
45	15,3

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedossa on tiivistetty yleiskuva myymälöiden voinnista ja esimiestyöstä yritys X:ssä. Laajempi purku vastauksista on käsitelty pääluvun 4 alla. Johdannossa esitellyt tutkimuskysymykset

- Minkälaiset ovat työntekijöiden suhteet esimieheensä?
- Miten suhde heijastuu työhyvinvointiin?
- Onko esimiestyön vaikutus myymälän tulokseen niin huomattava että se tarvitsee erityishuomiota?

ovat jo käsitelty edellisissä luvuissa joissa niihin on vastattu.

6.1 Esimiestyöskentely myymälöissä

Henkilöiden suhde esimieheensä on näiden vastausten perusteella 83%:sesti paremmalla puolella. Kaksi vastausta muodostaa pyöristäen 17% joukon, joka on tyytymätön esimieheensä ja kokee välit huonoiksi. Hyviksi välit luetaan jos vastaus suhteen kokemisesta oli arvolla 4-6 ja huonoksi jos arvo oli jotain 1-3 välillä. Esimiehet ovat pääsääntöisesti ihmiskeskeisiä henkilöitä, jotka ovat ammattimaisia ja osaavat pitää oman myymälänsä puolia. Heiltä toivotaan ehkä hieman vähemmän puuttumista asiakaspalvelutilanteisiin ja joidenkin asioiden parempaa loppuun saattamista mutta pääsääntöisesti huolehtimalla ihmisistä esimiehet ovat saaneet henkilökuntansa puolelleen.

Yritys X:n esimieskoulutukset ovat pääsääntöisesti siis olleet toimivia ja kokenut esimiestoiminta näkyy ihmisten vastauksissa. Muutama ylilyönti on voinut hyviltäkin esimiehiltä tulla mutta pääsääntöisesti he ovat hyvää tarkoittavia. Esimies tekee töitä hyvässä hengessä henkilökuntansa kanssa ja yleisesti mielletään päteväksi. Pätevyys koetaan tulevan enimmäkseen ihmisläheisyydestä ja inhimillisyydestä työntekijöitä kohtaan. Muodollinen pätevyys on vähempiarvoinen pätevyyden luojatekijä työntekijöiden silmissä. Esimiehillä on selkeästi vaikutusta kaikkien työntekijöiden työssä jaksamiseen, joidenkin enemmän, toisten vähemmän.

Keskittymällä esimiestyön huoltamiseen ja tukemiseen saadaan myös työntekijöihin enemmän virtaa ja jaksamista työssä, jolloin on myös syytä olettaa herkkyyden sairauslomiin vähentyvän ja tuloksen kohoavan, kun ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan. Yksi yrityksen tehokkaimmista sitouttamistavoista rivityöntekijöitä kohtaan on huolehtia heidän esimieheksi henkilö, joka huolehtii työntekijöistä.

Johtopäätelmänä voidaan todeta että esimiestyöllä on varteen otettava vaikutus ihmisten jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kehittämällä esimiestyötä ihmisläheisempään suuntaan voidaan yrityksessä saavuttaa jo merkittäviä säästöjä. Kun työntekijöiden ja esimiesten välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus ja toimeentulo, on työssä jaksaminen todennäköisempää. Jatkotutkimuksena suositellaan vastaavan kyselyn suorittamista kaikissa yksiköissä sekä suorittamaan esimiehille oman hyvinvointitutkimuksen josta voidaan saada tietoa, miten esimiehet näkevät oman tilanteensa ja miten he työntekijöihinsä suhtautuvat. Kuulemalla myös esimiehiä on heitä helpompi kouluttaa.

6.2 Työhyvinvointi myymälöissä

Vastauksista kuultaa läpi kiire ja monessa vastauksessa myös mainitaan kiire suoraan. Vapaa sana -kenttiä on täytetty erittäin vähän ja iso osa täyttäjistä oli todella lyhytsanaisia eikä kieliopilliseen ilmaisuun ole kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi isot alkukirjaimet puuttuvat joten kiire on ollut ilmeisesti vastatessakin. Vaikkakin ihmiset voivat kohtuullisen hyvin, heikkoja vastauksia oli todella vähän, niin silti kaikkia vaivaa kiire. Kukaan ei vastauksissaan avannut suoraan mistä kiire johtuu. Kiire on erittäin vakavasti otettava työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Vaikka ihmiset yleisesti kokivat vointinsa hyväksi eivätkä antaneet kyselyn perusteella juurikaan ymmärtää, että asiat olisivat erityisen huonolla tasolla.

On kuitenkin huomionarvoista, että useita kymmeniä myymälöitä käsittävistä ketjuista valikoitui kymmenen myymälään, joista kaksi jätti kokonaan vastaamatta ja kahdeksasta josta vastattiin oli niistäkin vastausmäärät erittäin vähäisiä. Kiire ja stressi eivät pitkässä juoksussa ole hyväksi ihmisille ja vaikka vahvat yhteisöt voivat suojata hyvin pitkän aikaa kiireen haittavaikutuksilta, tulee jossain vaiheessa seinä vastaan. Työtoverit saavat monet jaksamaan. Yhteisöt luovat voimaa ja vertaistuki on useissa asioissa tarpeen ja selkeästi myymälöissä on tiimihenkeä. Jopa huonovointinen yhteisö oli työntekijöiden keskuudessa vahva. Yhteisöllisyys luo monesti hyvää henkeä ja auttaa kestämaan kiirettä. Jos stressireaktion saa laukaistua jollakin keinoin edes hetkellisesti, pystyy henkilö jaksamaan paremmin. Työyhteisöjen keskinäinen kiintymys tuntuu olevan monelle työntekijälle tärkeä tekijä omassa hyvinvoinnissa. Yleisesti ottaen ihmiset voivat Yritys X:ssä hyvin mutta kiireisesti.

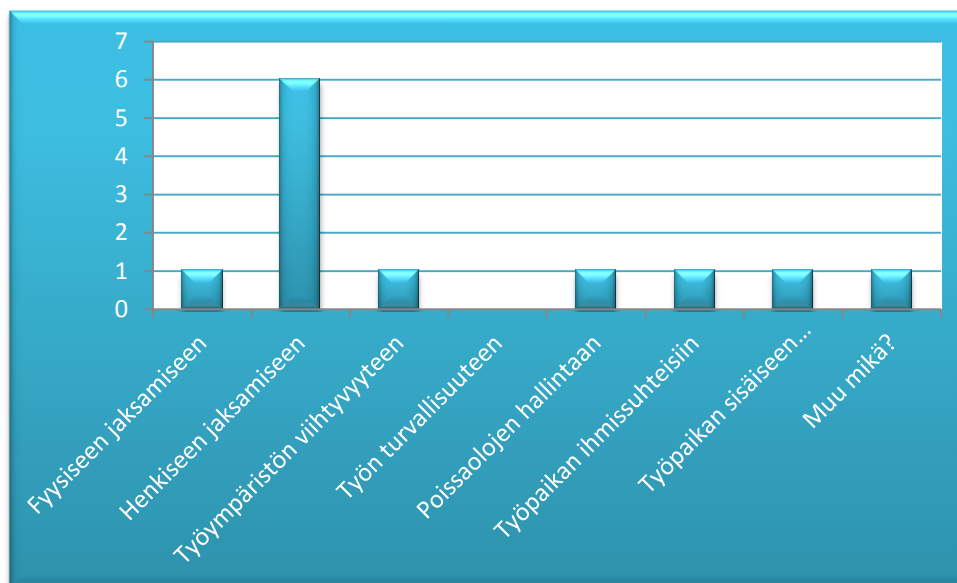
Johtopäätöksenä tästä on todettava, että yritys X:ssä työntekijät ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisen puolella kuin tyytymättömyyden. Tyytyväisyydessä oli vaihtelua muttei rajusti. Hyvinvoivat yksiköt tuottavat paremmin kuin heikommin voivat. Tuloksella ja hyvinvoinnilla on erittäin selkeä yhteys. Eniten ihmiset kaipaavat arvostusta omaan työhönsä ja kun ihmiselle annetaan kunnioitusta ja luottamusta hoitaa työnsä, avustaa jo se jaksamista. Tekemällä fyysisestä työympäristöstä luokseen kutsuva ja jaksamista edistävä, kerrotaan näin työntekijöille, että yritys aidosti välittää heistä. Pienilläkin rahallisilla panostuksilla ja puhtaalla luottamuksen antamisella voidaan saada yllättäviä tuloksia aikaiseksi.

7 KEHITYSEHDOTUKSET JA AJATUSTENHERÄTTÄJIÄ

Viimeinen tutkimuskysymys, Miten organisaation työympäristöä voidaan kehittää? käsitellään tässä luvussa. Kehitysehdotuksissa on muutama tutkijan näkemys, mitä yritys X:llä voisi olla mahdollista tehdä. Ehdotukset ovat viitteellisiä eivätkä sido yritys X:n johtoa mihinkään. Kuten pääluvussa 1 on jo todettu, työnantajan toimintaympäristö on erittäin hankala nykypäivänä tasapainotella. Sähköpostikeskusteluissa yritys X:n henkilöstöpäällikön kanssa on tutkijalle tullut selkeä kuva yrityksestä, jolla on aito kiinnostus työntekijöidensä jaksamista kohtaan.

Kaikissa ehdotuksissa on kuitenkin huomioitava, että ne pohjautuvat pitkälle työntekijöiltä saatuihin kehityskohtatoiveisiin. Ajatuksenherättäjillä tarkoitetaan tässä kysymyksiä, joita tutkijalle on itselleen työn tuloksien purun aikana herännyt.

Kaikki kehitysehdotukset pohjautuvat teoriaan ja ovat johdettavissa teoriaosuudessa käsitellyistä asioista. Tietämättä täysin toteutuneita euromääriä myynnistä on hankala myös kehitysehdotuksiin laittaa mitään selkeää summahaarukkaa johonkin panostukseen. Pääasiallisesti on kehitysehdotuksissa keskitytty myös siihen, mitä edellisissä kappaleissa on purettu ihmisten tuntemuksia ja vastauksia kysymyksiin. Kehitysehdotuksia luettaessa on pidettävä mielessä, että tutkija itse ei työskentele yritys X:ssä. Tutkijan yhteys yritys X:ään on ollut toimeksiannosta sopiminen ja sen puitteissa käydyt keskustelut ja sähköpostiviestit henkilöstöpäällikön kanssa sekä kyselystä saadut tulokset.



Kuvio 16. Mihin seuraavista pitäisi työnantajan mielestäsi kiinnittää huomiota myymälässäsi?

Yleisesti on hyvinvoinnista hyvä käydä läpi pari asia. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrittää hyvin perusluontoiset, minimivaatimukset siitä mitä työterveyshuollon on oltava. Lain 4§ kuuluu seuraavasti: " Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa säädetään."

Yritys X:ssä luonnollisesti toteutuu lain edellytykset mutta heillä on myös laajennettu työterveyshuollon palveluita lainvaatimuksia laajemmaksi. Myymälöissä mm. tehdään vuosittain riskikartoitukset ja työsuojeluvaltuutetut kiertävät myymälöitä aktiivisesti varmistamassa, että työturvallisuuden ja työolojen puitteissa kaikki on kuten kuuluukin. Tämä osittain näkyikin vastauksissa. Kukaan ei kokenut työn turvallisuuteen liittyvän mitään ongelmaa tai kokenut siihen liittyen kehittämisen tarvetta. Myymälähenkilökunnalla on myös mahdollisuus tarvittaessa saada avukseen fysioterapeutti.

Kehitysideoiden ajatuksena on käydä läpi asioita, joilla tutkijan näkökulmasta esiin nousseita, työntekijöiden ilmoittamia kehityskohteita voisi olla mahdollista helpottaa. Tämä ei automaattisesti tarkoita, etteikö näitä asioita jo huomioitaisi yritys X:ssä tai etteikö niitä tiedettäisi. Joskus asiat ratkeavat palaamalla perusasioihin jotka työn tiimellyksessä saattavat unohtua. Millainen on yritys X:n henkilöstöstrategia?

Yleisehdotuksena on miettiä, onko kaikilla henkilöillä varmasti tieto kaikista heillä käytössä olevista mahdollisuuksista? Kun henkilöä perehdytetään tulee asiaa todella paljon. Tieto esimerkiksi työterveyspalveluista voi usein työntekijältä jäädä vähemmälle huomiolle, koska sillä ei välttämättä perehdytyshetkellä ole niin suurta merkitystä. Kehitysehdotuksissa on myös pyritty miettimään uusia ratkaisuja jos vain niitä on näillä tiedoilla mahdollista kehittää. Kaikessa on myös syytä muistaa henkilön vastuu omasta itsestään. Kaikkea ei voi vaatia valmiina eteen tarjoiltuna ja asiat vaativat kahdenkeskeistä kommunikointia. Kuinka työnantaja voi tietää asioista jos niistä ei heille kukaan kerro?

7.1 Yhden äänen saaneet kohdat

Fyysiseen jaksamisen tukemiseen on yleisesti hyvin perinteiset keinot. Huolehtia taukojen pitävyydestä, kassakoneet oikealla korkeudella ja mahdollisesti kassapöydät säädettäväksi jotta hartioille ei tule liikaa kuormitusta. Oikeanlaisista jalkineista on hyvä tiedottaa jokaiselle myyjälle sekä miettiä sitoutumista antaa työntekijöille lausunto jalkineiden tarpeellisuudesta töissä, jotta ihmiset voivat saada verovähennykset. Fyysisen jaksamisen tukemiseen on myös liikuntasetelit mahdollista tarjota mutta lopullinen valinta on työntekijällä itsellään. Tilanne voi usein olla hankala senkin vuoksi, että työnantaja tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja mutta työntekijä ei ole niistä tietoinen. Missä menee liikatieidotuksen raja?

Fyysinen jaksaminen on myös suurimmaksi osaksi yksilön oman ratkaisun takana. Henkilö joko päättää liikkua tai olla liikkumatta, työnantaja ei voi ketään yksityiselämässään pakottaa harrastamaan. Myöskään työaikaa ei ole aiheellista antaa henkilön liikkumista varten. Mitkä ovat työntekijöiden peseytymismahdollisuudet työpaikalla jos he tulevat pyörällä töihin? Onko mahdollista jakaa ketjun laajuista "Vuoden liikkuja" tunnustusta? Palkita kolme aktiivisinta myymälää ylimääräisellä bonuksella pikujoulubudjettiin?

Näiden asioiden selvittäminen vaatii sen, että luotetaan täydellisesti ihmisten itsensä ilmoittamiin tietoihin. Jokainen esimerkiksi ilmoittaa työmatkansa ja pitää kirjaa kuinka moneen työvuoroon tulee kävellen tai pyörällä. Jos käy jollain kuntosalilla niin ilmoittaa perusluontoisesti vain minuuttimääräisesti, kauanko harrastuksen parissa vietti. Kirjaa voi pitää joko tietokoneella esimerkiksi Excel-taulukossa tai sitten perinteisesti asiaan tarkoitettulla viholla. Luomalla liikunnasta hieman hyvänhenkistä kilpai-

lua ja tarjoamalla sijoitusta ryhmän yhteiseen tekemiseen tuetaan myös myymälöiden henkilökunnan yhteisöllisyyttä.

Askelmittarikisasta voisi tehdä isommankin kampanjan. Kustannuksissa voi säästää pyytämällä jonkun laitevalmistajan/maahantuojan mukaan kampanjaan. Esimerkiksi Berner Oy hallinnoi Omronin maahantuontia. Kampanjan ideana olisi siis haastaa asiakkaat ja henkilökunta. Joko ajatuksella että "Liikutko yhtä paljon kuin myymälän A henkilökunta?" tai sitten laittaa asiakkaat arvaamaan myymälän päivittäisten askeleiden määrät. Kisasta voi myös jättää asiakkaat kokonaan pois ja tehdä myymälöiden välisen kisan. Työntekijöillä on aina vuoron aikana askelmittarit ja niiden yhteissumma ilmoitetaan eteenpäin. Askelmittarien lukemista otetaan kuvat todisteeksi. Tempauksella olisi lähinnä yhteisöllistä yhtenäisyyttä luova vaikutus mutta kenties joku alkaisi miettimään säännöllisen liikkeen hyötyvaikutuksiakin.

Työympäristön viihtyvyyteen oli eräs henkilö toivonut huomion kiinnittämistä. Henkilö kertoi vapaa sana -kohdassa seuraavanlaisesti: " Kylmä ja vetoisa myymälä, ankea taukotila, ei mahdollisuutta heittää pitkäkseen (edes nojatuoliin tms.)." Kuten jo todettu yllä, myymälöissä tehdään usein tarkastuksia työturvallisuuden puitteissa. Onko vetoisuuden kokemisesta puhuttu näissä tarkastuksissa? Ketjulla on kuitenkin runsasvuotinen historia takana ja usein rakennuksilla on ikää enemmän kuin niissä sijaitsevilla yrityksillä.

Johtuuko vetoisuus mistä? Jos myymälässä on koneellinen ilmastointi voi osa vetoisuuden tunteesta johtua tästä. Jos ovien tiivisteet ovat heikot tai myymälään pääsee useamman ulosjohtavan oven kautta tulee vetoisuutta jo ovien aukaisemisesta. Koska perustyöoloista on jo huolehdittu mutta henkilöstö kokee silti, ettei myymälätila täysin vastaa viihtyisää myymälää niin voisiko miettiä myyjien vaatetuksen lisäämistä? Ketjun yleisilmeen puitteissa voivatko työntekijät saada luvan käyttää esimerkiksi kaulaliina talvipäivinä jolloin voivat suojautua vedolta? Ketjun ilme on säilytettävä joka myymälässä samanlaisena jotta ketjun tunnistaa samaksi huolimatta paikkakunnasta ja myymälästä. Kuinka paljon työntekijöiden ulkoasussa on varaa muokkauksille jottei ketjun ilme kärsi? Toiselle kylmä voi kuitenkin olla toiselle mukavan viileä.

Takatilan ankeus on oma haasteensa. Ankea sanana tarkoittaa yleensä surumielistä, onnetonta ja kolkkoa (Suomisanakirja, nd). Millaisia taukotilat yleensä ovat? Milloin niiden ulkoasua on uudistettu? Millä tavalla taukotilaan panostetaan myymälää avattaessa? Pienilläkin muutoksilla voi saada paljon aikaiseksi. Onko taukotiloista yhteinen säädös yrityksen sisäisesti? Kuten jo todettu, rakennusten ikä voi olla huomattava jotta se automaattisesti korreloi tilojen viihtyvyyden kanssa.

Suosittelisin määrittämään myymälöille pienen budjetin, jolla he voivat tehdä taukotilasta itsellensä mieluisan ja muutama ylimääräinen työtunti toteutukseen. Budjettia en kehota sitomaan tuloksen tekoon tai mihinkään muuhun suoritusperäiseen asiaan, vaan esimerkiksi myymälärakennuksen ja myymälän ikään suhteuttaen. Tällä budjetilla henkilökunta voi halutessaan juurikin ostaa vaikka sen nojatuolin kirpputorilta ja mahdollisesti sisustuspuhnikoita tai maalata seinät. Tärkeintä on, että myymälän koko henkilökunta tekee päätökset budjetin käytöstä yhdessä.

Yksi vaihtoehto on myös, että kysyy myymälöistä suoraan tiedon, mitä he haluavat taukotilalleen tehdä ja tähän annetaan mahdollisuuksien mukaan varoja ja tunteja

käyttöön. Tärkeintä kuitenkin on, että taukotilan somistusideat ja toiveet tulevat koko henkilöstöltä. Taukotilan on suositusten mukaan oltava sellainen, jossa työntekijät voivat rentoutua tauon ajaksi täysin ja palautua paremmin hektisestä työstä. Kiireen vuoksi tauot ovat erittäin tärkeitä työntekijöille, joten taukotilan kunnostaminen antaa energiaa ja sitouttaa työntekijöitä paremmin. Kun yritys huolehtii heistä, he huolehtivat yrityksestä. Suosittelen käyttämään vaalean sinistä ja vihreän erisävyjä mahdollisimman paljon. Väriterapioiden ja väritutkimusten mukaan nämä ovat rentoutusta ja rauhoittumista edistäviä värejä. Sisustusajatusta on havainnollistettu liitteessä 1.

Poissaolojen hallinta on monissa tilanteissa verrannollinen ihmisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Luvussa 3 esitellyissä tutkimuksissa on jo huomattu, että poissaolot vähenevät hyvinvoinnin lisääntymisen myötä mutta miten toimia pienessä yhteisössä. Tämä toive tuli myymälästä, jossa on erittäin korkea sairauspoissaoloprosentti ja ketjunsä heikoimmat hyvinvointipisteet. Hyvinvointi myymälässä ei kuitenkaan ollut äärimmäisen huonolla tasolla, myymälä ylsi yli 15 hyvinvointipisteeseen.

Mistä poissaolot johtuvat? Kuinka pitkiä ne ovat? Onko syytä epäillä väärinkäytöksiä? Suoranaisesti muut vastaukset lomakkeessa eivät anna ymmärtää, että myymälässä olisi kuitenkaan erityisen huono olla joten voiko olla mahdollista, että sairauslomia haetaan silloin kun vuorot eivät vastaa omia toiveita? Kyseessä ei ollut kuitenkaan sama myymälä, joka on työntekijän kokemuksen mukaan vetoisa. Työvuoroista on tuonempana luvussa 7.2 lisää.

Työpaikan ihmissuhteisiin voidaan panostaa erilaisilla tavoilla. Perinteisimmät konstit ovat vastausten perusteella jo käytössä, mm. pikkujoulut. Mielenkiintoista on että työpaikan ihmissuhteet olivat kehitystoiveissa samassa myymälässä, jossa toivottiin poissaolojen hallintaan myös huomiota. Tässä myymälässä kuitenkin työilmapiiriä on kuvailtu mieluisaksi. Työyhteisö on pieni. Nämä kaksi kehityskohtaa, poissaolojen hallinta ja ihmissuhteet, tuntuvat olevan yhteydessä toisiinsa.

Huolimatta siitä, että molemmat myymälästä tulleista vastauksista nimeävät työtoverit tärkeimmäksi hyvinvointiin vaikuttajaksi ja esimies koetaan päteväksi arvoilla 4 ja 5, nousee silti pieni epäily, että onko asiat kuitenkaan ihan niin hyvin? Tutkimuksessa keskityttiin tyystin esimieheen kun henkilöiden keskinäisiä suhteita kyseltiin eikä millään tavalla kiinnitetty huomiota työntekijöiden toisiin työntekijöihin muodostamiin suhteisiin. Onko näissä työntekijöiden välisissä suhteissa syy poissaoloihin? Onko jollain yhteisön jäsenellä niin huono olla, että hän ottaa koko ajan sairauslomia eikä ota kontaktia toisiin työntekijöihin? Onko työyhteisö kahtia jakaantunut ja toinen ryhmä oireilee? Näihin kysymyksiin ei ole näillä tiedoilla tarjota vastauksia.

Ohjaamaton yhteisö (esim. pikkujoulut) työajan ulkopuolella ei välttämättä riitä tällaisessa tilanteessa. Millaisia yrityksen järjestämät juhlat ovat? Onko myymälöillä omat TYKY-päivät? Onko sairauspoissaoloihin mahdollisuutta puuttua luottamusmiehen kanssa? Jos sairauspoissaolot ovat keskittyneet vain yhdelle tai kahdelle henkilölle, voi kyseessä olla henkilökohtainen oireilu johonkin asiaan työpaikan ulkopuolella. Esimies-työntekijä ketjutusta suosittelen miettimään myös myymälöitä ylemmällä tasolla. Myymäläpäällikön ja aluepäällikön välit monesti heijastuvat myös myymälän muuhun henkilökuntaan. Vastauslomakkeet vain eivät antaneet ymmärtää että tästä olisi heidän tapauksessaan kyse.

Sairauspoissaolot ovat todella hankala kohta. Sairauspoissaolot liittyvät oleellisesti ihmisten omaan henkilökohtaiseen yksityisyyteen eivätkä työntekijät ole tilivelvollisia kollegoilleen sairastamisistaan ja sairauslomalla on oikeus lähteä vaikka etelän matkalle. Minkälainen on varhaisen vaiheen toiminta suunnitelma yritys X:ssä? KELA ottaa jo itsessään työnantajaan yhteyttä 30, 60 ja 90 päivien säännöllä mutta voiko työnantaja toimia jo ennen KELA:n tuomista asiaan? Palvelualojen ammattiliiton mukaan työpaikan sisäisille toimenpiteille ei ole estettä kunhan työntekijän yksityisyyttä ei loukata. Se henkilö jolla on oikeus olla tietoinen sairauslomien syistä ja kestoista ei saa rikkoa luottamusasemansa vaitiolovelvollisuutta.

Työntekijän suostumuksella sairauslomien syistä voi keskustella useammankin henkilön kanssa. Ketään ei saa pakottaa taikka asettaa asemaan, jossa he tuntevat pakotusta jakaa yksityistietojaan.

Suosittelen tässä tapauksessa lähestymään näitä kahta ongelmaa, sairauspoissaolojen hallintaa ja ihmissuhteita, yhdessä seuraavalla suunnitelmalla. Uskon puhtaasti, että ne ovat kytköksissä toisiinsa. Sairauslomatodistuksissa on aina merkitty syy poissaoloon. Se henkilö jolla on lupa käsitellä näitä tietoja käy sairauslomatodistukset läpi työntekijä kerrallaan ja merkitsee sairausloman syyn, pituuden ja työvuorot, jotka työntekijä on ollut poissa. Tästä nähdään, onko joku työntekijä äärimmäisen paljon poissa esimerkiksi viikonloppuvuoroja. Samalla saadaan kattava kuva siitä, kuinka paljon yksittäinen työntekijä sairastaa. Suosittelen tekemään Excel-taulukon tuloksista. Malli liitteessä 2.

Jos tuloksista löytyy

- työntekijän toistuva poissaolo tietyiltä viikonpäiviltä
- työntekijän toistuva poissaolo samasta syystä

suosittelen keskustelemaan työntekijän kanssa sairauksien vaikuttimista. Ketään ei saa missään nimessä syyllistää sairastamisesta ja tämän vuoksi suosittelen harkitsemaan luottamusmiehen mukaan ottamista. Lyhyet poissaolot tutkimusten mukaan viittaavat heikkoon työviihtyvyyteen. Ammattimainen esimies osaa varmasti hoitaa asian fiksumasti ja kysyä työntekijän näkökannan asioihin. Sairaustilastoja ei välttämättä tarvitse edes tuoda esille, jos henkilöllä on mielenpäällä jotain, josta oireilun syy selviää heti. Esimies kuitenkin tuntee työntekijänsä parhaiten.

Luottamusmiehen läsnäoloa suosittelen siksi, että työntekijä voi saada luottamusmiehestä henkistä turvaa sen verran, että keskustelu aukeaa paremmin. Luottamusmies on kuitenkin työntekijöiden asialla ja heidän valitsema. Esimiehen tueksi suosittelen harkitsemaan aluepäällikön käyttöä. Joskus kielenkantoja voi avata myös niin sanotusti tarpeeksi ison henkilön läsnä olo. Tutkimuksen tuloksista on myös havaittu, etteivät kaikki myymäläpäälliköt ole valitettavasti yhtä onnistuneita kuin toiset joten senkin vuoksi keskusteluita en suosittelen jättämään vain työntekijän ja myymäläpäällikön väliseksi. Asiaa jatketaan keskusteluista ilmenneiden asioiden kanssa.

Voi olla, ettei mitään konkreettista löydy välittömästi mutta keskusteluista voi olla myös toisenlainen hyöty. Jos sairauslomaa on väärinkäytetty voi väärinkäyttäjälle tulla kiinni jäänyt -olo ja väärinkäyttö loppuu. Sairauspoissaoloihin puuttuminen ja kahdenkeskeiset keskustelut samalla parantavat ihmisten välisiä suhteita. Keskusteltaessa sairauslomista ja niiden kokemisesta tulevat varmasti esille myös työntekijöiden keskinäiset välit. Kun asiaan puututaan ja työntekijöille annetaan kuva, että asia on ha-

vaittu ja sille pyritään tekemään jotain avaa se usein myös keskusteluita työntekijöiden kesken.

Luonnollisestikaan tätä ei tarvitse toteuttaa jokaisessa myymälässä. Myymälöissä joissa sairastaminen on keskitasoa tai sen alle en näe syytä puuttua asiaan. Rajan veto on tosin haasteellinen. Ovatko kaikki sairauspoissaolomäärän keskiarvon ylittävät myymälät automaattisesti tarkastelun tarpeessa vai voisiko olla syytä asettaa tietty prosenttiraja siihen, mihin puuttumisen raja vedetään?

Käytössä olevien tietojen pohjalta rohkenen suositella, ettei ole syytä puuttua sairastamiseen ellei poissaolot ylitä 6,5% luokkaa. Vertailua varten saaduista luvuista ilmenee, että poissaolot pyörivät hyvin pitkälle keskiarvon alla tai muutaman kymmenyksen yli. Sen jälkeen määrät nousevat huomattavasti korkeammiksi. Korkeiden prosenttien ja keskiarvon välissä ei ollut suurestikaan hajontaa. Tässä kuitenkin on vertailtavana vain kymmenen myymälää joten suositeltu prosenttiluku perustuu näiden tietoihin.

" Tiedon kulku [pääkonttorin] ja myymälöiden välillä voisi toimia paremmin. Välillä tuntuu että ylempitaso ei tiedä mitä täällä ruohonjuuritasolla asiat toimii. Se mikä toimii hyvin paperilla ei aina toimi samoin myymälöissä." Näin annettiin kehitysehdotus myymälästä, jossa voitiin hyvin. Tämä vastaava asia tuntuu olevan nykypäivän ongelma useassakin työpaikassa, ei vain yritys X:ssä. Eräs ratkaisu tähän voisi olla testimyymälät ja myyjäpaneeli. Eivät välttämättä mitään halvimpia ratkaisuja äkkiseltään ajateltuna, mutta kun valtuutetaan noin 10 myyjää eri puolilta Suomea osallistumaan kampanjoiden ja vastaavien lopputoteutuksen viimeistelyyn, saadaan aito tieto asioiden toimivuudesta.

Mietittäessä myymälöitä koskevia uudistuksia/uudenlaisia kampanjoita/uudenlaisia koristeita tai jotain vastaavaa, lähetettäisiin suunnitelmat myyjäpaneelille ja heille puoli tuntia aikaa tutustua suunnitelmaan ja antaa palaute. Myyjäpaneelin palautteen myötä toteutetaan suunnitelma jossain pääkaupunki seudun rauhallisemmassa myymälässä, josta tulisi tämän ehdotuksen toteutuessa niin kutsuttu pilottimyymälä. Palaute ja materiaalin lähetys tehtäisiin sähköisesti joko intran tai sähköpostin välityksellä. Asiaa testataan kahden työpäivän ajan ja tämän jälkeen jos homma toimii, siirretään se muihinkin myymälöihin. Kaksi työpäivää siksi, jotta asia ehditään nähdä tarpeeksi mutta se ei silti ehdi vaikuttamaan liikaa ketjun ilmeeseen. Toisin sanoen asiakas ei ehdi välttämättä huomata testimyymälän eroavaisuutta suhteessa muihin myymälöihin vielä kahden päivän aikana.

Myyjäpaneelin ja pilottimyymälän tarkoitus on saada myymälähenkilökunnan ääni kuuluviin heidän työtään koskevissa suunnitelmissa. Ihmisten sitouttaminen alkaa mukaan ottamisesta ja ammattitaidon kunnioituksesta, keräämällä mielipiteet ja kehitysehdotukset suoraan henkilöiltä joiden työhön päätös vaikuttaa antaa myyjille voiman tunteen siitä, että he voivat olla mukana tekemässä ketjua. Myyjäpaneelin suosittelisin olla eri myyjistä koottu aina spesifisti yhtä päätöstä ajateltuna, tämä ei sulje silloin ketään pois ja luo ajatuksen siitä, että kuka tahansa voi päästä vaikuttamaan.

Myyjille annetaan myös tieto, että suunnitelmaan saavat tutustua muutkin myymälähenkilökunnan jäsenet vaikka he eivät tule palkkiota suunnitelmaan tutustumisesta

saakaan. Tutkimuksen perusteella useissa myymälöissä on nimittäin hyvin vahva ryhmähenki joten yhden myyjän pääsy paneeliin vaikuttaa koko yhteisöön.

Työpaikan sisäinen tiedotus on yleensäkin haasteellinen asia. Yritys X:llä on käytössä viikkotiedote ja johtoryhmäläiset sekä päällikkötaso käyvät myymälöissä viikkotasolla. Kaikilla henkilökunnan jäsenillä on yhtäläinen pääsy sähköpostiin. Millainen on yrityksen intranetti? Tehokas ja helppokäyttöinen intranetti, jossa on selkeät kanavat tiedotteille on tehokas keino pitää myymälöitä ajantasalla pääkonttorin toimista. Jos intra on jo olemassa mutta se on epäselvä ja tietokuormitettu jo etusivulla, jää uudet tiedotteet usein huomaamatta.

Eräässä vastauksessa oli mainittu, ettei myymäläpäällikkö muista huolehtia myymälän sisäisestä tiedottamisesta. Jos viikkotiedotetta ei jo tulosteta, suosittelisin sitä tavaksi. Ei välttämättä luontoa säästävin ratkaisu mutta kun viikkotiedotteen tulostaa ja vaatii siihen kuittauksen työntekijöiltä lukemisen jälkeen niin silloin on tehty varmasti kaikki voitava sen tiedon jakamiseksi.

Reissuvihko jakaa mielipiteitä usein työympäristössä. Reissuvihkon ideana on että jokainen työntekijä voi kirjata tärkeitä asioita ylös, muistuttaa muita työntekijöitä asioista tai kertoa kesken jääneestä asiakastilanteesta. Asioiden kerääminen yksien kansien väliin antaa vähemmänkin tunteja tekeville tietoa myymälän päivistä ja tämä auttaa työntekijöiden keskinäistä kommunikointia. Reissuvihossa vain on riski, että kun kiireessä kirjoitetaan niin ilmaisu voi olla lyhyttä ja töksäyttävää. Siksi jos reissuvihkoa päätetään kokeilla suosittelisin sopimaan säännöt heti alkuun läpi. Toisessa palautteessa taas kritisoitiin pääkonttorin yhteyttä myymälöihin.

Mitä tapahtuu johdon suorittamalla myymäläkäynneillä? Keskustellaanko työntekijöiden kanssa vai onko keskittyminen myymäläpäällikköissä? Puhuvatko työntekijät johtoryhmälle? Mikä viestinnässä tuntuu ettei toimi? Minkälaista tiedotusta henkilöt vielä kaipaavat? Mitä asioita pääkonttori ei työntekijöiden näkökulmasta ymmärrä? Tutkimuksessa saadut palautteet avaavat hieman kuvaa myymälöistä, joissa väki kokee ettei tiedotus toimi eikä johtotasolla heitä ymmärretä mutta selkeästi johto kuitenkin pyrkii ymmärtämään heitä ja tiedottamaan yrityksen asioista.

Eräs vapaa sana -kohta meni niin äärimmäisyyksiin, että kutsui pääkonttorin tekemiä päätöksiä "idioottimaisuudeksi". Annetaanko myymälöistä palautetta johdolle asioista vai jäävätkö keskustelut vain myymälän tasolle? Sisäinen viestintä on erittäin tärkeä työkalu mutta vastuu ei ole vain työnantajan puolella antaa tietoa, vastuu on myös työntekijällä huomioida tieto kun se annetaan ja antaa tietoa myös ylöspäin.

Muu, mikä? kohtaan vastannut henkilö ei ollut osannut sanoa vapaa-sanakentässäkään enempää, että mihin sitä huomiota tarvittaisiin. Oletettavasti siis lista ei hänen mielestään kattanut kaikkea tarpeellista tai sitten hänen mielestään erityistä kehityskohtaa ei ole.

7.2 Henkinen jaksaminen

Puolet vastauksista hajaantuivat hyvin laajalle mutta yksi kohta keräsi loput 50% vastauksista. Ihmiset kaipaavat yritys X:n johdolta huomion kiinnittämistä työntekijöidensä henkisestä jaksamisesta. Henkinen jaksaminen yleensä pitää sisällään hyvin

paljon eri asioita. Käytännössä kaikki luvussa 7.1 käsitellyt asiat liittyvät jollain tasolla myös henkiseen jaksamiseen sillä ne ovat suhteessa ihmisten työmääriin ja arvostukseen. Kuten jo todettu luvussa 4.1, vastauksia ei ollut niin paljon kuin toivoisi mutta kaikki vastaukset antoivat ymmärtää että koko ajan on myymälöissä todella kiire. Siksi tässä luvussa keskitytään eniten juurikin kiireeseen ja stressiin.

"Kiire ja meteli lisää henkistä kuormitusta, sellaista ei jaksakaan jos haluaa pysyä terveenä.". Tuli myös huomio, etteivät vapaapäivät useinkaan ole peräkkäin. Kiire tuntuu toistuvan todella monessa vapaa-sana palautteessa. Kiire on yksi pääepäily myös heikkoon vastausprosenttiin. Kiirettä yleensä ei poista kuin henkilöstön lisäys ja se ei valitettavasti aina ole yksinkertaisesti mahdollista. Helppo tie tähän kohtaan olisi ehdottaa lisäavun palkkaamista mutta näillä tiedoilla on mahdotonta sanoa, kuinka monta tuntia tätä apulaista viikossa tarvittaisiin ja mihin aikaan kiirehetket sijoittuvat niin että ekstratyövoimasta olisi aito hyöty. Lisäksi rekrytointi ei ole edullista ja se on aina aikaa vievä prosessi. Henkilöstön lisärekrytointi ei siis ole tässä tilanteessa ratkaisuehdotus.

Suosittelen ensimmäisenä keskustelemaan henkilöstön kanssa kiireestä ja siitä, minkä he kokevat sitä aiheuttavan. Tässä vaaditaan esimieheltä paljon ja liitteestä 3 löytyy ehdotus pohjamalliksi miten keskustelussa edetä työntekijän kanssa kaksin. En suosittele käymään tätä keskustelua yhtä aikaa sairauspoissaoloihin liittyvän keskustelun kanssa. Siihen verraten myöskään tämä keskustelu ei välttämättä ole oleellinen käydä kaikissa myymälöissä. Valitettavasti vain olemassa olevalla datalla ei ole mahdollisuutta sanoa, miten erottaa ne myymälät joissa kiirettä on. Keskustelua ei saa käydä alentuvasti ja hätiköiden vaan työntekijöiden on ymmärrettävä, että heidän huolensa aidosti kuullaan ja asialle tehdään jotain, jos mahdollista on. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä, että jos kiireen perimmäinen syy on henkilöstövaje niin tässä taloustilanteessa ei asialle välttämättä voida tehdä mitään.

Kiirettä voi luoda useampikin tekijä yhtäaikaaisesti joten siksi työntekijöiden näkemys asiasta on huomioitava. Työntekijät tuntevat kuitenkin työnkuvansa parhaiten.

Onko töiden tekojärjestyksessä jotain huomautettavaa? Ovatko kaikki työtehtävät tehtävä juuri pahimpaan kiire aikaan vai voiko jotain työtehtäviä tehdä etukäteen, valmistella ruuhkahuippuja? Ja voiko jotain työtehtäviä siirtää myöhemmäksi? Miten vastuuta voidaan jakaa? Ovatko esimerkiksi reklamaatiot aina vain myymäläpäällikön kautta vai voiko joku toinen henkilö ottaa myös niistä vastuuta? Onko myymälään saapuneiden tuotteiden ilmoitus miten hoidettu? Vaaditaanko myyjää soittamaan asiakkaille erikseen vai onko käytössä esimerkiksi tekstiviesti-ilmoitusmahdollisuutta? Kuka tekee tilaukset? Miten hyllyjen täyttö on organisoitu? Onko joitain tarvittavia lomakkeita mahdollisuus esitäyttää? Mitä näistä toimenpiteistä voidaan toteuttaa myymälätasolla ilman pääkonttorin lupaa?

Kaikki löydökset tulisi kerätä yhteen ja raportoida henkilöstöosastolle joka voi niitä jalostaa eteenpäin jos se vain on mahdollista. En koe olevani kyvykäs sanomaan mitä pitäisi konkreettisesti tehdä työtoimien uudelleenjärjestelyn puitteissa, sillä en itse tiedä kaikkea mitä prosessiin kuuluu. Asiakkaalle ei yleensä näy kaikki, mitä myyjillä on tehtävänä myymälässä. Siksi paras tiedon lähde ovat työntekijät itse.

Työntekijät itse osaavat yleensäkin antaa osaan näistä kysymyksistä vastauksia ja kokemuksen kautta voivat kertoa, jos jokin töiden tekojärjestys ei ole looginen ja syö liikaa aikaa. Yksinkertaistamalla voidaan usein säästää useampikin minuutti per tehtäväkokonaisuus joka puolestaan antaa aikaa jollekin muulle asialle. Työntekijöitä voi haastaa kyseenalaistamaan ja kysymään "Onko tämä paras mahdollinen toteutustapa vai voisiko tämän tehdä tehokkaammin? Samalla kun kiireestä ja sen aiheuttajista keskustellaan voisi rohkaista antamaan palautetta pääkonttorille.

Muutamassa vastauksessa kuului olevan kummastelua joitakin ohjeita kohtaan, joita myymälöille tulee. Onko näillä ohjeilla ja valtavalla kiireen tunteella jotain tekemistä keskenään? Kiireen tunne voi syntyä monista päällekkäisistä vaatimuksista. Ilman tehokasta organisointia ja jäsentämistä työtahtiin voi työskentely helposti mennä usean asian päällekkäiseksi hoitamiseksi jolloin on hankala keskittyä tehokkaasti yhteen asiaan. Onko esimerkiksi kampanjavanhoon erilliset vuorot jo olemassa? Pystyvätkö henkilöt joilla ei ole henkilökohtaisia myyntitavoitteita keskittymään myyntiä tukeviin toimenpiteisiin jotta myyjät saavat rauhan asiakaspalvelutilanteisiin? Kahdensuuntainen kunnioitus ja keskustelu avaa usein ajatuksia kaikille osapuolille. Myyjille saadaan tietoa, että heistä välitetään ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Pääkonttori saa arvokasta tietoa työtoimenpiteistä suoraan niiden suorittajilta. Osallistutetaan työntekijät.

Muistaako pääkonttori tasaisesti kiittää myymälöitä ahkeroinnista? Kerran kuussa jostain erinomaisesta suorituksesta erikseen esiin nostattaminen kohottaa moraalia. Kehotaisin huomioimaan että nostatuksen kohteena olisi mahdollisimman vaihtelevat myyjät. Jos aina keuhutaan vain esimerkiksi parhaista budjettiin pääsystä voi se johtaa helposti yksien ja tiettyjen myymälöiden esiin tuomiseen. Erilaiset saavutukset kuten myynnin nostatus edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan nähden, poikkeuksellisen suuri yksittäinen päivä tai kirjallinen asiakaspalaute jossa myymälään keuhutaan voitaisiin jakaa kaikkien kesken ja lisätä johdon kehu perään.

Tällaiset toimenpiteet ainakin parantavat moraalia. Kiitoksen suosittelen vaihtelevan jottei hyvä tarkoitus mene sanahelinäksi sanomisen vuoksi vaan siinä on ajankohtainen sanoma. Kun pääkonttori avoimesti antaa myyjille tunnustusta ja kiittää työstä luo se mielikuvaa johdosta, joka kunnioittaa ruohonjuuritasolla tehtyä työtä. Kiire voi olla yllättäen siedättävämpää.

Lisäksi suosittelisin käymään työvuorosuunnittelua uudelleen läpi ja esitellä henkilökunnalle syyt vuorolistojen takana. Kaikki eivät välttämättä ole tietoisia, että kaupan alan TES määrittää ainoastaan noin joka kolmannen viikonlopun vapaaksi ja silloinkin katsotaan myös perjantai-lauantai, lauantai-sunnuntai ja sunnuntai-maanantai yhdistelmät viikonlopuiksi. Muut vapaapäivät jäävät myymäläpäällikön suunnittelun varaan. Tämä on hyvä käydä läpi jo siitäkkin syystä, että vaikka ihminen ei jostain asiasta pitäisi, helpottaa kuitenkin asian hyväksymistä se, ettei asialle ole mitään, mitä tehdä.

Myymäläpäälliköille voi antaa suositukseksi pyrkiä maksimoimaan työntekijän vapaa-aika, tarkoittaen huomioimaan työvuorosuunnittelussa vapaapäivää ympäröivät päivät. Jos työvuoroihin onnistuu antaa yli neljä päivää viikossa työskentelevälle työntekijälle joko aamuvuoro ennen vapaapäiväänsä tai iltavuoro vapaapäivää seuraavalle päivälle. Parhaimmassa tapauksessa molemmat. Pieniä asioita mutta vapaailta ennen vapaapäivää.

vää voi hyvinkin monelle olla erittäin ratkaiseva rentoutustekijä ja tieto siitä, että kahden aamuna voi mahdollisesti ottaa rennommin vähentää rentoutumisstressiä.

Joissain myymälöissä toimii varmasti erikseen tehtävät työvuorolistat jotka muuttuvat jatkuvasti todella hyvin mutta voisiko myymäläpäällikön työtä helpottaa tekemällä näljän viikon kiertävä työvuorolista? Tällöin myös työntekijöille jäsenyisi vuorot selkeämmäksi ja elämää olisi helpompi suunnitella pidemmällekin kuin esillä olevat vuorot. Tästä ajatuksesta vuorolistamalli liitteessä 4. Liitteen ehdotelmassa huomioida, että tietämättä täysin myymälöiden tilannetta ei ehdotelmaa ole tehty suoraan jotain myymälää varten ja työntekijöiden viikkotyötuntimäärät ovat arvauksia. Tarkoituksena on havainnollistaa kiertävää vuorolistaa ajatuksen tasolla. Totta kai aina tulee vastaan tilanteita joissa tuleva vuoro voi mennä päällekkäin muiden suunnitelmien kanssa mutta silloin henkilökunta voi keskenään sovittaa vuoroja, jättäen myymäläpäällikölle enemmän aikaa muihin töihin. Tämä myös takaa reilumpaa kohtelua kun miehittää erityispäiviä, kuten ystävänpäivää tai vappuaattoa.

Kiteytettynä kiireestä:

- keskustelu kiireestä myyjien kanssa. Tarkoituksena selvittää ja selittää.
- keskustelusta saatujen ehdotusten käyttöönotto
- jatkoahaaste: "Onko tämä tehokkain tekotapa? Voisinko tehdä toisin?"
- työvuorojen mahdollinen uudelleen järjestely?

Meteli mainittiin kuormittajana myös. Kaupan alan TES ei erikseen määritä desibelirajaa eikä Työterveyslaitoksellakaan ole lakia suurempaa suositusta melusta. Meludirektiivissä (2003/10/EY) on julkaistu tietyt sallimukset yleisille melutasoille. Yleinen 80dB:n ylitys on äärimmäisen epätodennäköistä perusmyymälöissä, sillä 80dB on jo niin kova meteli, ettei siinä kuulisi asiakkaiden puhetta. Lisäksi melu on työterveys-suojeluasia joten työsuojeluvaltuutetut ovat varmasti kiinnittävä siihen myymäläkäyneillä huomiota.

Miksi silti palautteeksi tulee että myymälässä on meteliä? Tunnustettua on että kaikki kokevat asioita erilailla ja toiset voivat olla herkempiä äänille kuin toiset. Onko tämä henkilö vain herkempi äänille? Ketjun ilme tulee tässäkin esille. Ketjut ovat vahvoja brändejä joten muutokset eivät voi olla liian radikaaleja. Onko myymälöihin mahdollista laittaa mattoja? Kengillä kävelevät sadat ihmiset viikossa yhdistettynä maton kanssa ei kuulosta äkkiseltään miellyttävältä mutta on olemassa palvelun tarjoaja, joka käy vaihtamassa ja pesettää rankkaa kulutusta kestäviä mattoja.

Onko myymäläkalusteita mahdollisuus päivitettäessä vaihtaa pehmeisiin? Se minkä takia ehdotuslistalla on pehmeitä kalusteita johtuu puhtaasti siitä, että ääni kaikuu kovilla pinnoilla ja lisää täten melun aistimista. Pehmeät pinnat eivät heijasta ääntä ja ikään kuin "imevät" osan äänestä itseensä, pehmentäen työympäristöä. Vastääniteknikka on vielä niin alkutekijöissään (Rantanen, 2010) ja kallista ettei sille ole tässä tapauksessa tutkijan näkökulmasta katsottuna tarvetta.

Ammattikäyttöön tarkoitetut korvatulpat ovat ainakin mainospuheiden perusteella parantuneet huomattavasti. Nettikauppa korvatulpat.fi:n mukaan nykyajan työskentelyyn tarkoitetut korvatulpat ovat optimoitu eristämään vain kovat äänet ja päästämään puheen läpi. Kokemuksen puuttuessa on vaikea sanoa, voisivatko nämä tulpat aidosti toimia. Suosituksena ei ole ostaa korvatulppia myyjille sillä en katso sen kuuluvaksi

työnantajan velvollisuudeksi. Suosituksena on tiedottaa myyjille korvatulppien olemassa olosta ja tutkia mahdollisuudesta ryhmätilaukseen. Numerollisesti ajateltuna vain 8,33% tähän tutkimukseen vastanneista henkilöistä ilmoitti kokevansa työympäristön meluisana.

Joulukuussa kaksi myymälää oli ylittänyt budjetoidut tuntinsa mutta nämäkin olivat vain 2% ja 3% ylitykset. Kaksi myymälää oli käyttänyt tunnilleen kaikki mitä budjetissa oli annettu. Kaikki nämä myymälät olivat tehneet myyntiä yli budjetoidun. Perin mielenkiintoista on se, että kahdessa näistä myymälöistä oli kuitenkin todella korkeat sairauspoissaoloprosentit ja kahdessa todella matalat.

Muut myymälät olivat alittaneet budjetoidut tuntinsa. Erittäin huomion arvoista tässä on, että myymälät jotka eivät olleet käyttäneet kaikkia mahdollisia tunteja olivat pääsääntöisesti miinuksella myös myynnissä. Liekö henkilökunnan käyttämättömyys ollut syynä vähentyneeseen myyntiin kun asiakkaita ei ole päästy palvelemaan vai onko myymäläpäällikkö yrittänyt pelastaa kokonaistulosta pitämällä minimihenkilökuntaa? Syy-seuraus ei ole täydellinen tunnin päälle mutta taulukosta 10 on nähtävissä jotain yhtäläisyyttä alentuneessa myynnissä ja käyttämättömissä tunneissa.

Taulukko 10. Tulospisteet ja toteutuneet tunnit suhteessa budjettiin ketjussa Z

Tulospisteet	Toteutuneet tunnit suhteessa budjettiin
75	100
43	91,18
39	75,47
33	98,28
29	80,43

Jos myymäläpäällikkö on osannut ennalta arvioida heikon myynnin ja on täten pitänyt minimihenkilöstön paikan päällä niin silloin ei ole asiaan suuresti syytä puuttua. Minkälaisia työsopimuksia työntekijöillä on? Liitteen 4 työvuoroehdotuksissa on otettu olettamaksi, että myymäläpäällikkö on ainoa 37,5h/vko työsopimuksella oleva henkilö. Voiko olla mahdollista kokeilla käyttää kaikki budjetissa olevat tunnit niin että ihmisillä on sopivasti töitä jolloin sitoutuminen työhön on helpompaa?

8 LÄHDELUETTELO

Atwater L. & Carmeli A. 2009. Leaders Quarterly nro 20/2009. Viitattu 9.3.2015.
<http://www.socsci.uci.edu/ssarc/internship/webdocs/Week05/Leader-Member%20Exchange.pdf>

Boudreau J.W & Ramstad P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki : Talentum.

Den Hartog, Koopman & Van Muijen 1995. The Journal of Leadership Studies Vol 2 Nro 4. Viitattu 9.3.2015.
<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%206%20-%209%20Den%20Hartog%20et%20al.pdf>

Ebert R. J. & Griffin R. W. 2009. Business Essentials. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Gawel Joseph E. 1997. Viitattu 11.1.2015. Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>

Global Competitiveness Index 2014-15. Viitattu 14.1.2015
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Hanna H. 2014. Voiko stressi tappaa? Helsinki: Minerva Kustannus Oy.

Helsilä M., 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor.

Herzberg F., Mausner B. & Bloch Snyderman B. Alkuperäinen julkaisu 1959, lisämateriaali 1993, e-kirjaksi 2010 joka on toiminut lähteenä. Motivation to Work. New Jersey, U.S.A.: Transaction Publishers.

Hietikko H. V. 2010. Management by Sauron. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen R., 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Johtajuustutkimus. Tampereen Yliopisto. Avoin yliopisto. Viitattu 6.3.2015
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html>

Katz R. Alkuperäinen julkaisu 1955 Harvard Business Review, uudelleen julkaisu syyskuussa 1974. Viitattu 7.3.2015.
<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator/ar/1>

Kauppinen T., Mattila-Holappa P., Perkiö-Mäkelä M., Saalo A., Toikkanen J., Tuomivaara S., Uuksulainen S., Viluksela M. ja Virtanen S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint Oy.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2012.pdf

KEVA 2013. viitattu 15.1.2015

http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyokyvyttömyys_maksaa/Sivut/Default.aspx

Kotter J. & Rathgeber H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Helsinki: WSOY pro.

Langston University. Transformational Leadership. Viitattu 9.3.2015.

<http://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

Least Failed States Index. Viitattu 15.1.2015

<http://ffp.statesindex.org/rankings-2014>

Liukkonen P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum

Lundén K. 2015. Kun lääkärin todistusta ei vaadita, kolmen päivän poissaolo lyhynee lähes puoleen. Talouselämä 11/2015. Viitattu 2.2.2015.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/kun+laakarintodistusta+ei+vaadita+kolmen+paivan+poissaolo+lyhenee+lahes+puoleen/a2289651>

Lönnqvist J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Northouse P. G., 2010. Leadership - theory and practice. California, U.S.A.: SAGE Publications, Inc.

Otala L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy. Osa Ekonomia-sarjaa.

Rantanen K. 2010. Vähennä ja vaienna. Viitattu 20.3.2015.

http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/vahenna_tai_vaimenna

Regressioanalyysi 2008. Tampereen Yliopisto. Menetelmä opetus. Viitattu 29.1.2015.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>

Reliabiliteetti ja validiteetti 2009. Jyväskylän Yliopisto. Graduryhmä. Viitattu 3.2.2015.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Starr J. 2011. The Coaching Manual, 3rd edition. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Suomisanakirja. Viitattu 17.3.2015.

<http://www.suomisanakirja.fi/ankea>

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Työsuojelurahasto. Tutkimus työhyvinvoinnista ja tuloksesta. Viitattu 11.1.2015.

<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108294>

Työterveyshuoltolaki nro 1383/2001. 21.12.2001.

Työterveyslaitos. Terveiden edistäminen työpaikalla. Viitattu 16.1.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/Documents/Tietokortti.pdf

Ulrich D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Ulrich D., Smallwood N. & Sweetman K., 2010. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanomaa.

Valtioneuvoston asetus työntekijöiden suojelemisesta melusta aiheutuville vaaroille 85/2006.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

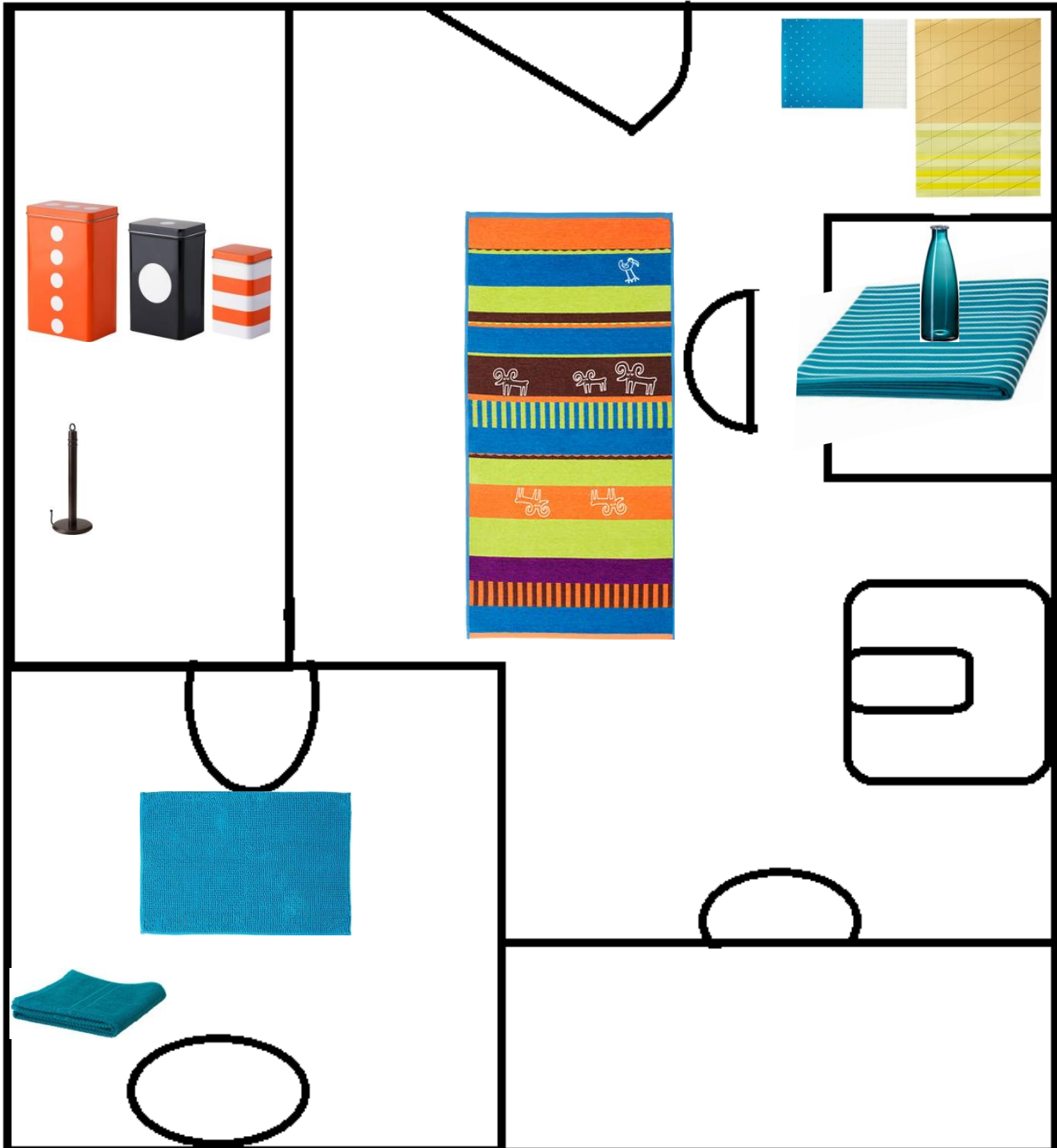
Yukl G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly Vol 10 nro 2/1999.

Åhman H. 2004. Menestyvä johtaminen - haasta itsesi. Helsinki: WSOY

Åhman H. 2008. Hullut johtajat. Helsinki: Kirjapaja.

Matto 19,99€/Ikea
 Kylpyhuoneen matto 4,99€/Ikea
 Käsipyyhe 4,99€/Ikea, tarvitaan neljä (kaksi
 käytössä ja kaksi pesussa)
 Pöytäliina 14,99€/Ikea
 Nojatuoli ~50€
 Taulu (yläoikealla) 14,99€/ Ikea

Koristepullo 5,99€/Ikea
 Keittiöpaperiteline 6,99€/ Ikea
 Säilytyspurkit kahville yms. 2,99€/ Ikea
 Tiimin pelisäännöt - huoneen taulun
 tarvikkeisiin 15€
Esimerkkisisustus yhteensä 155,89



Tiedot haettu 14.2.2015, hinnat ja tuotteet ovat voineet vaihtua eikä opinnäytetyöntekijä ole siitä vastuussa. Yllä on vain esimerkkinä toimiva ehdotus sisustusajatuksesta ja budjetin määrästä.

	Sairasloman syy	Pituus, päivää	Poissaoloviikonpäivä(t)
Työntekijä 1			
Työntekijä 2			
Työntekijä 3			
Työntekijä 4			

KIIREKESKUSTELUN RUNKO

- Tavoitteena on yhteisymmärrys työntekijän ja esimiehen välillä kiireestä.
- Keskusteluun on hyvä varustautua myymälän henkilömäärä tiedoilla ja budjetilla

Työntekijän kuulumiset

Keskustelun taustat, pieni selvitys tutkimuksesta ja keskustelun syistä, miten työntekijä nämä kokee?

Työntekijän kokemus kiireestä, mitä on kiire?**Miten kokee vaikuttavan omaan oloon? Kauanko näin on ollut?****Toiveita kiireeseen liittyen? Miten henkilö itse kiirettä helpottaisi?****Selvitys myymälän tilanteesta, voiko lisähenkilökuntaa palkata**

Ajatuksia myymälän sisäisistä toimista joita voisi hyödyntää tehokkaammin kiireen helpottamiseen?

Tiedustelu taukotilan vaikutuksesta lepopaikkana kesken työpäivän

Myymäli 1	Maanantai 30.3.2015		Tiistai 31.3.2015		Keskiviikko 1.4.2015		Torstai 2.4.2015		Perjantai 3.4.2015		Lauantai 4.4.2015		Sunnuntai 5.4.2015		Tunnit yht.
Myymälapäällik- kö	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5	12:15- 20:15	7, 5	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5					37,5
Työntekijä1			12:15- 20:15	7, 5	13:00- 19:00	6, 0	13:00- 19:00	6, 0			9:30-16:00	6	11:30- 16:00	4, 5	30,0
Työntekijä2	12:15- 20:15	7, 5	13:00- 19:00	6, 0	9:30-16:00	6, 0					14:15- 18:15	4	13:15- 17:15	4, 0	27,5
Työntekijä3							12:15- 20:15	7, 5	12:15- 20:15	7, 5	12:00- 16:00	4			19,0
Työntekijä4	13:00- 19:00	6							13:00- 19:00	6, 0					12,0

126,0

Myymäla 1	Maanantai 6.4.2015		Tiistai 7.4.2015		Keskiviikko 8.4.2015		Torstai 9.4.2015		Perjantai 10.4.2015		Lauantai 11.4.2015		Sunnuntai 12.4.2015		Tunnit yht.
Myymälapäällikö	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5			10:15- 18:15	7, 5			37,5
Työntekijä1	12:15- 20:15	7, 5	12:15- 20:15	7, 5			12:15- 20:15	7, 5	9:30-16:00	6, 0					28,5
Työntekijä2			13:00- 19:00	6, 0	12:15- 20:15	7, 5			12:15- 20:15	7, 5	9:30-16:00	6	11:30- 16:00	4, 5	31,5
Työntekijä3	13:00- 19:00	6			13:00- 19:00	6, 0	13:00- 19:00	6, 0	13:00- 19:00	6, 0					24,0
Työntekijä4											12:00- 16:00	4	13:15- 17:15	4, 0	8,0

129,5

Myymäla 1	Maanantai 13.4.2015		Tiistai 14.4.2015		Keskiviikko 15.4.2015		Torstai 16.4.2015		Perjantai 17.4.2015		Lauantai 18.4.2015		Sunnuntai 19.4.2015		Tunnit yht.
Myymälapäällik- kö	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5	12:15- 20:15	7, 5	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5					37,5
Työntekijä1	12:15- 20:15	7, 5	12:15- 20:15	7, 5	9:30-16:00	6, 0					14:15- 18:15	4	13:15- 17:15	4, 0	29,0
Työntekijä2			13:00- 19:00	6, 0	13:00- 19:00	6, 0	12:15- 20:15	7, 5	12:15- 20:15	7, 5					27,0
Työntekijä3	13:00- 19:00	6					13:00- 19:00	6, 0	13:00- 19:00	6, 0	12:00- 16:00	4			22,0
Työntekijä4											9:30-16:00	6	11:30- 16:00	4, 5	10,5

126,0

Myymäla 1	Maanantai 6.4.2015		Tiistai 7.4.2015		Keskiviikko 8.4.2015		Torstai 9.4.2015		Perjantai 10.4.2015		Lauantai 11.4.2015		Sunnuntai 12.4.2015		Tunnit yht.
Myymälapäällik- kö	8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5			8:00-16:00	7, 5	8:00-16:00	7, 5	10:15- 18:15	7, 5			37,5
Työntekijä1	12:15- 20:15	7, 5	13:00- 19:00	6, 0			12:15- 20:15	7, 5	13:00- 19:00	6, 0	9:30-16:00	6			33,0
Työntekijä2			12:15- 20:15	7, 5	12:15- 20:15	7, 5	13:00- 19:00	6, 0					13:15- 17:15	4, 0	25,0
Työntekijä3	13:00- 19:00	6			9:30-16:00	6, 0			12:15- 20:15	7, 5	12:00- 16:00	4			23,5
Työntekijä4					13:00- 19:00	6, 0							11:30- 16:00	4, 5	10,5

129,5

TUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

1. Millaisena itse koet työntekoon liittyvän työntekijä-esimiessuhteesi toimivuuden oman lähimmän esimiehesi kanssa?
2. Kun ajattelet lähintä esimiestäsi ja itseäsi persoonina, kuinka koet tulevasi yksityishenkilönä toimeen lähimmän esimiehesi kanssa?
3. Koetko että lähin esimiehesi on pätevä työssään?
4. Alla on listattu erilaisia ominaisuuksia, jotka on erilaisten tutkimusten perusteella liitetty hyvään esimieheen. Mitä seuraavista ominaisuuksista itse koet hyödylliseksi esimiehelle? Valitse 5 mielestäsi tärkeintä (ominaisuuksien ei tarvitse olla omassa esimiehesäsi)
5. Valitsemistasi ominaisuuksista, kuinka monta omalla lähimmällä esimiehelläsi on?
6. Mitkä viisi ominaisuutta liittäisit itse lähimpään esimieheesi? (Käytä omia sanojasi, edellistä listaa ei tarvitse hyödyntää)
7. Kun tulet töihin aamulla ja lähin esimiehesi ei olekaan paikalla, tunnetko olevasi..
8. Miksi? (Vapaaehtoinen!)
9. Kuinka merkittävä vaikutus työhyvinvointiisi ja työpaikka viihtyvyyteesi omalla lähimmällä esimiehelläsi on?
10. Miksi? (Vapaaehtoinen!)
11. Kuuluuko esimiehen mielestäsi olla kaveri kaikkien työntekijöidensä kanssa ollakseen työssään hyvä?
12. Voiko esimies olla työssään hyvä vaikkei henkilökemiat työntekijänsä kanssa kohtaisikaan?
13. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana lähimmän esimiehesi toiminnan tai sanomisten vuoksi?
14. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana jostain muusta syystä kuin lähimmän esimiehesi toiminnasta tai sanomisista johtuen?
15. Jos vastasit KYLLÄ niin mistä syystä? (Vapaaehtoinen!)
16. Millaiseksi koet oman henkilökohtaisen, yleisen hyvinvointisi kokonaisuudessaan työpaikalla?
17. Oletko aina kokenut hyvinvointiasi tämän kaltaiseksi?
18. Jos vastasit EI, niin mikä asia/tapahtuma/henkilö tai vastaava kokemuksesi muutti? Kerro vapaasti omin sanoin.

-
19. Millä olotilalla useimmiten tulet töihin?
20. Miksi? (Vapaaehtoinen)
21. Minkä seuraavista koet olevan **TÄRKEIN** työhyvinvointiisi vaikuttava asia?
22. Minkä seuraavista koet vaikuttavan **VÄHITEN** työhyvinvointiisi?
23. Mihin seuraavista pitäisi työnantajan mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota myymälässäsi? Voit valita yhden, jonka koet tärkeimmäksi.
24. Onko sinulla kehitysehdotusta valitsemaasi kohteeseen? (Vapaaehtoinen)