



SAVONIA

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ESIMIESTYÖ

Henkilöstön näkemyksiä yrityksen nykytilasta sekä kehitystarpeista

TEKIJÄ: Riikka Ronkainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Riikka Ronkainen			
Työn nimi Esimiestyö: Henkilöstön näkemyksiä yrityksen nykytilasta sekä kehitystarpeista			
Päiväys	24.5.2017	Sivumäärä/Liitteet	39/1
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Esimiehen tehtävä on neuvoa, tukea, ohjata ja seurata työntekijöitä ja heidän työssä jaksamistaan. Esimiestyö on parhaimmillaan kehittävää ja inhimillistä johtamista, jossa yrityksen menestys ja työntekijöiden sitoutuminen saavutetaan huomioimalla henkilöstön tarpeet ja voimavarat. Sisäiset ja ulkoiset tekijät pakottavat yritykset uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Motivaation ylläpitäminen ja henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan muutosprosessin aikana tuovat haasteita esimiehille.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiestyön osatekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on, että esimiehet saavat käsityksen omasta työstään ja sen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työn pohjana on esimiestyötä ja työhyvinvointia käsittelevä kirjallisuus. Lähdemateriaalin avulla luotiin pohja haastattelu kysymyksille. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2017 toimeksiantajan toimipisteessä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen esimiestyöhön oltiin yleisesti tyytyväisiä. Parannuksia kaivattiin vuorovai- kutukseen ja tiedottamiseen. Ilmapiiri on hyvä ja työntekijät arvostavat työtään. Tilanteen ylläpitämiseen kannattaa kiinnittää huomiota.</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan jatkossa hyödyntää tulevien henkilöstökyselyiden pohjana. On tärkeää näyttää työntekijöille, että heitä kuunnellaan ja ollaan valmiita tekemään tarvittavia muutoksia. Tämä motivoi henkilöstöä myös jatkossa osallistumaan ja kehittämään yrityksen toimintaa.</p>			
Avainsanat esimiestyö, työhyvinvointi, motivaatio, muutosjohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Riikka Ronkainen			
Title of Thesis Supervisory duties: The employee aspect on company´s present state and its development needs			
Date	24.5.2017	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Milla Siimekselä/Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The task of a supervisor is to counsel, support, control and monitor employees and how they are coping with their tasks. Supervisory duties at their best manifest development and human based management where the company´s success and the commitment of employees is achieved by taking into account the needs and resources of staff. Internal and external factors are forcing companies to innovate and develop their functions. Maintaining levels of motivation and employee commitment to the company´s operations during the processes of change will bring challenges for managers.</p> <p>The aim of this thesis is to study managerial aspects from the employee perspective. The purpose is to provide supervisors with an idea about their work and its impact on staff well-being and coping at work. This thesis is based on the literature of managing duties and the well-being of employees. Interview questions were created based on the source material. the research interviews were conducted in February in 2017 the the commissioner´s premises.</p> <p>The findings of the study show that the respondents were generally satisfied with the company´s supervisory work. Interaction between supervisors and staff as well as informing were highlighted as improvement needs. The work atmosphere is good and employees appreciate their work. The commissioner should pay attention to maintaining the situation.</p> <p>The present thesis can be further utilized as a basis for future employee surveys for the commissioner. It is important to show employees that they are being listened to and being willing to make the necessary changes. This motivates the staff to continue to participate in the company´s operations and their development.</p>			
Keywords Supervisory work, wellbeing at work, motivation, change management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ESIMIES	8
2.1	Esimestyön viestintä ja vuorovaikutus.....	9
2.2	Esimestyön merkitys motivaatiolle ja sitoutumiselle	12
3	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	14
3.1	Työilmapiiri.....	14
3.2	Esimiehen ja työntekijän väliset suhteet	15
3.3	Työolosuhteet.....	15
4	TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS TUOTTAVUUDEN KANNALTA	16
4.1	Esimestyö yhteydessä tulokseen	17
4.2	Asiakastyytyväisyys yhteydessä tulokseen	17
5	MUUTOSJOHTAMINEN	19
5.1	Muutos esimiehen näkökulmasta.....	20
5.2	Muutos henkilöstön näkökulmasta.....	20
5.3	Muutosvastarinta	21
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	23
6.1	Haastattelu.....	24
6.2	Havainnointi	24
7	TUTKIMUSTULOKSET	26
7.1	Taustatiedot	26
7.2	Työn arvostus.....	26
7.3	Mielipiteitä yrityksen nykytilaan.....	26
7.4	Kehityskeskustelut	28
7.5	Esimestyö.....	28
7.6	Vuorovaikutus.....	28
7.7	Mielipide esimestyön nykytilaan	29
7.8	Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	29
7.9	Tiedotus.....	29
7.10	Työtehtävät.....	29
7.11	Palautteen antaminen	29
7.12	Työilmapiiri.....	30

7.13 Tilanne kolmen vuoden päästä	30
8 YHTEENVETO.....	31
8.1 Kehityskeskustelut ja palautteen antaminen	31
8.2 Tasapuolisuus ja työtehtävät	32
8.3 Kiire, stressi ja työterveys.....	33
8.4 Yrityksen nykytila ja tiedottaminen.....	35
8.5 Ihmissuhteet	36
9 KEHITYSEHDOTUKSET.....	37
10 POHDINTA.....	38
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	39
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	41

1 JOHDANTO

Esimies on vastuussa yksikkönsä kokonaisuudesta. Kokonaisuus sisältää ihmisten johtamisen, asiakassuhteet, prosessit, laadun, talouden ja tunnusluvut. Esimies tarvitsee kykyä johtaa yksilöitä, tiimejä ja erilaisia sidosryhmiä. Hän vastaa liiketoiminnan organisoinnista omien tavoitteiden ja lakien ja asetusten mukaan. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita oikein. (Hyppänen 2009, 71.) Yrityksen toimintaa ohjaavat mallit ja säännöt muotoutuvat arjen vuorovaikutuksen kautta. Arkiset tehtävät ovat muuttuvia asioita ja tämä asettaa vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän viestinnän esimiestyön keskiöön. (Nummelin 2007, 14.) Opinnäytetyöni käsittelee esimiestyötä, sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä henkilöstön näkökulmasta. Pohdin mitä on hyvä esimiestyö ja esimiestyön merkitystä työntekijöiden työssä jaksamisen, motivaation, sitoutumisen ja organisaation menestyksen kannalta.

Organisaation kasvuun ja erilaisiin kasvuvaiheisiin liittyy haasteita, joita ei voida ratkaista entisin keinoin. Tämä johtaa muutokseen. Johtaminen selkeyttää yrityksen rakenteita ja toimintaa, mutta samalla se tuo toimivaltaongelmia. Organisaation alatasoilla omaan työhön vaikuttaminen heikkenee. Kilpailukyvyyn kannalta tärkeää luovuutta ei pääse syntymään, jos omaan työhön ei pääse vaikuttamaan. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 19-20.) Pohdin työssäni toimeksiantajan näkökulmasta, kuinka työntekijät kokevat oman vaikutuksen yrityksen kehitystä ajatellen.

Toimeksiantajana toimii noin 80 henkilöä työllistävä kuljetusalan yritys. Yritys on kasvanut tasaisesti viime vuosina ja kasvu on aiheuttanut muutoksia esimiestyössä. Aikaisemmin työntekijöiden esimiehenä toimivat yrityksen omistajat, kunnes lähiesimies tehtäviin palkattiin uusi ajojärjestelijä. Tutkin, kuinka muutokset esimiestyössä ovat vaikuttaneet työntekijöihin. Tavoitteena on, että esimiehet saavat työntekijöiden näkökulman muutoksiin ja tätä kautta luoda apuvälineitä henkilöstön ja esimiesten väliseen kommunikaatioon.

Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus antaa palautetta ympäri vuoden ja saada heidät ymmärtämään sen tärkeyden. Pohdin, ovatko esimiehet onnistuneet vahvistamaan positiivista ilmapiiriä ja millainen on esimiesten rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta on kunnioitettava puolin ja toisin. Kun työntekijää kohdellaan oikeudenmukaisesti ja lupauksista pidetään kiinni, työntekijä hoitaa oman työnsä mahdollisimman hyvin. (Pyöriä 2012, 16.)

Suoritan opinnäytetyössäni empiirisen tutkimuksen, jonka tavoitteena on selvittää esimiestyön onnistumisia työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on, että työ tuo esille millaisiin asioihin työntekijät haluavat vaikuttaa. Tavoite on tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia ja näin madaltaa työntekijöiden kynnystä osallistua kehitykseen. Käsittelem aihetta työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Selvitän myös, millainen vaikutus henkilöstön hyvinvoinnilla sekä esimiehellä on yrityksen tuottavuuden kannalta ja miten hyvinvointia tuetaan työpaikalla.

Oletuksena on, että toimeksiantaja on aidosti kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä liittyen työhyvinvointiin ja sitä kautta, kuinka työntekijät voivat. Työntekijöillä on lähiesimiehen mukaan matala kynnyks kerton, jos heillä on kehitysehdotuksia. Tutkin, pitävätkö nämä oletukset paikkansa. Työilmapiiri ulkopuolisen näkökulmasta on kohtalaisen hyvä. Yritys on tehnyt aikaisemmin henkilöstötutkimusta, mutta vastausprosenttiin ei oltu tyytyväisiä, eikä toimeksiantaja näin ollen kokenut saavansa tarvittavaa tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä. Työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista itsesään saisi jo paljon tietoa, mutta rajaan aiheen käsittelemään aiheita nimenomaan esimiestyötä ja sen vaikutuksia eri aihealueisiin ajatellen.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat esimies ja lähiesimies, työhyvinvointi, kannattavuus ja motivaatio. Näiden käsitteiden kautta lähdän pohtimaan millainen vaikutus esimies muutoksilla on ollut henkilöstöön ja kuinka uusi esimies on ottanut oman roolinsa yrityksessä.

2 ESIMIES

”Jos et johda kehitystä, ei mikään määrä tunneälyä tai kannustimia pelasta tilannetta” (Amabile ja Kramer 2012).

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista ja vaikuttamista yksilöihin tai kokonaiseen ryhmään. (Hyppänen 2009, 7.) Johtaminen ja esimiestyö eivät kuitenkaan ole sama asia. Johtaja ei aina välttämättä ole esimies. Johtaja osoittaa tekemisen suunnan ja esimiestyö keskittyy tekemiseen ja konkreettisiin tehtäviin, kuten työntekijöiden ohjaamiseen, seurantaan sekä kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2013, 13-14.) ”Esimies on henkilö, joka toimii ryhmän tai yksilön johtajana” (Jalava 2001, 11). Johtaminen on toisten kautta toimimista. Ratkaisevaa esimiehen työssä on se, miten hän pystyy tukemaan työntekijän työtä ja miten hyvin hänen yksikkönsä toimii tehtävissään. (Jalava 2001, 14.) Innostava esimiestyö on kehittävää ja inhimillistä johtamista, jossa yrityksen menestys ja työntekijän sitoutuminen saavutetaan huomioimalla henkilöstön tarpeet ja voimavarat. Innostava esimies mahdollistaa uuden luovan työn tekemisen. Esimies palvelee ja auttaa työntekijää. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen ja Pahkin 2015, 16.)

Esimies ei kuitenkaan ole asemassaan vain henkilöstön tukijana ja johtajan roolissa. Hänen toimintaa ohjaa yrityksen arvot, säännöt ja tavoitteet. Haasteita tuo tasapainoileminen omien esimiesten ja työntekijöiden erilaisten tarpeiden välillä. Esimiehen on joustettava yrityksen tarpeiden mukaan. Kurinalaisuutta tarvitaan esimerkiksi työturvallisuuden vuoksi, kun taas tietynlainen vapaus johtaa innovatiivisuuteen ja kehittymiseen. (Kupias, Peltola ja Saviranta 2011, 13.)



Kuvio 1. Esimiehen tehtävät ja niiden vaikutus organisaation toimintaan (Lindholm ja Salminen 2014, 73.)

Toimeksiantajan tapauksessa esimiehinä on aikaisemmin toiminut kaksi yrityksen omistajaa. Esimies muutoksen myötä lähiesimiehenä toimii uusi ajonjärjestelijä. Organisaation uutena jäsenenä esimiehellä itsellään on paljon opittavaa. On tärkeää, että henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Tämä voidaan saavuttaa innostavalla ja kannustavalla johtamisella. Esimiehen rooliin vaikuttavat työyhteisön odotukset, sekä esimiehen persoona ja oma osaaminen. Esimiestyötä kohtaan syntyy odotuksia ja veloitteita työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden taholta ja nämä odotukset saattavat poiketa toisistaan. (Hyppänen 2009, 8-9.) Monet tekijät vaikuttavat siihen, miten henkilöstö kokee esimiehen ja tämän johtamistyylin. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimiehen persoona, kokemustausta, osaaminen, motivaatio, arvot ja potentiaali. Johtamistaidot ja -tyyli vaikuttavat tehtäviin, kuten toiminnan suunn-

nitteluun, tavoitteisiin ja niiden seurantaan, sekä palautteeseen. Motivointi, kannustaminen ja ohjaaminen sekä ongelmien ratkaisu ovat keskeisissä asemassa esimiehen työtehtävissä. Esimiehen ohjausvoima, kuten tavoitteellisuus, tehokkuus, työtyytyväisyys, muutoskyky ja yhteistyö ovat sidoksissa alaisten kokemukseen johtamisesta. Esimiehen vaikutus asiakkaisiin tulee tuotteen tai palvelun laadusta ja palveluprosessin laadusta. (Lindholm ja Salminen 2014, 73.)

Uusi johtamisen psykologia kirjassa pohditaan mitä esimiestyö on. Kirjan mukaan esimiehen työ on saada ihmiset haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Esimiestyö on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Pätevyys, päätöksentekotaito ja auktoriteettiasema ovat esimiehen ominaisuuksia, mutta eivät itsessään valjasta työntekijöiden tarmoa ja intohimoa työtä kohtaan. Jos henkilökunta saadaan rangaistuksen uhalla etenemään kohti asetettuja tavoitteita, he todennäköisesti tottelevat. Mutta näin tapahtuu todennäköisesti myös silloin, kun tottelemisesta luvataan palkkio. Nämä menetelmät eivät välttämättä ole niitä tehokkaimpia. Jos työntekijät saadaan innostumaan tehtävistään niin, että he haluavat edetä tiettyyn suuntaan, he jatkavat toimintaansa, vaikka esimies ei olisi paikalla. Hyvä esimiestyö uusii resursseja, ei ehdytä niitä. (Haslam, Reicher ja Platow 2011, 13-14.) Esimies varmistaa töiden sujumisen, tukee ihmisten kehittymistä ja arvioi sekä kehittää osaamista. Hänen tehtävä on huolehtia motivaatiosta, kannustaa ja antaa palautetta. Hyvä esimies hyödyntää erilaisuutta ja huolehtii työntekijöiden jaksamisesta ja hyvästä ilmapiiristä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös varmistaa henkilöstön sitoutuminen, kehittää yrityksen toimintaa ja asettaa selkeitä tavoitteita, sekä seurata tuloksia. (Hyppänen 2009, 11.)

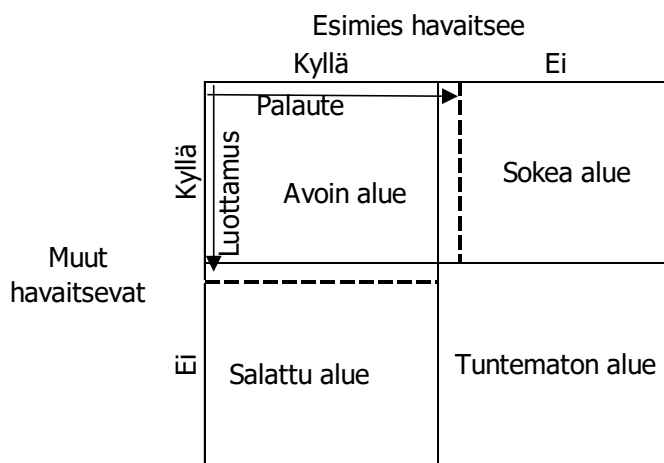
2.1 Esimiestyön viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen sisältö liittyy työn tekemisen näkökulmiin. Rajapinta sosiaalisen jutustelun ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen välillä on epäselvä. Kun vuorovaikutuksen keinon pyritään parantamaan työn toimivuutta ja tuloksellisuutta, tärkein näkökulma on informaation siirtyminen. Hyvä vuorovaikutus palvelee sekä esimiestä, että työntekijää, kun molemminpuolinen tieto lisääntyy. Esimies ja työntekijä tekevät johtopäätöksiä sen pohjalta, mitä tietävät. Tavoitteena on, että esimies ymmärtää työntekijän tarkoituksen ja ottaa sen huomioon toimenpiteissään. (Jalava 2001, 61.)

Esimes herättää työyhteisössä tunteita, toiveita ja jopa pelkoja. Se miten työntekijät reagoivat esimieheen, johtuu hänestä itsestään, siitä miten hän toimii ja hänen auktoriteettiasemastaan. Joskus nämä reaktiot saattavat hankaloittaa ja toisinaan helpottaa esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Esimiehen on siksi hyvä tiedostaa ja ymmärtää aiheuttamansa reaktio työyhteisössä. Hyvä esimies pyytää aktiivisesti palautetta toiminnastaan, jotta voi muuttaa johtamistyyliään. Esimiehen keskeinen kehittymisen työkalu on palautteen saaminen. Saamansa palautteen avulla esimies voi arvioida kokevatko työntekijät ja muut yhteistyötahot johtamiskäyttäytymisensä siten kuin hän itse kuvittelee. Työyhteisön eri jäsenet eivät tulkitse tai ymmärrä esimiehen viestejä ja käyttäytymistä samalla tavalla. Palautteen avulla esimies voi saada tietoa siitä, mitä häneltä toivotaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa. (Järvinen 2005, 89-98.)

Palautteen antamisella on merkitystä esimiehen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden, kollegoiden ja omien esimiestensä kanssa. Niin sanotulla Joharin ikkunalla (kuvio 2) kuvataan esimiehen minäkäsityksen alueita ja itsetuntemusta. Avoimeen alueeseen kuuluvat sellaiset tunteet, ajatukset ja mielipiteet, jotka hän itse ja muut organisaation jäsenet tiedostavat ja havaitsevat. Hyvä esimies kommunikoi runsaasti, selkeästi ja suoraan. Hänen avoin alue on suuri ja tällaisella esimiehellä on hyvä itsetuntemus ja minäkäsitys. Hän tietää mitä hän viestii ympäristöönsä salaamatta työntekijöiltä keskeisiä työhön liittyviä tuntemuksiaan, näkemyksiään tai odotuksiaan. Vuorovaikutus tällaisen esimiehen kanssa on yleensä mutkatonta, aitoa ja luottamusta herättävää. (Järvinen 2005, 98-99.)

Sellaisella esimiehellä on vuorovaikutusongelmia, jolla avoin alue on pieni ja salattu alue suuri. Muut organisaation jäsenet kokevat tällaisen esimiehen varautuneeksi tai sulkeutuneeksi. Hän ilmaisee itseään vähän ja siksi muut joutuvat arvailemaan mitä hän ajattelee. Sulkeutunut esimies koetaan usein epäaidoksi. Koetaan että hän on jonkin roolin takana ja tämä saa aikaan epäluottamusta sekä työntekijöissä, että yhteistyökumppaneissa. Sulkeutunutkaan esimies ei voi olla kommunikoinnissa. Läheisessä vuorovaikutuksessa olevat työntekijät päättelivät esimiehen sanattomista viesteistä, miten hän suhtautuu asioihin ja mitä mieltä hän on. Työntekijät eivät kommunikoi eivätkä halua tai uskalla antaa palautetta varautuneelle esimiehelle, koska tämä ei herätä luottamusta. (Järvinen 2005, 98-99.)



Kuvio 2. Joharin ikkuna (Järvinen 2005, 99).

Avoin vuorovaikutus auttaa johtamistyötä. Yrityksen toiminta edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perusta. Kehittymistä ja oppimista ei tapahdu ilman toimivaa vuorovaikutusta. Työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän avulla. (Hyppänen 2009, 25.) Esimiehen vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat jämäkkyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen ja avoimuus. (Hyppänen 2009, 23.) Vuorovaikutusta saadaan tehostettua, kun käytetään lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja ja käyttämällä lyhyitä lauseita. Kannattaa hetkeksi miettiä vastaanottajan näkökulma. Mitä hän tietää asiasta ja mikä häntä kiinnostaa. Sanoman vastaanottamista

voi tehostaa esimerkiksi rauhoittamalla tilanne, ettei asianomaisilla ole samaan aikaan monta eri tekijää, jotka vaatisivat huomion. (Åberg 1994, 23-26.)

Vuorovaikutus on eleitä ja ilmeitä, mutta tietoa siirretään viestinnän avulla. Viestintä on muutakin, kuin informaation välitystä. Se on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on prosessi, jonka seurauksena lähettäjän idea välitetään jostain kanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee saamansa tiedon ja tulkinnan aikana asiasta syntyy mielikuva. Viestinnän eri vaiheissa on erilaisia häiriötekijöitä ja harvoin lähettäjän alkuperäinen idea ja vastaanottajan mielikuva ovat täysin samanlaisia. On tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta, että lähettäjä onnistuu muotoilemaan asiansa niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Vuorovaikutus on viestinnän onnistumisen kannalta tärkeää. Perustelujen ja esimerkkien kautta päästään paremmin yhteisymmärrykseen. (Åberg 1994, 11-12.) Viestintä on vaikuttanut vastaanottajaan silloin, kun se saa aikaan muutosta. Muutos voi tapahtua asenteessa, tiedoissa, mielipiteissä tai käytöksessä. Viestintä on onnistunut, jos se saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen vastaanottajassa. (Åberg 1994, 41-42.)

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu palautteen antamisessa. Hyvä viestintä on perusedellytys turvallisuudelle, kehittyvälle ja menestyvälle työyhteisölle. Viestinnän ja palautteenannon taitavalla käytöllä esimies ohjaa yrityksen toimintaa. (Kupias ym. 2011, 13.) Työntekijöiden tulisi saada asiallista ja rakentavaa palautetta säännöllisesti. Näin he kokevat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja että yritys on aidosti kiinnostunut työntekijöiden kehittämistarpeista. (Borgman ja Packalen 2002, 44.) Vaikka palaute olisi negatiivista täytyy työntekijälle antaa toivoa ja aineksia parempaan suoritukseen (Jalava 2001, 23). Kun positiivista palautetta saadaan esimieheltä työntekijä tietää millainen toiminta on toivottavaa. Työntekijä saattaa myös suhtautua esimieheen tämän jälkeen aikaisempaa positiivisemmin. Näin syntyy positiivinen vuorovaikutuskehä. Molempien osapuolten tiedostama luottamus korostaa työntekijän vahvuuksia, joka auttaa ratkaisemaan ongelmia, kehittää resursseja, sitouttaa ja aktivoi. (Jalava 2001, 60.) Ilmiö, että palautetta saadaan vain, kun jotain tehdään väärin on yleinen suomalaisissa työpaikoissa. Kannustusta ja palautteen saamisesta kaivataan kovasti. Jos onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ei käsitellä, se laskee työn tehokkuutta. Esimiehen ei pidä katsoa vain tulosta, vaan auttaa ihmisiä mukaan kehittymään paremmiksi tuloksentekijöiksi. (Kupias, Peltola ja Saloranta 2011, 13) Työyhteisössä tulisi olla pystyä puhumaan ilman, että kukaan mököttää tai raivostuu ensimmäisen vastoinkäymisen jälkeen. Kun palautteen antamisen hyödyt havaitaan ja se liitetään työn tekemisen kehittämiseen henkilökohtaisuuden sijasta, palautetta aletaan kaivata. Jos palautetta ei saa, ei synny myöskään kehitystä. (Havunen ja Lavikkala 2010, 25.)

Kaikkia viestinnän osa-alueita voidaan kehittää, mutta se edellyttää sitä, että esimies tunnistaa nykytilan. Pystyäkseen kehittämään omaa viestintää, on esimiehen nähtävä oma toiminta toisen näkökulmasta. Näemme usein ongelmia ja puutteita muissa, mutta emme havaitse vastaavia puutteita itsessämme. Esimiehen on hyvä myöntää itselleen, että hän ei ole täydellinen. Hyvä yrityskulttuuri sallii sen, ettei yksikään esimiehen ja työntekijän välillä käyty tilanne ole täydellinen. Ei voida sanoa, ettei esimiehellä saisi koskaan olla kiire. On niitä päiviä, jolloin aikaa keskusteluille ei vain löydy. Liian yksityiskohtaisesti ei kannata pohtia sitä, miten itse toimii, vaan peilata ajatuksia työntekijöiden

kautta. Jokainen työyhteisö kertoo itse millaiseksi esimies ymmärretään. Kuunnellaanko, kunnioitetaanko tai pelätäänkö häntä. Vaikka keskustelut esimerkiksi kahvihuoneessa eivät kertoisi esimiehestä itsestään, niistä aistii sen ilmapiirin, jossa työyhteisö elää. Nykytilan tarkastelulla esimies seuraava työyhteisön henkistä tilaa. Tärkeintä ei ole nähdä organisaation virallista kulttuuria vaan pinnan alla oleva tosiasiallinen perinne. (Puro 2004, 151-152.)

2.2 Esimiestyön merkitys motivaatiolle ja sitoutumiselle

Työntekijä kokee työn mielekkääksi silloin, kun he kokevat saavansa siitä palkkioita. Niin rahallisia, kuin sisäisiä kannustimia eli onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. (Kehusmaa 2011, 67.) Motivaatio on yksilön käsitys siitä, mitä pitää tehdä ja halu tehdä se. Motivaatio on yhdistelmä henkilön valintaa tehdä jokin tehtävä, halua nähdä vaivaa sen tekemiseen ja jatkaa tuon vaivan näkemistä. Ulkoinen motivaatio työelämässä ohjaa henkilöitä töissä. Se on motivaatiota tehdä saavutukseen jotain muuta. Sisäinen motivaatio tulee työn mielekkyydestä. Työtä tehdään, koska se on kiinnostavaa, palkitsevaa, kiehtovaa tai henkilökohtaisesti haastavaa. (Amabile ja Kramer 2012, 42-43.) Jos työntekijä ei pysty näkemään työnsä merkitystä yrityksen kokonaisuuteen on hankala olla motivoitunut. Käskettynä ja pakotettuna työn tulos jää kauaksi siitä, mihin motivoituneena pystyisi. Tällaisessa ympäristössä työn taso yltää siihen, mikä pitää esimiehen kohtalaisen tyytyväisenä, ja varmistaa työpaikan säilyvyyden sekä kuukausittaisen palkan. (Haapalainen 2007, 43.)

Heikko esimiestyö voi johtaa kilpailukyvyyn laskuun. Se vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen, joka lisää kustannuksia ja heikentää kustannustehokkuutta. Heikko esimiestyö heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Vaarana on, että parhaat työntekijät lähtevät ja loput tekevät asioita omasta näkökulmastaan parhaalla tavalla ja yhteinen etu unohtuu. (Ojala ja Ahonen 2005, 95.) Sitoutuminen lähtee yrityksen omistajista lähiesimiehen kautta jokaiseen organisaation jäseneseen. Jos sitoutumista ei ole, yrityksen toiminta on epätasaista ja sattumanvaraista. Jos henkilökunta ei ole sitoutunut yhdessä sovittuihin arvoihin pohjautuviin tavoitteisiin, tuloksellisesta toiminnasta tai jatkuvasta kehityksestä ei voida puhua. (Borgman ja Packalen 2002, 44.) Ihmiset kehittyvät, haluavat oppia uutta, ikääntyvät ja heidän tarpeensa sekä motivaationsa muuttuvat. Työntekijät eivät ole sitoutuneita pelkästään työpaikkaansa, vaan myös vapaa-aika vie aikaa, vaativat ja palkitsevat. Näin ihmisten sitoutuminen työhönsä vaihtelee ajan mukaan. (Jalava 2001, 15.)

Esimiehelle haasteita tuo löytää kypsä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteen ja valtaan. Vaikka olisikin varma omien ajatusten erinomaisuudesta, on hyvä kysyä työntekijöiden mielipidettä. Muuten esimiehen käyttäytyminen saattaa passivoida työyhteisön jäseniä, eivätkä he halua sitoutua sellaisiin päätöksiin, joihin eivät itse ole päässeet vaikuttamaan. (Järvinen 2005, 38-39.) Yksilön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon lisää motivaatiota. Osallistava johtaminen on työntekijöiden ottamista mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Näin esimies saa luotua edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle. (Hyppänen 2009, 29.) Esimiehillä tulisi olla sitoutumiseen liittyviä strategioita, joilla pyritään työntekijöiden toiminnan kehittämiseen ja yrityksen toimintakyvyn parantamiseen. Työntekijät uskovat, että yritys on aidosti sitoutunut tukemaan

heidän toimintaa, jos esimiehet kuvailevat toimia, joita he ovat tehneet tukeakseen työntekijöiden kehittymistä. (Borgman ja Packalen 2002, 44.)

Työmarkkinoilla tulee tapahtumaan suuria rakenteellisia muutoksia tulevina vuosina, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Muutoksia on hyvä ymmärtää esimiehen näkökulmasta, sillä tulevaisuudessa suomalaisilla työpaikoilla on pula osaavista työntekijöistä. Työnantajan maine muodostuu ylimmän johdon päätöksistä ja lähiesimiesten johtamiskäyttäytymisestä. Henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö muodostavat tärkeiksi tekijöiksi, kun edessä on pula pätevistä työntekijöistä. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla voidaan houkuttaa uusia työntekijöitä ja vaikuttaa nykyisten työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2009, 16-17.) Esimiesten on ymmärrettävä työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja henkilöstön sitoutumisessa. Yrityksen maineeseen vaikuttavat yrityskulttuuri, johtaminen, palvelut, kehittyminen, yhteiskuntavastuu ja menestyminen. Kun yrityksellä on hyvä maine, sitä arvostetaan työpaikkana ja se houkuttelee uusia hakijoita. (Hyppänen 2009, 19.)

3 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällaisessa ympäristössä työntekijät ja työyhteisö kokevat tekevänsä mielekästä ja arvokasta työtä. (Työterveyslaitos 2017.) Motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestysvoimavara (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 59). Työhyvinvointia voidaan mitata, tutkia ja kehittää esimerkiksi sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta seuraamalla, työtyytyväisyyskyselyillä sekä työvahinkoja tilastoimalla (Pyöriä 2012, 21). Toimeksiantaja ei seuraa tai raportoi tarkkoja tilastoja sairauspoissaolojen syistä, mutta omistaja arvioi, että sairauslomalla ollaan yleensä muutaman päivän flunssan tai esimerkiksi mahataudin takia. Yrityksen omistaja arvioi, että 10-15 % poissaoloista johtuu työpahoinvoinnista- tai uupumuksesta. Suurin syy sairauspoissaoloille ovat työtapaturmat, kuten esimerkiksi liukastumiset. Olisi tärkeää, että työhyvinvointia seurattaisiin systemaattisesti (Pyöriä 2009, 21).

Investoiminen työhyvinvointiin on kannattavaa liiketalouden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin laiminlyöminen voi vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Se altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä. Keskimäärin sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista on noin viisi prosenttia (Ojala ja Ahonen 2005, 51; Pyöriä 2012, 14). Näihin poissaoloihin puuttuminen on kannattavaa taloudellisesti. (Pyöriä 2012, 14.) Jos työpaikalla ei voida hyvin, se on yleensä tulosta työn sujumattomuudesta ja epäselvyyksistä työn tekemisen tavoissa. Ongelmista täytyy keskustella tarpeeksi ajoissa. Työpahoinvoinnista on ennusmerkkejä jo aikaisessa vaiheessa, mutta niihin pitäisi myös reagoida ajoissa. Kun työyhteisössä kannetaan huolta työhyvinvoinnista, se ohjaa reagoimaan kaikkiin työn tuottavuuden esteenä oleviin asioihin ja tekijöihin. (Havunen ja Lavikkala 2010, 74-75.)

3.1 Työilmapiiri

Ristiriitojen ratkaiseminen, kommunikaation tukeminen sekä varmistaminen, että kaikki työntekijät tulevat kuulluksi, yhteistyön merkityksen korostaminen ja työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitäminen kuuluvat esimiestyöhön. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun työntekijöiden työ on toisistaan riippuvaista. (Jalava 2001, 21.) Jos työnteon perusedellytykset ovat kunnossa työyhteisöön syntyy yhteenkuuluvuuden tunnetta. Positiivinen yhteisöllisyys näkyy yhteisinä arvoina, avoimena vuorovaikutuksena ja yhteisen samaistumisen kohteena olevana kulttuurina. (Havunen ja Lavikkala 2010, 21.) Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Huono työilmapiiri heikentää osaamisen jakamista ja uusien asioiden kehityksen. Jos työpaikalla on huono ilmapiiri, se mahdollisesti ajaa hyvät työntekijät muualle, eikä työ houkuttele uusia osajia tai yhteistyökumppaneita. (Ojala ja Ahonen 2005, 94.)

Organisaatiokulttuuri on yhteisen merkityksen verkosto, joka muodostuu yrityksen ja sen jäsenten historian ja kokemuksen kautta. Organisaatiokulttuuria pyritään mittaamaan ilmapiirimittauksilla, työtyytyväisyyskyselyillä tai yrityksen perusarvoja tarkastelemalla. Näin pyritään muodostamaan käsitys organisaation toiminnan perusteista. Nämä mittarit kertovat jotain vallitsevasta kulttuurista,

mutta eivät yksinään riitä kuvaamaan yrityksen tilaa. Organisaatiokulttuurin pohjalta rakentuneet yhteiset toiminta -ja ajatusmallit muodostavat yrityksen toiminnan puitteet. Tämän pohjalta yrityksessä toimivat yksilöt määrittävät suhtautumisensa työtovereihin, työntekoon, sekä muutoksiin yrityksen sisällä. (Kvist ja Kilpiä 2006, 114-118.)

3.2 Esimiehen ja työntekijän väliset suhteet

Hyvinvointi johtamisessa korostetaan, että hyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä tuottavuudelle, luovuudelle ja innovatiivisuudelle. (Havunen ja Lavikkala 2010, 94.) Tukeva esimiestyö tarjoaa henkistä tukea ja tuo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Tuki on tärkeää varsinkin psyykkisesti tai fyysisesti raskaissa tehtävissä. Tukevaan toimintaan kuuluu esimerkiksi huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja miellyttävien työolojen luominen. Kun tuki yhdistetään tavoitteita työstävään johtamistoimintaan, se parantaa suoritusta. Tämä parantaa esimiehen ja työntekijän välisien suhteiden laatua ja alentaa työn kuormittavuutta. (Jalava 2001, 21.)

3.3 Työolosuhteet

Työturvallisuuslaki velvoittaa työyhteisöt laatimaan työsuojelusuunnitelma. Suunnitelmalla tulee olla toteutus seuranta ja siihen kuuluvat vastuut täytyy jakaa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §9; Ojala ja Ahonen 2005, 36.) Työhyvinvoinnin osa-alueita täytyy seurata tavoitteellisesti. Yhteistoimintalakiin sisältyy tiedotusvelvollisuus työyhteisöä koskeissa muutostilanteissa sekä henkilöstö- ja koulutus suunnitelmat, jotka ohjaavat työnantajan ja työntekijöiden edustajia kehittämään, seuraamaan ja raportoimaan velvoitteitaan. (Ojala ja Ahonen 2005, 36.) Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaa ja valvoa työntekoa työnantajan edustajana. Esimiehellä on työturvallisuusvastuuta ja siihen liittyvää rangaistusvastuuta. Rangaistukseen voidaan pääsääntöisesti tuomita se, jonka velvollisuuksien vastainen teko tai laiminlyönti on. Työturvallisuusvastuussa ovat osaltaan esimiehen yläpuolella olevat työnantajan edustajat. Ketään ei voida tuomita rangaistukseen työturvallisuusrikoksesta pelkästään aseman perusteella. Kuitenkin työturvallisuuden laiminlyöminen tekee esimiehestä syyllisen. (Havunen-Lavikkala 2010, 92.)

4 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS TUOTTAVUUDEN KANNALTA

Johdon ja työntekijöiden odotuksissa on eroja kustannuksiin, säästöihin ja erilaisiin muutoshankkeisiin liittyen. Esimiestyöstä voi tulla hankalaa, jos odotukset ovat ristiriidassa keskenään. (Hyppänen 2009, 10.) Työhyvinvointi on yritykselle tulosta siinä missä eurotkin. Hyvä esimies osaa havainnoida kuinka huono työhyvinvointi näkyy käytännössä ja miten siihen voi reagoida. Esimies voi nostaa tuloksen seuraamisen rinnalle arvioinnin sitä, miten tulos saadaan aikaiseksi. (Havunen ja Lavikkala 2010, 65.)

Työhyvinvointi jää yleensä liiketoiminnan kehittämisen ulkopuolelle. Työhyvinvointi ja kustannustehokkuus kulkevat käsitteinä käsi kädessä. Kustannustehokkuutta seurataan ja parannetaan jatkuvasti. Ei siis riitä, että työhyvinvointia seurataan kerran tai kaksi vuodessa. Työhyvinvointi tulee siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Ei ole kustannustehokasta olla puutumatta ongelmiin tarpeeksi varhain. (Havunen ja Lavikkala 2010, 68.) Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyttä tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Tuottavuuteen vaikuttavat monet osatekijät, eikä kaikkia pystytä mittaamaan yksiselitteisesti. Työhyvinvointia edistävä toiminta saattaa realisoitua vasta pidemmällä aikavälillä. Nämä toimenpiteet organisaatiossa saavat aikaan sekä välittömiä, että välillisiä talousvaikutuksia. Toiminnan kannattavuus lisääntyy, kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu. Eri toimenpiteitä työterveyteen liittyen on hankala mitata. Työn tuottavuuden ja laadun paranemista sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntymistä työhyvinvointia edistävän toiminnan seurauksena arvioidaan tästä syystä vähän. (Kehusmaa 2011, 81-82.)

Työhyvinvointia tulisi kehittää niin, että työntekijät voivat hyvin ja yritys tekee hyvää tulosta. Kehittämisen tavoitteena on tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittäminen niin, että työelämän laatu parane. (Havunen ja Lavikkala 2010, 67-68.) Sairauspoissaolojen vähentäminen tulisi tapahtua terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden kautta. Jos poissaoloja pyritään vähentämään esimerkiksi kontrollia lisäämällä tai läsnäoloa lisääviä taloudellisia kannustimia käyttäen on mahdollista, että vähentyneet sairauspoissaolot heikentävät työntekijöiden elinikäistä tuottavuutta. (Ojala ja Ahonen 2005, 51-52.)

Ihmisiin investointi tuottaa voittoa siinä missä muutkin investoinnit. Työterveyslaitoksen mukaan puolet hyödystä tulee sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten laskusta ja puolet parantuneesta tuottavuudesta. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on yhteys. Työhyvinvointiin sijoitettu raha on mahdollista saada takaisin 10-20-kertaisena. Työhyvinvointi kilpailukeinona tuo kestävästä tuloskehitystä. (Kehusmaa 2011, 82.)

4.1 Esimiestyö yhteydessä tulokseen

Esimies erottaa toiminnasta syntyvän tuloksen ja siihen vaikuttavat toimintaedellytykset toisistaan. Tulokset syntyvät toiminnasta. Tulostavoitteita seurataan erilaisilla mittareilla, kuten eurot, kappaleet, kilot, neliöt, asiakastyytyväisyys tai henkilöstötyytyväisyys. Ympäristön ja toiminnan muutoksessa riskinä on, että tulostavoitteet kasvavat, mutta toiminta ei muutu. Jos odotetaan parempia tuloksia ilman muutosta, voi se johtaa esimerkiksi työmäärän tai päivien lisääntymiseen. Tämä voi näkyä työntekijöiden jaksamisessa ja asiakastyytyväisyydessä, sekä lopuksi tuloksessa. Tulokseen vaikuttaa myös se, kuinka töitä tehdään. Toimintaan liittyvät tavoitteet ja edellytykset kertovat, mikälaista toimintaa tekemällä tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Toimintoja täytyy johtaa ja johtamiselle täytyy olla suunta, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa. (Ahlroth ja Havunen 2015, 33.)

Jos esimiestyö on heikkoa ja yhteinen tavoite on epäselvä, rakennepääoma ei kohtaa henkilöpääomaa, eikä organisaation osaaminen kehity. Heikko esimiestyö heikentää henkilöstön motivaatiota. Huonosti motivoitunut työntekijä ei jaksa tuottaa tyytyväisiä asiakassuhteita. Jos asiakas- ja yhteistyösuhteet kärsivät ei palveluita voida hinnoitella oikein, mikä heikentää kestäväää tuloskehitystä. (Ojala ja Ahonen 2005, 95.) Osallistava johtaminen on tärkeää esimiehen, organisaation ja henkilöstön näkökulmasta. Kun toimintaa suunnitellaan yhdessä, hyödyt näkyvät parempina tuloksina. Osallistaminen johtaa myös innovatiivisempaan toimintaan. (Hyppänen 2009, 29.)

Esimiehen tehtävä on konkretisoida, mikä on hänen yksikkönsä perustehtävä yrityksen kokonaisuudessa. Tehtävien priorisointi edellyttää, että esimies on tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta hän kykenee ohjaamaan työntekijöiden toimintaa olennaiseen ja määrittelemään jokaisen henkilökohtaiset työtehtävät ja tavoitteet. Tämän lisäksi esimiehen tehtävä on edustaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Yrityksellä ei ole tulevaisuutta, jos asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tai valmiita maksamaan yrityksen tuotteita tai palveluista. Esimiehen tulee siksi tarkastella yrityksen toimintaa tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta. Hyvä esimies osaa tarkastella yrityksen perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista käsin ja haastaa työntekijöitä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. (Järvinen 2005, 21-22.)

4.2 Asiakastyytyväisyys yhteydessä tulokseen

Ongelmien ratkaisu ja asiakastyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa. Työpaikalla ilmenneistä ongelmista maksaa aina loppujen lopuksi asiakas. Virheitä sattuu ja hyvin hoidettuna asiakassuhde saattaa jopa vahvistua, mutta asiakkaat eivät halua maksaa toimittajayrityksen sisäisistä ongelmista. Työn ulkopuolelta tulevat vaatimukset työn tekemiseksi voivat olla yli- tai alimitoitettu yksilön voimavaroihin nähden. Yliminimitus aiheuttaa työntekijälle jännitystä, ahdistusta ja levottomuutta. Alimitoitettu vaatimustaso voi aiheuttaa leipiintymistä ja turhautuneisuutta. Jos yksilön voimavarat ei ole suhteutettu oikein, työn tekemisessä esiintyy enemmän häiriöitä, ihmisten välistä kilpailua, tiedon panttaamista ja työkuormituksen lisääntymistä. Yrityksen mittareissa lyhyet poissaolot, työilmapiiirin kiristyminen ja asiakastyytyväisyyden lasku sekä tästä johtuen lopuksi negatiivinen kehitys näkyvät

yrityksen kassavirrassa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on sidoksissa asiakassuhteen laatuun ja pituuteen. Kun ongelmiin puututaan ajoissa, on sillä vaikutus yrityksen mahdollisuuksiin parantaa ja tuottaa taloudellista ja hyvinvointiin liittyvää tulosta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 71.)

Järvinen (2001) esittää kirjassaan Lindroosin ja Lohiveden (2004) esimerkin asiakkaan huomioimisesta. Esimerkin mukaan yritykset keskittyvät usein luomaan sellaisia tuotteita tai palveluita, joiden tuotanto on tehokasta. Tällaiset tuotteet palvelevat yrityksen omia tarpeita, eivätkä ne välttämättä vastaa asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Vaarana on, että asiakas etsii seuraavalla kerralla toisen toimittajan, joka vastaa paremmin tarpeisiin. Jos asiakas ja hänen lisäarvotoiveensa otetaan paremmin huomioon, sitä varmemmin asiakas palaa takaisin. Asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli edellyttää vanhan ajattelumallin muutosta. Pitää irrottautua yrityksen sisäisestä ajattelutavasta ja keskittyä siihen, miten asiakkaan kanssa voidaan luoda yhdessä lisäarvoa yrityksen tuotteelle. (Järvinen 2005, 23.)

5 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos on jonkin vanhan asian päättymistä ja uuden alkamista, kun jokin tietyllä tavalla tapahtunut asia tapahtuu nyt toisella tavalla. Muutosprosessin aikana on lakattava tekemästä asioita tietyllä koetulla tavalla. On omaksuttava uusia tapoja ja toimintamalleja. (Jalava 2001, 132.)

Uudistuminen on yrityksen toiminnan perusasia. On oltava innovatiivinen, jotta pystytään vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Innovatiivisuus tuottaa aina muutostarvetta työyhteisön rakenteissa ja toimintatavoissa. (Jalava, 2001, 131.) Ilman muutosta ei tapahdu kehitystä. Muutosjohtaminen on mahdollisesti tärkein johtamisen taito, koska muutoksia tapahtuu useammin ja ne ovat voimakkaampia, kuin ennen. Muutoksen päämääränä on parantaa työyhteisön kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Globaalit ilmiöt vaikuttavat organisaatioiden toimintaympäristöön, mutta myös yritysten sisältä nousee tekijöitä, jotka tuovat painetta mennä uuteen suuntaan, kuten organisaation tarve parantaa suorituskykyä kilpailijoihin nähden. Muutosta yrityksen sisällä tarvitaan, jos tuottavuudessa, kasvussa, uusasiakashankinnassa, asiakkuuksien säilymisessä, henkilöstön sitouttamisessa tai markkinaosuuden kasvattamisessa epäonnistutaan. Yrityksen muutosprosessi on monimuotoinen tapahtuma, eikä sen onnistuminen ole kiinni yksittäisestä tekijästä. (Jalava 2001, 131; Kvist ja Kilpiä 2006, 13-17.)

Muutosta ei pidä ottaa vain negatiivisena asiana. Organisaation sisältä nousee uusia ideoita ja innovaatioita. Henkilöstö voi omalla aloitteellisuudellaan tuoda ehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Nämä ideat voivat olla arvokkaita yrityksen menestymisen kannalta. On tärkeää, että yritys kannustaa henkilöstöä innovatiivisuuteen ja ottaa uudet ajatukset mielellään vastaan. (Kvist ja Kilpiä 2006, 14.) Toimintaympäristöjen muutokset tuovat yrityksille paineita muuttua ja uudistua. Jos yritys ei muutu tarpeeksi usein ja nopeasti, on riskinä jäädä jälkeen kilpailijoista ja näin menetetään markkinat. Esimiehen on hankittava taitoja muutoksesta selviytymiseen ja johtamiseen. Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten yritys pystyy viemään läpi muutoksia, saaden mahdollisimman suuren hyödyn. (Kvist ja Kilpiä 2006, 15; Pirinen 2014, 14.)

Muutos on:



KUVIO 3. Mitä muutos on (Kvist ja Kilpiä 2006, 15-16).

Muutos voi liittyä yrityksen rakenteeseen. Silloin kysymyksessä voi olla esimerkiksi vallan ja vastuun uudelleenmäärittely, vuorovaikutuksen uudelleensuunnittelu tai työprosessien kuvaamista ja kehittämistä. Tekniset muutokset liittyvät koneisiin ja tietokoneohjelmiin, työtiloihin tai toiminnan mittaamiseen. Muutokset liittyen työntekijöihin ovat arvojen, asenteiden, normien, osaamisen tai sitoutumisen kehittämistä. Muutostyössä on otettava huomioon työn ja työyhteisön monimutkaisuus, koska toiminta on yleensä varsin kokonaisvaltaista. (Jalava 2001, 131-132.)

5.1 Muutos esimiehen näkökulmasta

Jos työntekijä pääsee vaikuttamaan päätöksiin, se vahvistaa sitoutumista tulevaisuuden toimintaan. Työntekijät voivat antaa oman näkemyksensä yrityksen toiminnasta ja he voivat tarjota hyödyllisiä kehityskohteita. Kaikkia toiveita ei tarvitse toteuttaa, mutta heidän ajatusten kuunteluun kannattaa panostaa. Esimiehen tulee kuunnella aidosti, millaisia muutostarpeita on ja tarkentaa kyselemällä mistä on kysymys. Koko ryhmän näkemys on hyvä huomioida, mutta esimiehen tulee pitää hyvin perustellusti oma suunta. (Ahlroth ja Havunen 2015, 17-18) Yleinen työpahoinvoinnin syy on, että työntekijä kokee vaikutusmahdollisuutensa vähäiseksi (Havunen ja Lavikkala 2010, 71). Muutostyön päämääränä on loppujen lopuksi parantaa yrityksen kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. (Jalava 2001, 131.)

Yrityksen johtaja osoittaa tekemisen suunnan ja luo toiminnan puitteet. Esimies tuo nämä toiminnot käytännön tasolle konkreettisiin tehtäviin, kuten ohjaamiseen ja seurantaan. (Aarnikoivu 2013, 13-14). Organisaatioiden sisällä tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Hyvä muutosjohtaja pystyy viestittämään visionsa henkilökunnalle ja motivoimaan uuteen tilanteeseen. Hyvä viestintä tulevaisuuteen liittyvistä odotuksista luovat ihmisten mielissä myönteisiä merkityksiä. (Nummelin 2007, 113.) On tärkeää, että esimies toimii muutos tilanteissa johdonmukaisesti. Kokeneita ammattilaisia on hyvä kunnioittaa. Muutokset täytyy perustella, kun ne ovat ajankohtaisia. (Nummelin 2007, 113.) Muutosmyönteistä toimintaa voidaan tukea keskusteluilla, jotka johtavat päätöksiin ja sitä kautta käytännön toimenpiteisiin. On tärkeää kertoa totuus muutosten takana ja ettei ongelmat pääse toistumaan. Esimies voi innostaa, kannustaa ja tukea työntekijöitä omaan työhönsä. (Kvist ja Kilpiä 2006, 125.)

5.2 Muutos henkilöstön näkökulmasta

Muuttuvat osaamisvaatimukset, suurten ikäluokkien ikääntyminen ja työvoiman kansainvälistyminen muokkaavat henkilöstön rakennetta. Yrityksille syntyy sisäistä painetta mukautua työntekijöiden tarpeiden, odotusten ja tavoitteiden moninaisuuteen. Työtyytyväisyys laskee ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, jos tällaisiin haasteisiin ei vastata. (Kvist ja Kilpiä 2006, 14.) Organisaatiokulttuuri ajatus- ja toimintamallit ohjaavat muutoksen toteutuksen etenemistä ja onnistumista. Kulttuuri on viitekehys, jonka puitteissa muutos tapahtuu. Muutos tuo kuitenkin koettelemuksia yrityksen sisälle. Henkilökohtainen vastuunotto, halu oppia uutta sekä suora puhe ovat muuttumiskykyisen toiminnan merkkejä. (Kvist ja Kilpiä 2006, 118.)

Tehokas viestintä on tärkeää muutostilanteessa. On tärkeää saada muut ymmärtämään muutoksen syyt vastaamalla miksi joku muutos tehdään ja miten se toteutetaan. (Kvist ja Kilpiä 2006, 50.) Ihmiset ovat yleensä sitoutuneita työhönsä ja haluavat suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Muutos vaatii uusien työtehtävien tai -tapojen omaksumista. Aikataulu saattaa olla hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä ja samaan aikaan pyritään vanhasta poisoppimista. Poisoppiminen vie yleensä enemmän aikaa, kun uuden oppiminen. (Pirinen 2014, 15.)

Yrityksen työntekijöillä on erilainen kyky sietää muutosta. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat huonot kokemukset muutoksista. Jokaisen yksilön elämäntilanne ja henkilökohtainen taloudellinen tilanne vaikuttavat siihen, miten muutos otetaan vastaan ja kykyyn sietää epävarmuutta. (Kvist ja Kilpiä 2006, 137.) Työntekijä pelkää usein, suoriutuuko hän uusista tehtävistä enää samalla tavalla. Tämä luo epävarmuutta työntekoon. Positiiviset tunteet jäävät taka-alalle, kun pelko ja jännitys dominoivat. Siksi esimiehen tulisi tehdä muutos helpoksi ja inhimilliseksi henkilöstön näkökulmasta. (Pirinen 2014, 16.) Se kuinka työntekijä selviää muutoksesta riippuu havaitun muutoksen suuruudesta, omasta itsetuntemuksesta ja olemassa olevan opastuksen määrästä muutoksen aikana. Suurin uhka muutoksessa on yksilö itse ja hänen tulkintansa siitä järjestelmästä, johon hän on siirtynyt. Työtehtävän muutokseen liittyy sama psykologinen prosessi, joka liittyy suuriin elämänmuutoksiin. Mitä suurempi on muutos, sitä selkeämmin tämä prosessi ilmenee. (Jalava 2001, 133-134.)

5.3 Muutosvastarinta

Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta. Pelko on ihmisten oma tulkinta tilanteesta. Muutosvastarinta on vahvempaa mitä enemmän ihminen pelkää menettävänsä jotain arvomaansa, olipa pelko aiheellinen tai ei. Yleisimpiä muutokseen liittyviä negatiivisia asioita ovat työn jatkumisen epävarmuus, mukavuuden ja turvallisuuden tunteen ja työn merkityksen katoaminen. Kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee, luottamus omaan asiaan heikkenee ja pelko, että sosiaaliset suhteet vaarantuvat. Sen lisäksi, että muutos aiheuttaa pelkoa oman toimeentulon heikkenemisestä ja tuo epävarmuutta omaan tulevaisuuteen, se vaarantaa omat tavoitteet ja pyrkimykset, jotka tekevät työstä merkityksellisen. Ihmisten omakuva muodostuu muihin ihmisiin rakennettuihin suhteiden kautta ja pelätään, että aiemmin luodut suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin katkeavat. Työntekijät voivat kokea, että muutoksilla johtajat yrittävät hyötyä työntekijöistä negatiivisessa valossa. Sen takia on tärkeää, että muutoksen syitä selitetään huolellisesti. Ilmassa voi olla myös pelkoa siitä, että muutoksen hyväksyminen pakottaa heidät hyväksymään jatkossakin muutoksia, vaikka ne eivät olisi mieluisia työntekijän näkökulmasta. (Kvist ja Kilpiä 2006, 135-136.)

Vaikka ihmiset ymmärtävät, että muutos on jatkuvaa, mittavat uudistukset ja muutokset ovat henkilöstölle vaikeita paikkoja. Ihmiset eivät tunnetasolla totu suuriin muutoksiin. Ne herättävät aina alkuun monia pelkoja, huolia ja kysymyksiä, jotka kohdistuvat esimiehiin. Henkilöstö ei välttämättä ymmärrä, että johto ja esimiehet ovat myös muutoksen kohteina ja osallisina. Kuvitellaan, että esimiehet ovat muutoksen käynnistäjiä ja läpiviejiä. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä epävar-

muudessa ja muutoksen toteutuksessa. Hän joutuu usein myös itsekin sietämään epävarmuutta tulevaisuudesta ja muutoksen onnistumisesta. (Jalava 2001, 134-135.) Esimies pystyy tukemaan työntekijää olemalla käytettävissä ja tukena. On tärkeää antaa palautetta ja kannustusta heti kun oppimista tapahtuu. Palautteen antaminen on itseluottamuksen kannalta tärkeää ja vähentää muutostarintaa. Työntekijöiden kyvyissä on eroja ja oppiminen tapahtuu yksilöllisesti. Kun opit on sovellettu käytäntöön, alkaa tapahtua toimintatapojen ja käyttäytymisen muutoksia. Työntekijä kuitenkin vertailee sitä, onko uusi tapa parempi kuin entinen ja arvioi onko muutos kannattava hänelle itselleen. (Pirinen 2014, 15-16.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kirjassa Johdatus tilastotieteeseen kerrotaan, että empiirinen tutkimus on toimintaa, jonka tarkoitus on saada kokemusperäistä tietoa luonnosta ja yhteiskunnasta (Grönroos 2003, 7). Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimuksella selvitetään, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Tutkimusongelma voi olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen. Empiirisen tutkimuksen kautta voidaan etsiä ratkaisua siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Tutkimusongelma on asia, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. Tämän onnistuminen edellyttää oikean kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valintaa. (Heikkilä 2014, 12.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, eli toimeksiantajan toimintaa henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella selitetään yrityksen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti. Otantatutkimuksella rajataan pieni määrä tapauksia ja ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen, koska tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. (Heikkilä 2014, 15.)

Työ toteutettiin keräämällä tietoa henkilöstöltä haastatteluilla otantatutkimuksella. Otantatutkimus on kokonaistutkimusta nopeampaa ja epäedustavuutta aiheuttavan kadon hallinta voi olla helpompaa, kun tarkasteltavan tiedon määrä on pienempi kuin kokonaistutkimuksessa. Tämän menetelmän havaintosuunnitelmassa voidaan päättää, että aineistoon on tullut tietty määrä jonkin muuttujan eri arvoja. Tutkimuksen tavoite on lisätä tarkasteltavan hypoteesin tieteellistä ymmärrystä. Erilaisten piirteiden ja ominaisuuksien yleisistä yhteyksistä pyritään muodostamaan mielikuva. Ongelmanasettelu tutkimuksessa on yleinen ja tarkoituksena on lisätä ymmärrystä. (Grönroos 2003, 9-10.) Keskustelin kymmenen kuljettajan kanssa henkilökohtaisesti. Tavoitteena oli saada syvempiä vastauksia mahdollisiin kehitysehdotuksiin. Kyselylomakkeen käytöstä luovuttiin, koska yrityksen aikaisemmat kokemukset niiden käytöstä olivat jääneet heikoksi.

Koska toimiala itsessään vaati paljon uuden asian oppimista, tehtiin havainnointia työpaikalla haastattelujen yhteydessä. Havainnoinnilla pystytään lisäämään haastatteluilla saatujen tuloksien luotettavuutta ja laajempia näkökulmia. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 38.)

6.1 Haastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluille on tyypillistä vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan suorien kysymysten lisäksi kysyä epäsuorasti esimerkiksi työkaverin tai jonkun muun asianomaisen mielipidettä. (Heikkilä 2014, 16.) Koska henkilöstön määrä yrityksessä on melko suuri, on koko perusjoukon tutkiminen kallista ja se veisi kohtuuttoman paljon aikaa. Otantatutkimukseen otetaan pienoiskuva perusjoukosta. Otoksen on vastattava tutkittavien ominaisuuksien mukaan perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 31.) Haastattelu on kyselylomaketta joustavampi, koska haastateltavan on helpompi tulkita kysymyksiä. Kieltäytymisprosentti on lomakekyselyyn verrattuna pienempi ja muun tiedon ohella voidaan saada uusia hypoteeseja ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 36.) Haastattelun yksi vahvuus on lisäkysymysten esittäminen. Runkokysymykset tulee kuitenkin suunnitella huolellisesti. Suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista ja huomioon tulee ottaa myös se, kuinka aineistoa käsitellään. Tutkimuksen tavoite täytyy olla täysin selvä, ennen kyselylomakkeen tekoa. On selvitettävä taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Haastattelijan on voitettavat vastaajan luottamus ja motivoitava hänet vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Hyvän kyselylomakkeen ja kysymysten lisäksi ratkaisevaa on haastattelijan kohtelias ja miellyttävä käytös. Haastattelun tulee olla aina vapaaehtoinen. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai oikaista väärinkäsityksiä. Tapa on varsin vaivaton haastateltavalle. Haastattelijalla voi olla vaikutus vastaamiseen ja sitä kautta tuloksiin. Epäselvät vastaamisohjeet, omien asenteiden vaikutus, kirjaus-, muisti- ja motiivintvirheet ovat tyypillisiä haastattelijasta johtuvia virheitä. Haastatteluaika ja -paikka voivat vaikuttaa vastauksiin. On otettava huomioon myös se, että haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä ja odotusten mukaisia vastauksia. Haastatteluilmapiiri on hyvä pitää mahdollisimman neutraalina. (Heikkilä 2014, 64-65.)

6.2 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä. Tutkimuksellinen havainnointi on ei ole satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä joko yksin tai haastattelun tukena. Tämä mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja näin mahdollistaa tiedonsaannin esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset kuten ovat kertoneet toimivansa. Palvelutoiminnassa havainnointi on tyypillinen tutkimusmenetelmä, kun kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutustaidot. (Ojasalo, Moilanen ja Rita-lahti 2014, 114-115.)

Havainnointia voidaan käyttää hyödyksi, kun tarkkaillaan käyttäytymistä ja kielellisiä ilmauksia. Havainnoinnin kohde voi olla tietoinen tarkkailusta tai sitten ei. Tällöin observointi on joko reaktiivista tai ei-reaktiivista. Observointi vaihtelee informaalista, haastattelun yhteydessä suoritettavasta tarkkailusta systemaattiseen ja kontrolloituun havainnointiin. Osallistuvan havainnoinnin avulla voidaan

tavoittaa sellaisia käyttäytymismuotoja, joista haastateltavat eivät halua kertoa. Observointi soveltuu hyvin vuorovaikutuksen analyysiin. Havainnoinnin riskinä on, että tapahtumatulva on niin suuri, ettei erilaisten piirteiden rekisteröinti on hankalaa. Observointi koskee nykyisyyttä, kun taas haastatteluilla voidaan käsitellä myös menneisyyttä. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 37-38.) Koska opinnäytetyön yksi tarkoitus on selvittää, kuinka muuttuneet esimiesjärjestelyt ovat vaikuttaneet henkilöstöön, ei observointi yksin riitä antamaan kattavaa kuvaa yrityksen toiminnasta. Haastattelujen avulla saadaan tietää, millainen toiminta on ollut vuosi sitten ja miten muutokset ovat vaikuttaneet. Havainnointi toimii kuitenkin haastatteluiden rinnalla luotettavalta tavalta ymmärtää paremmin työntekijöitä.

Havainnoija voi tarvita erilaisia lupia ja organisaation johdon hyväksynnän toiminnalle. Toimeksiantajan tapauksessa tämä ei ole ongelma, koska havainnointi toimii apuvälineenä yrityksen kehittämiseksi. Havainnoissa on hyvä ottaa huomioon tutkittavan yrityksen kulttuuri ja sen tulee olla järjestelmällistä kohdistettua ennalta määrättyyn kohteeseen. Tulokset tulee rekisteröidä välittömästi muistiin havaintopäiväkirjaan tai videoimalla, valokuvaamalla tai äänittämällä. Päiväkirjaa lukuun ottamatta näihin toimiin on aina saatava lupa havainnoinnin kohteelta. Halutusta kohteesta havainnoidaan eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikehdintää. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Kummassakin tapauksessa vuorovaikutus tapahtuu kohteen ehdoilla ja havainnoija vaikuttaa tilanteeseen mahdollisimman vähän. (Ojasalo ja muut 2014, 115-116.)

Koska toimeksiantajasta halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa, käytetään apuna strukturoimatonta havainnointia. Kehitettävää ilmiöön liittyvää teoriaa käytetään hyödyksi tekemällä oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. Aluksi on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä vaadittava tarkkuus.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Toimeksiantaja toivoi, että haastattelu olisi lyhyt ja kysymykset selkeitä. Näin annettiin tilaa myös uusille esille tulleille asioille. Haastatteluun osallistui kymmenen vastaajaa. Haastateltavat valittiin satunnaisesti toimeksiantajan avulla. Haastattelut tehtiin erillisessä toimistohuoneessa niin, ettei ulkopuolisia henkilöitä ollut paikalla. Yhtenä vaikuttava tekijänä pidin sitä, että moni haastattelu tehtiin siinä vaiheessa, kun työntekijä oli päättämässä vuoroaan. Tämä on saattanut vaikuttaa siten, että haastattelu tilanteesta pyrittiin pääsemään ajoissa pois. Oletuksena oli, että työntekijät saattavat epäröidä vastauksissaan. Ennen varsinaista haastattelua vastaajille perusteltiin, miksi tutkimusta tehdään ja miksi on tärkeää vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti. Perustelujen jälkeen monen haastateltavan näkökulma muuttui ja he olivat selvästi mielissään, kun heitä kuunneltiin ja että he pääsivät vaikuttamaan yrityksen toimintaan.

7.1 Taustatiedot

Haastateltavat olivat iältään 21-51- vuotiaita. Keski-ikä oli 31,9. Heillä oli työkokemusta toimeksiantajalla keskimäärin 2,66 vuotta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työ on mielekäästä ja arvostavat työtään. Työ on välillä fyysisesti raskasta. Työntekijöiden mukaan välillä ilmenee pientä tyytymättömyyttä, mutta haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on normaalia missä tahansa työpaikalla.

Oletuksena oli, että vastaajat suhtautuvat haastatteluun negatiivisesti, eivätkä välttämättä kerro ongelmakohdista. Haastattelutilanteen tunnelma oli monelle aluksi jännittävä, mutta kun haastateltavat huomasivat pääsevänsä vaikuttamaan yrityksen tilanteeseen, he rentoutuivat ja kertoivat yrityksen nykytilasta mielellään.

7.2 Työn arvostus

Haastateltavien elämäntilanteet olivat erilaisia. Ikäluokittain oli mahdollisuus havaita samankaltaisuuksia vastauksissa. Nuoret työntekijät arvostavat itse työtä ja työpaikkaa ja ovat tyytyväisiä, että heillä on mahdollisuus työskennellä kasvavassa yrityksessä. He joilla oli aikaisempaa työkokemusta, kokivat, että yritys on hyvä työpaikka vakavaraisuuden ja ilmapiirin takia. Tällä vastaaja ryhmällä oli eniten toiminnan kehitysehdotuksia. He olivat kiinnostuneita yrityksen tilasta ja valmiita mahdollisiin muutoksiin, joita kehittyminen vaatii. Vanhemmat työntekijät kokivat työn raskaana ja pitivät tärkeänä esimiestyön työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat kokivat, että työn arvostukseen vaikuttavia tekijöitä olivat esimiestyö, työilmapiiri, palautteen saaminen ja arvostuksen saaminen.

7.3 Mielenpitoita yrityksen nykytilaan

Työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä yleisesti yrityksen asioihin, kuten etuuksiin, henkilökunnan määrään, tiedottamiseen, työaikoihin, työterveyshuoltoon ja kalustoon. Samalla tiedusteltiin, onko edellä mainituissa asioissa parannettavaa ja jos on niin millaisia.

Nuoremmilla työntekijöillä oli hieman hankalaa vastata näihin kohtiin, koska kaikilla ei välttämättä ollut vertailukohtaa siitä, miten muuten asian voisi tehdä. He, joilla oli aikaisempaa työkokemusta, antoivat vastauksia kattavasti ja osasivat perustella kantaansa.

Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että henkilökuntaa on riittävästi työmäärään nähden. Yksi vastaaja koki, että työntekijöitä on joissain tehtävissä liikaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työ on stressaavaa ja kiireistä. Varsinkin sairauslomat aiheuttavat sen, että muut työntekijät joutuvat joustamaan työajoissaan ja tehtävissään. Tämä tuo lisää kiireen tuntua. "Liian kiire koko ajan. Ei ehdi huilaamaan missään vaiheessa." Vastaajat toivat kuitenkin esiin sen, että työajat koetaan tasapuolisina.

Etuuksista neljä vastaajaa mainitsi liikuntasetelit tai kuntosalikortit. Perusteluina oli, että kannustaminen liikuntaan auttaisi jaksamaan fyysisesti raskaassa työssä. "Työ on rankkaa ja olisi hyvä, jos työpaikka tukisi työssä jaksamista". Yksi vastaaja oli tyytyväinen työpaikan etuihin. Muut eivät osanneet sanoa mielipidettä.

Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että tiedottamista ei ole tarpeeksi. He haluaisivat tietää enemmän uusista asiakkaista ja reiteistä. Työntekijöiden mielestä yrityksen tiedonkulku saisi olla sujuvampaa ja tarkempaa. "Saattanut jäädä joku kuorma ottamatta tietoliikenteen takia." Myös yleistä ohjeistusta työtehtäviin ja aikatauluihin kaivattiin. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että tiedotusta on riittävästi. Heidän mielestään he saavat tiedon niistä asioista, joista kuuluu olla tietoinen ja yleisistä asioista tiedotetaan riittävästi.

Esimiehiin pidetään työpäivän aikana yhteyttä puhelimella ja viesteillä. Kaikkia koskevat tiedotteet jaetaan sähköpostin välityksellä. "Sähköpostin kautta tarvittava tieto tulee kaikille kerralla." Sähköpostia pidetään sujuvana välineenä tiedon välittämisen kannalta.

Kaluston kuntoon oltiin pääasiassa tyytyväisiä. 5 vastaajaa ei löytänyt mitään moitittavaa. Pieniin korjauksiin ei työntekijöiden mukaan kukaan esimiehistä ota kantaa, vaikka kuljettajat antavat palautetta. Työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella tässä asiassa. Heidän mukaan huoltoja pitäisi suunnitella niin, ettei kaluston kunto pääse vaikuttamaan työn mielekkyyteen. Yksi vastaaja kertoi, että pitää olla itse aktiivinen huoltoja suunnitellessa, koska esimiehet ovat kiireisiä. Työntekijät voivat kokemuksiansa mukaan vaikuttaa tähän asiaan omalla aktiivisuudellaan. Uusitut laitteistot saivat kiitosta.

7.4 Kehityskeskustelut

Yrityksen omistaja on sitä mieltä, että aikataulujen vuoksi kehityskeskusteluja on haastava järjestää. Monet ovat työvuorossa yöaikaan ja esimiehet päivällä. Haastatteluissa kuusi vastaajaa koki, että kehityskeskustelut olisivat kuitenkin tarpeellisia. Keskustelu olisi kanava jota kautta työntekijä pääsisi vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Keskusteluista ei haluta pakottavaa tekijää. ”Keskusteluista ei olisi haittaa, mutta eivät ole pakollisia. Pystyn sanomaan muutenkin, jos on sanottavaa.”

Keskusteluita kaivattiin avuksi nuorten kuskien perehdytystä. Toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, ettei keskustelut onnistu esimiesten ja työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden takia. ”Jos on pakko mennä sanomaan jotain, niin sitten jutellaan, mutta aika usein pidän mölyt mahassa.” Toiset kokivat vuorovaikutuksen hyväksi ja pystyvät keskustelemaan tarvittavista asioista, mutta henkilökohtaisempia keskusteluja kaivataan.

7.5 Esimiestyö

Esimiesten johtamistyyliä pidetään melko kovana. Työntekijöiden mielestä komento on kova ja virheitä pelätään. Tämä koetaan epäreiluna, koska virheitä pidetään työntekijöiden kesken inhimillisenä ja varsinkin tiukkojen aikataulujen takia, niitä sattuu väistämättä kaikille jossain vaiheessa. ”Pitäisi olla kone, joka ei tee virheitä. Ollaan kaikki ihmisiä, eikä sitä ymmärretä.” Virheiden sattuessa esimiesten käytöstä ei aina pidetä ammattimaisena. ”Aika tiukka komento. Virheitä pelätään, vaikka ne ovat inhimillisiä kaikille. Vastauksena kiroilua ja huutoa.”

Lähiesimiehen kanssa ei ole ollut tällaisia tilanteita ja senkin puolesta muutokset on otettu positiivisesti vastaan. ”Olen tyytyväinen varsinkin muutoksen jälkeen. Lähiesimestä on helppo lähestyä, koska hänellä ei ole niin kiire koko ajan.” ”Olen tyytyväinen varsinkin muutoksen jälkeen. Lähiesimestä on helppo lähestyä, koska hänellä ei ole niin kiire koko ajan.”

Palaute esimiestyöstä ei kuitenkaan ollut pelkästään negatiivista ja yhdeksän vastaajaa on pääasiassa tyytyväisiä esimiestyöhön. Kaikilla oli kuitenkin parannusehdotuksia, jotka helpottaisivat vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä.

7.6 Vuorovaikutus

Vaikka esimiehet saivat palautetta, kokee 8 henkilöä, että esimiesten kanssa vuorovaikutus on helppoa ja sujuvaa. ”Vuorovaikutus on helppoa ja avointa. Voi kertoa mistä tahansa asiasta.” Heidän kanssaan voi keskustella myös työpaikan ulkopuolisista asioista. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että keskustelu on ollut aikaisemmin sujuvampaa. Hän kokee, että on sanonut jo liikaa asioista, eikä esimiehet enää ota kantaa tai vähättelevät hänen sanomisiaan. Vaikka vastauksissa tuli ilmi vuorovaikutuksen puutteet, työntekijät ovat oppineet elämään asian kanssa ja ymmärtävät esimiesten kiireen ja tehtävien vastuun tuoman stressin. ”Helppo puhua, kunhan vaan katsoo millä tuulella ollaan. Yläkerran ilmapiiri on muuttunut sen jälkeen, kun uusi esimies tuli. Tunnelma ei ole enää niin kireä. Helpottanut omaa työtä.” ”Jos ei turhaan soita suuta niin toimeen tulee.”

7.7 Mieliä esimiestyön nykytilaan

Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että muutokset esimiestyössä ovat olleet positiivisia. Kaksi vastaajaa on ollut töissä niin vähän aikaa, ettei osaa vertailla aikaisempaan. "Esimiestyö on parantunut. Lähiesimiehellä ei ole niin kiire koko ajan. Helppo lähestyä." Vastaajat kokevat, että ohjeistus ja oma työ on helpottanut muutoksen jälkeen. "Aikaisemmin ohjeet on ollut epäselviä. Kukaan ei oikein tiennyt mitä tehdään. Selkeyttä tullut, kun hommat jakautunut yläkerrassa." Vastaajat kokivat, että aikaisemmin esimiehillä oli kiire, eivätkä he kuunnelleet esimerkiksi kehitysehdotuksia. "Toiminta muuttunut huomattavasti. Lähiesimiehellä ei ole pahoja päiviä ja siksi helpottanut myös omaa työtä."

7.8 Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heitä kohdellaan tasavertaisesti, mutta yleisesti kokivat, että hieman olisi parannettavaa. Koetaan, että he jotkut joutuvat tekemään enemmän saman palkan eteen, eivätkä viikonloppu vapaat mene aina tasapuolisesti. Muuten työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti.

7.9 Tiedotus

Tiedon välityksessä sähköposti sai yleisesti kiitosta. Sähköpostin avulla tavoitetaan kaikki työntekijät. Vastaajista puolet on kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja halusivat lisää tiedotusta asiasta. Työntekijöillä on kehitysideoita, joita halusivat tuoda ilmi. "Haluaisin tietoa yrityksen toiminnasta. Ei riitä sähköposti kerran vuodessa." Tietoja yrityksen tilasta kaivataan varsinkin oman työpaikan säilymisen näkökulmasta. "Ihan hyvä olisi tietää onko työpaikka turvassa." Toisille riittää nykyinen tiedottamisen määrä yrityksen tilasta, mutta esimerkiksi asiakkaista haluttaisiin enemmän tietoa. "Kunhan palkka tulee ajallaan, niin olen tyytyväinen." "En halua tietää yrityksen tilasta. Tieto lisää vastuuta."

7.10 Työtehtävät

Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että työtehtävät ovat selkeitä. Yleinen perehdyttäminen sai kiitosta. "Tehtävät on selkeitä, vaikka välillä onkin kiire." Muuttuvat tekijät, kuten sairauslomien tuovat vaihtelua työtehtäviin. Tällä on negatiivinen vaikutus siihen, miten työtehtävät koetaan. "Yllätyksiä tulee liikaa. Työ on välillä hyvin hektistä, mikä rasittaa ja kuormittaa. Työ on stressaavaa."

7.11 Palautteen antaminen

Vastaajilla oli selkeä kuva siitä, miten palautetta pitäisi saada ja millainen vaikutus palautteen saamisella on työn kokemiseen mielekkäänä. Neljällä vastaajalla oli lähes identtinen vastaus: "Työ on mennyt silloin hyvin, kun ei kuulu mitään". Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että positiivista palautetta pitäisi saada enemmän. Negatiivista palautetta saadaan herkemmin. Sähköpostia ei pidetä oikeana välineenä palautteen annolle. Palaute halutaan saada henkilökohtaisesti. "Työstä ei saa juuri ollenkaan positiivista palautetta, vaikka omasta mielestä olisi tarvetta. Negatiivista kuulee sekä suoraan,

että selän takana.” Ilmapiiriä työkavereiden kesken pidetään hyvänä. Työkavereiden kesken keskustellaan paljon työasioista ja palautetta saadaan sitä kautta. ”Palautetta annetaan myös työkavereiden kesken, mikä on hyvä asia.” Työntekijät ymmärtävät, miksi negatiivista palautetta annetaan, mutta kaipaavat negatiivisen palautteen rinnalle myös jotain positiivista. ”Joskus kuulee jotain positiivista sivulauseessa, mutta suoraan harvemmin. Jos asiat menee hyvin siitä ei puhuta, mutta pienestäkin virheestä muistutetaan.” ”Olisi hyvä, kun muistutettaisiin, että osataan tehdä jotain oikeinkin.”

7.12 Työilmapiiri

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että työilmapiiri on kuljettajien kesken hyvä. ”Todella hyvä ilmapiiri. Työkavereilta saa tukea, jos on jotain epäselvyyksiä.” Haastatteluiden perusteella työpaikalla ei ole ollut mitään suurempia ongelmia, joihin olisi pitänyt puuttua. Vastaajat kokevat, että jos ongelmia tulisi niihin puututtaisiin asiallisesti. Ainoastaan kiire aikataulu tuo haasteita myös ilmapiirin ylläpitämiseen. Ilmapiiri kiristyy, kun työtahti on kova. ”Yleisesti hyvä. Kaikilla vähän raskasta ja ollaan väsyneitä ja stressaantuneita sitten tiuskitaan. Joustoa ei löydy, koska ollaan kaikki väsyneitä.” Työntekijät pitävät yöaikaan yhteyttä soittamalla. Vaikka väsymystä on ilmassa, hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan asian kanssa. ”Yleinen työilmapiiri on hyvä. Kuljettajien kesken on huumoria.”

7.13 Tilanne kolmen vuoden päästä

Kuusi vastaajaa voisi kuvitella, että työskentelee yrityksessä vielä kolmen vuoden päästä. ”Jos homma jatkuu näin ja töitä riittää niin varmasti olen töissä vielä kolmen vuoden päästä.” Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että luultavasti tekee jotain muuta. Syyt eivät johtuneet työpaikasta, vaan etenemismahdollisuuksista ja siitä että halutaan kokeilla muutakin. Yleisesti yritystä arvostetaan työpaikkana. Nuoret työntekijät arvostavat yritystä, mutta elämäntilanteiden takia suunnittelevat muita mahdollisuuksia. Vanhemmat vastaajat kokevat työn raskaaksi ja siksi pitävät mahdollisena siirtymistä muihin tehtäviin. ”Väsymys saa miettimään muita töitä. Muuten ei työpaikassa sanomista.”

8 YHTEENVETO

Toimin toimeksiantajan palveluksessa kuukauden ajan samalla tarkkaillen työntekijöiden ja esimiesten välistä kommunikointia. Pääsin tutustumaan uuteen toimialaan, mikä lisäsi haastatteluiden luotettavuutta, sillä oma ymmärrys toimialasta ei ollut lähtötilanteessa kovin kattava. Tosin havainnointi olisi ollut syytä aloittaa jo aikaisemmin. Nyt alku oletukset muokkautuivat haastattelujen edetessä. Havainnoinnin avulla olisi voinut huomata kohtia, jotka eivät olleet oleellisia haluttuihin tuloksiin nähden. Koska olin ulkopuolinen tekijä yrityksessä, havainnoinnin tulokseen saattoi vaikuttaa se, että työntekijät tiesivät minun tekevän henkilöstötutkimusta. Käyttäytyminen on mahdollisesti muuttunut, mutta en koe sen olleen merkittävä vaikuttaja. Toivon, että tuloksista käy ilmi mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin ja mitä toimia tarvitaan näiden asioiden ylläpitämiseen, sekä se mitä asioita tulisi kehittää.

Havainnointi tuki hyvin haastateltavien vastauksia, varsinkin vuorovaikutus tilanteissa. Havainnoija saattaa joissakin tilanteissa häiritä tutkittavaa tilannetta. Ongelmaa voidaan lieventää niin, että havainnoitsija vierailee tilanteessa useamman kerran etukäteen ennen, kun varsinainen tiedon kerääminen alkaa. Näin tutkittavat tottuvat tilanteeseen ja havainnoija pystyy tarkkailemaan miltä tapahtuma normaalisti näyttää ja mitkä ovat tavallisesta poikkeavaa käytöstä. (Ojasalo ja muut 2014, 116-117.) Koska työntekijät ovat työnsä puolesta ympäri Suomea tuki havainnointi nimenomaan työntekijöiden näkökulmaa esimiestyöstä ja vuorovaikutuksesta. Ei niinkään työhyvinvointiin ja työtehtäviin liittyvien kysymysten tulkintaa. Joissakin tilanteissa esiin tulleita ilmiöitä oli hankala kirjata ylös välittömästi, jolloin oli vain luotettava muistiin ja kirjaukset tehtiin tilanteen päättymisen jälkeen. Työntekijöille kerrottiin, että teen opinnäytetyötä varten henkilöstötutkimusta, mutta havainnointia en tuonut tietoisesti esille.

8.1 Kehityskeskustelut ja palautteen antaminen

Haastatteluiden perusteella työntekijät eivät saa tarpeeksi positiivista palautetta. Negatiivinen palaute on jäykkää, eikä palautteen antamisessa käytetä tilannetajua. Varsinkin sellaisessa tilanteessa, kun työntekijä on tehnyt parhaansa ja satunnainen virhe on sattunut, pitäisi omistajilta löytyä ymmärrystä, eikä ääntä olisi syytä korottaa. Tällainen käyttäytyminen johtaa erään työntekijän mukaan siihen, että työn mielekkäisyys kärsii. Positiivista palautetta saadaan työntekijöiden mukaan liian vähän tai palaute tulee ohimennen sivulauseessa. Asiakkailta kuljettajat saavat herkemmin palautetta ja tästä työntekijät ovat mielissään. Vaikka osa työntekijöistä kokee, ettei esimiesten kanssa voi jutella, kehityskeskustelut voisivat olla avain vuorovaikutusongelmiin ja sitä kautta työntekijät huomaisivat, että esimies kuuntelee.

Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäisen toiminnan yhteydessä käytävää keskustelua. Päivittäistä keskustelua ja kehityskeskustelua tarvitaan, jotta henkilöstö voi hyvin ja tavoitteet saavutetaan. Kehityskeskustelu voi luoda pohjan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja vuoropuhelulle arjessa. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää positiivista asennetta, tavoitteita, luottamusta ja vuorovaikutustaitoja. Usein on kuitenkin niin, ettei kaikkia mahdollisuuksia tule hyödynnettyä. Tähän voi

olla syynä negatiivinen asenne keskustelua kohtaan, eikä ymmärretä keskustelun sisältöä tai tavoitetta. Jos asenne keskusteluun on negatiivinen, se näkyy motivaation puuttumisena. Tämä voi ilmetä passiivisuutena keskustelutilanteessa. Näin vain keskustelun läpivienti on pääosassa hyödyllisyyden sijasta. Jos esimiehellä on negatiivinen asenne keskustelua kohtaan, on työntekijällä suuria haasteita saada aikaan tilanne, jossa keskustelun pohjalta syntyisi jotain hyödyllistä. Vaikka työntekijällä on negatiivinen asenne, on esimiehellä paljon mahdollisuuksia toteuttaa kummankin osapuolen kannalta aidosti hyödyllinen keskustelu. Jos kummankin osapuolen asenne on negatiivinen, tuloksena on aina hyödytön keskustelu. (Aarnikoivu 2013, 171-172.) Ehdottaisin vuosittaisten keskusteluiden pitämistä siinä tilanteessa, että molemmat osapuolet ymmärtävät hyödyn merkityksen. Esimiehillä oli oletus, ettei keskusteluita kaivata, mutta vastausten perusteella tämä ei pidä paikkaansa.

Suorituksen arviointi on kehittymisen edellytys ja se osoittaa välittämistä. Suoritus ei voi kehittyä ilman palautetta. Työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Heikon suorituksen ja epäonnistumisten sijaan palautteen painopiste olisi onnistumisissa. Tämä rohkaisee työntekijää kehittymään ja onnistumaan. Jos työntekijä saa enemmän palautetta epäonnistumisista, siihen sisältyy riski, että palaute kohdistetaan itseensä henkilönä. Silloin palautetta ei voi hyödyntää toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2013, 164-165.)

Kun tarkoituksena on arvioida työntekijän suoritusta ja antaa korjaavaa palautetta, kannattaa esimiehen antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä suoriutumisestaan. Näin toimiessa työntekijä parhaimmillaan oivaltaa itse heikon suoriutumisen ja siihen vaikuttaneet tekijät. Esimiehen tulee kuunnella ja esittää kysymyksiä. Näin annetaan palautteen vastaanottajalle tilaa päätellä itse muutostarpeen ja toimenpiteet. Tämän jälkeen esimies tuo oman näkemyksensä esiin yhteisymmärrykseen pyrkien. (Aarnikoivu 2013, 165.)

8.2 Tasapuolisuus ja työtehtävät

Yli puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että työt eivät jakaudu tasaisesti. Vapaapäiviä saa pyydettyäessä, mutta esimerkiksi viikonloppu vapaat eivät jakaudu tasaisti. Myöskään työmäärät eivät ole tasapuolisia. Luonteeltaan ahkerat työntekijät myös tekevät enemmän ja heille ohjataan enemmän tehtäviä. Tämä luo ristiriitoja työntekijöiden välillä. Tilanne ei ole päässyt etenemään ongelmaksi asti, mutta pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa ongelmiin työntekijöiden välillä.

Esimies, joka tekee onnistumisen kannalta olennaisia tekoja, on henkilökohtaisesti tehokas. Meillä kaikilla on vuorokaudessa sama tuntimäärä käytössä ja siitä huolimatta toiset saavat enemmän asioita tehtyä kuin toiset. Henkilökohtaisen tehokkuuden kasvattamisessa on kyse siitä, että asioita tehdään järkevästi tavoitteena se, että aika kuluu tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin eli kriittisiin työtehtäviin. Kriittisiä työtehtäviä ovat tehtävät, jotka ovat tavoitteiden savuttamisen ja hyvän tuloksen kannalta välttämättömiä. Näiden tehtävien lisäksi työympäristössä on välttämättömiä, eli rutiinitehtäviä. Rutiineihin tulisi käyttää mahdollisimman vähän aikaa, jotta työpanosta vapautuu kriittisille tehtäville. On tärkeää löytää toimintatavat ja menetelmät, jotka mahdollistavat vähäisen panostuksen. Kun tehtäviä tulee muuttuvassa ympäristössä lisää, eivätkä resurssit lisäänty

on hyvä tunnistaa kyseenalaistettavia tehtäviä. Tämä tehdään kartoittamalla tehtävien tekemisen syyt ja hyödyt. Työtehtäviä ja tekemisen tapaa tulisi kyseenalaistaa säännöllisesti. Herätetään kysymyksiä siitä, tehdäänkö työtehtävä järkevällä tavalla käyttäen parhaita mahdollisia metodeja vai tukeeko niitä muuttaa ja kehittää. (Aarnikoivu 2013, 186-187.)

Haastattelujen pohjalta kalusto on yleisesti kunnossa, mutta ilmi tuli huoltoväli. Kiireiset aikataulut pakottavat siirtämään huoltoja, mikä on vaikuttanut työhön. Huoltoja pitäisi suunnitella tarkemmin niin, ettei se pääse vaikuttamaan työntekijöiden työn miellekkyyteen.

Pienet tekijät, kuten se, ettei tarvittavia tavaroita löydy vaikuttavat työntekijöiden kiireellisyyteen. Tämä kuormittaa niin lähiesimiestä kuin kuljettajakin, kun tavaroiden perään täytyy soittaa yöaikaan. Näitä työhön vaikuttavia tekijöitä ja tehtäviä olisi hyvä käydä läpi ja pohtia voisiko jotain tehdä toisella tavalla. Onko jotain tehtäviä, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta vähäpätöisiä. Työn määrä koetaan vaihtelevana. Jos kehityskeskustelut otettaisiin vuosittaiseen käyttöön, voisi työntekijät tuoda näitä ongelmakohtia esiin. Esimerkiksi työntekijä, joka kokee että työtä ei ole riittävästi voisi mahdollisesti siirtää sellaisiin tehtäviin, josta olisi mahdollisuus saada enemmän työtunteja.

8.3 Kiire, stressi ja työterveys

Monessa vastauksessa tuli esille työn kiireellisyys ja stressi. Myös työnantaja huolestui siitä, kuinka työntekijät voivat. Eräs vastaaja nosti esille muutokset viikonloppu töissä, kun kauppojen aukioloajat vapautettiin. Tällä on vaikutus moneen muuhun toimialaan, myös kuljetukseen. Tehtäviä tulee lisää, mutta resurssit eivät lisäänty. Vaikka kiire nousi esille, olivat vastaajat sitä mieltä, että henkilökuntaa on riittävästi.

Esimiehen toiminnalla ja roolilla on vaikutus työyhteisön kiirekokemukseen. On olennaista pohtia edistääkö esimies omalla toiminnallaan työntekijän työnhallinnan tunnetta ja kiireen hallintaa vai onko asia toisin päin. Lisäksi olisi hyvä pohtia, miten esimiehen tulisi kehittää omaa toimintaansa, kun tavoitteena on työntekijän työnhallinnan tunteen edistäminen. Nämä asiat voisi myös ottaa esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Keskustelun tavoitteena on työnhallinnan tunteen vahvistaminen ja kiireen hallinta. Olennaista ei ole se, kuinka kiire työntekijällä on tai tarkoitus ei ole arvioida kiireen seurauksia. Tarkoitus on työnhallinnan kokemuksen saavuttamista. Tämä tunne mahdollistaa tehokkuuden ja hyvinvoinnin työssä ja työntekijä oppii elämään kiireen kanssa. Työnhallinnan kokemukseen vaikuttavat työntekijän suhtautuminen ja asenne kiireeseen, työn merkitys, työn organisointi ja priorisointi sekä ajankäytön suunnittelu. (Aarnikoivu 2013, 192-193.)

Kirjassa Keskity olennaiseen esimies (Aarnikoivu 2013, 196.) on keskustelua tukevia kysymyksiä. Nostan nämä esille, koska ne auttavat työntekijää sisäistämään sen, että työ vaatii organisointia tekijältään, ei pelkästään esimieheltä.

1. Asenne ja suhtautuminen kiireeseen

- "Miten työntekijä kokee kiireen?"
- "Minkälainen on työntekijän kiireensietokyky?"
- "Mikä saa aikaan kiireen tunnetta? Missä tilanteissa kiirekokemus yleensä syntyy?"
- "Miten työntekijä kokee kiireen vaikuttavan itseensä?"
- "Suhtautuuko työntekijä realistisesti kiireen hallintaan?"
- "Hyväksyykö työntekijä sen, että kaikki ei edes voi olla välttämättä hallussa?"
- "Hyväksyykö työntekijä ajoittaisen kiireen osana "normaalia" toimintaa?"

2. Työn priorisointi ja organisointi

- "Organisoiko työntekijä työtään kartoittamalla, mitkä toimintatavat mahdollistavat tehokkaan toiminnan?"
- "Arvioiko ja kyseenalaistaako työntekijä omia työn tekemisen tapojaan?"
- "Hyödyntääkö työntekijä työyhteisön muiden jäsenten oivalluksia ja kokemuksia omien toimintatapojensa kehittämisessä?"
- "Miten työntekijä priorisoi työtään? Ovatko tekemisen prioriteetit selkeät?"

3. Organisaation perustehtävä ja työn merkitys

- "Tietääkö työntekijä, mikä on organisaationperustehtävä?"
- "Tiedostaako työntekijä oman työnsä liityntäpinnan organisaation perustehtävään?"
- "Tiedostaako työntekijä oman työnsä merkityksen suhteessa asiakkaisiin?"
- "Tiedostaako työntekijä oman työtehtävänsä merkityksen?"
- "Tiedostaako työntekijä sen, mitä jonkin tehtävän suorittamatta jättäminen tarkoittaa?"
- "Tietääkö työntekijä, mitä tekemällä ja mihin keskittymällä hän edesauttaa sitä, että työlle asetetut tavoitteet saavutetaan?"

4. Ajankäyttö

- "Suunnitteleeko työntekijä ajankäyttöään?"
- "Asettaako työntekijä päivä-, viikko ja kuukausikohtaisia tavoitteita?"
- "Mitkä ovat ajanhallinnan menetit?"
- "Onko aikavarkaat tiedostettu ja otettu haltuun?"

Kiire ja stressi olivat vastaajien suurimmat tekijät työssä jaksamisen kannalta. Neljä vastaajaa mainitsi, että liikuntasetelit tai kuntosalikortti työnantajan kannustamana auttaisi jaksamaan fyysisesti raskaassa työssä. Työntekijöiden liikunta-aktiivisuudella on yhteys sairauspoissaoloihin, terveydenhuoltokuluihin ja lisääntyneeseen tehokkuuteen. Liikunnalla on myös vaikutuksia aivoterveeyteen. Tarkkaavaisuus, muistaminen ja luovuus sekä motivaatio ovat yhteydessä työkykyyn ja sen ylläpitämiseen. Yleisesti sairaspöissaoloja aiheuttavat tuki- ja liikuntaelinvaivat. Vähäinen liikunta ja työn

fyysiset ja muut kuormitustekijät sekä runsas istuminen ovat yleisimmät tuki- ja liikuntaelinvaivojen riskiä lisäävät tekijät. (Valtion liikuntaneuvosto 2012.)

Yrityksellä ei ole käytössä raportointia poissaoloista. Jos työntekijä sairastuu, tilalle saadaan toinen, eikä asiakkaan toimitus kärsi tämän takia. On mahdollista, että työilmapiiri kärsii, jos poissaoloja on paljon, ja tietyt henkilöt joutuvat joustamaan työajoissaan. Raportointi voisi auttaa esimiehiä ymmärtämään ja hahmottamaan poissaolojen syitä sekä puuttua ja ennaltaehkäistä lyhyiden poissaolojen määrään.

Vastaajat olivat kuitenkin yleisesti tyytyväisiä työterveyshuollon toimivuuteen. Noin puolet oli käynyt työhöntulotarkastuksessa. Kirjassa Työhyvinvointi tuloksentehtävänä puhutaan terveydenhuollon uusista rooleista osana organisaation toimintaa. Hyvän kumppanuusstrategian avulla ulkoistettukin työterveyshuolto voi osallistua henkilöpääoman kehittämiseen ennakoivasti. Työnantaja ei ole vaitiolovelvollinen työterveyshuoltoon päin ja esimies voi hyvin kääntyä heidän puoleen, jos epäilee työntekijän liikakuormitusta tai muuta ongelmaa. Työterveyshuolto voi tuoda esimiehille uusia tutkimus- ja sovellustietoja ihmisten hyvinvoinnista. He voivat säännöllisesti arvioida työhyvinvointitilannetta ja tuottaa sellaista tietoa, joka auttaa esimiehiä seuraamaan työntekijöiden jaksamista ja innostusta. (Ojala, Ahonen 2005, 200-201.)

8.4 Yrityksen nykytila ja tiedottaminen

Haastatteluiden pohjalta todettiin, että toimeksiantajan työntekijöistä noin puolelle riittää tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta niin kauan, kun palkka tulee ajallaan. Muutama kertoi, että ottavat asioista selvää itsenäisesti ja halusivat lisää tietoa esimiesten kautta. He olivat aidosti kiinnostuneita siitä, miten yrityksellä menee taloudellisesti. Nämä henkilöt olivat kiinnostuneita kehittämään toimintaa ja halusivat ottaa käyttöön vuosittaiset kehityskeskustelut. Ohjeistusta aikatauluista ja asiakkaista kaivataan ja tiedonkulun pitäisi olla sujuvampaa.

Koko yrityksen kokonaiskuvaa ajatellen olisi hyvä, jos työntekijät ymmärtäisivät, kuinka yrityksellä menee ja ymmärrettäisiin myös toisen osaston toimintaa. Toimeksiantaja on käyttänyt sähköpostia, mutta tällä tavoitetaan yleensä vain osa työntekijöistä. Parhaiten tiedotteita lukevat ne, jotka ovat muutenkin uteliaita ja tietävät ennestään tai ottavat selvää asioista. Tiedotteet ovat silti tärkeitä. (Haapalainen 2007, 44.)

Yhteinen sähköposti koettiin positiivisena asiana, koska sen kautta tarvittava tieto kulkee kaikille kerralla. Sisältöön kaivattiin sujuvuutta ja tarkentamista. Yritys on tehnyt sähköpostin kautta tiedotteita yrityksen tilasta vuosi sitten. Kerran vuodessa tapahtuva tiedottaminen, ei työntekijöiden mukaan ole riittävä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa tiedottamiseen useammin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.) Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Tärkeänä tekijänä on esimies yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Tällä on vaikutus myös työmotivaatioon. Lisäksi sisäinen tiedotus antaa työntekijöille yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle. Nämä tekijät vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Åberg 1995, 114-115.)

Ulkopuoliset tekijät vaikuttavat jokaisen yrityksen toimintaan. Muutos ei aina liity yrityksen sisäisiin toimiin. Myös ulkopuolelta tulee vaatimuksia, jotka pakottavat tekemään asioita toisin, jotta kilpailussa pysytään mukana. Kun työpaikalla vallitsee ilmapiiri, että muutos voi olla hyväksi, ei jokaisen kohdalla tarvitse käydä läpi muutoksen vaiheita. Tästä esimerkkinä ammattipätevyys koulutukset. Ammattipätevyys on uusittava joka viides vuosi. Tämä koskee jokaista yritystä ja kuljettajaa. Kursilla täytyy valita muutama osio oman mielenkiinnon mukaan. Työntekijät ovat huomanneet, että joukossa on mielenkiintoisia ja oikeasti hyödyllisiä aiheita. Kynnys osallistumiseen madaltuu, kun kurssista koetaan olevan oikeasti hyötyä. Vaihtelevuus tuo mielekkyyttä työtehtäviin. Näiden kursien myötä työntekijät haluaisivat lisää kouluttamista ja tietoa nykyaikaisista työvälineistä.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantaja on mieluisa työpaikka vakavaraisuuden ansiosta. Työnantajalla on hyvä maine työmarkkinoilla. Kun mainetta pidetään yllä, siitä on hyötyä tulevaisuudessa, kun suuret ikäluokat eläköityvät. Osaavista työntekijöistä tulee pula ja toimeksiantajan pystyy työllistämään ammattitaitoiset kuljettajat. Näin he pystyvät pitämään yllä asiakastytyväisyyttä, jolla on vaikutus koko yrityksen tulokseen. Kuusi vastaajaa piti työpaikkaa niin mieluisana, että työskentelevät yrityksessä vielä kolmen vuoden päästä. On kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että näin on myös jatkossa. Ilmapiirin ja kaluston kunnossapitoon on hyvä kiinnittää huomiota jokapäiväisissä tehtävissä.

8.5 Ihmissuhteet

Oletukseni oli, että yritys ei ole selkeästi tuonut esille esimiestyössä tapahtuneiden muutosten merkitystä omistajien ja työntekijöiden väliseen toimintaan. Tämä oletus kumoutui haastatteluiden edetessä. Uudelle lähiesimiehelle oli selvästi tarvetta niin omistajien kuin henkilöstön näkökulmasta ja muutos on ollut pelkästään positiivinen asia. Omistajat halusivat selkeyttää omaa työtään ja työntekijöillä oli tarve läsnä olevaan tukihenkilöön. Lähiesimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvät. Suhteet ovat rennot ja luottamusta löytyy puolin ja toisin. Henkilöstö kokee, että lähiesimiehellä on tarpeeksi aikaa kuunnella työpäivän aikana ilmenneitä ongelmia. He olivat myös sitä mieltä, että uuden esimiehen palkkaaminen toi muutosta koko johdon ilmapiiriin. Nyt työt jakaantuvat tasaisemmin ja kiire on helpottanut. Tämä on vaikuttanut positiivisesti koko työyhteisöön.

Havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta esille kuitenkin nousi ongelma, jossa työntekijöiden ja esimiesten näkemykset eivät kohtaa. Työntekijät ovat ottaneet uuden lähiesimiehen hyvin vastaan ja kokevat, että häntä on helppo lähestyä ja pyytää apua. Työntekijät soittavat helposti apua jopa yöaikaan. Tämä tuo ongelmia esimiehen oman jaksamisen kannalta, koska tavoitettavissa pitää olla ympäri vuorokauden. Työntekijät pitävät ratkaisua hyvänä, koska saavat tarvittavan tuen, jota esimiehet eivät aikaisemmin pystyneet tarjoamaan. He haluavat varmistuksia omaan toimintaan. Esimiehen näkökulmasta parempi ratkaisu olisi yllä mainittu työntekijöiden vertaistuki. Lähiesimiehen pitäisi kannustaa tällaiseen järjestelmään antamalla palautetta ja perustella se oman jaksamisen kannalta. Tätä opinnäytetyötä voisi jatkaa keskittymällä siihen, millainen merkitys esimiehen jaksamisella on koko työyhteisöön.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen pohjalta ei ilmennyt suurempia ongelmia esimiestyössä tai työyhteisössä. Tilanteen ylläpitämiseen on hyvä kiinnittää huomiota ja tämä vaatii työtä kaikilta osapuolilta. Henkilöstön tyytyväisyyttä olisi syytä seurata jatkossa useammin. Vaikka suurin osa työntekijöistä koki, että esimiehille voi puhua kehityskohteista on työyhteisössä aina myös hiljaisempia yksilöitä. Myös heidän mieliteensä olisi hyvä saada jatkossa esille.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaista yrityksen esimiestyö on henkilöstön näkökulmasta. Haastattelu vastasi toimeksiantajan tarpeisiin hyvin. Haastatteleamalla henkilöstöä tavoitteena oli samalla motivoida osallistumaan mahdolliseen kehitysideointiin. Motivointia tukee esimiesten vastauksien perusteella tehdyt jatkotoimet, joilla he tuovat parannuksia päivittäisiin tehtäviin. Vastaajilla ei ollut moitittavaa esimiestyöstä, vaan vuorovaikutuksesta. Tutkimustulokset olisivat olleet luotettavampia, jos vastaajia olisi ollut enemmän. Vastaukset saattoivat poiketa toisistaan paljon, ja oli haastavaa saada yleinen kanta asioihin. Haastattelut kumosivat sen olettamuksen, etteivät työntekijät haluaisi osallistua tutkimuksiin. Päinvastoin, työntekijät kokevat, että kyselyille olisi tarvetta jatkossakin.

HSamalla heidän tehtäviään olisi mahdollisuus tarkastella lähemmin ja pohdinnan alle voisi ottaa sen, voisiko jotain tehtäviä ulkoistaa tai palkata henkilö, joka keskittyisi henkilöstöhallintoon.

10 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota esimiehille työntekijöiden näkökulma yrityksen tilasta ja esimiestyöstä. Työn pohjalta voin todeta, että tällaiselle tutkimukselle oli tarvetta. Prosessina opinnäytetyö toi paljon kokemusta ja selkeyttä opintojen tueksi. Työn kautta pääsin tutustumaan uuteen toimialaan.

Olen työskennellyt saman työnantajan alaisuudessa koko ikäni. Tämä opinnäytetyö auttoi ymmärtämään esimiehen näkökulman varsinkin muutostilanteisiin. Samalla voin jatkossa pohtia myös omaa asemaa työntekijänä, kun syyt esimiehen käytöksen takana ovat selkeämpiä. Opinnäytetyöni toimii itselleni apuvälineenä, jos joskus itse toimin esimies asemassa. Tutkin työtä varten paljon kirjallisuutta, joista muutama teos jää jatkossakin käyttöön.

Olisi mielenkiintoista päästä myös jatkossa seuraamaan toimeksiantajan toimintaa ja nähdä, onko työni auttanut esimiehiä näkemään työntekijöiden näkökulman ja ollaanko toimintaa kehitetty johonkin suuntaan. Toivon, että tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa seuraavia tutkimuksia ajatellen. Koska henkilöstöllä ei ole aikaisemmin ollut halukkuutta vastata kyselyihin, voisi esimiehet nyt toiminnallaan näyttää, että haluttuja muutoksia tapahtuu myös käytännössä. Jatkossa vastaamisen kynnys nettipohjaiseen henkilöstökyselyyn mahdollisesti pienenesi ja henkilöstön otanta olisi suurempi. Tällaisesta tilanteesta hyötyisivät kaikki osapuolet.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIKOIVU, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- AHLROTH, Minea, HAVUNEN, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- AMABILE, Teresa, KRAMER, Steven 2012. Pienet suuret teot. Helsinki: Talentum.
- BORGMAN, Merja, PACKALEN, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- GRÖNROOS, Matti 2003. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely. Helsinki: Finn Lectura.
- HAAPALAINEN, Ilkka 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.
- HASLAM, S.Alexander, REICHER, Stephen D., PLATOW, Michael J. 2011. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus
- HAVUNEN, Risto, LAVIKKALA, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- HYPPÄNEN, Riitta 2009. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.
- JALAVA, Urpo 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- KEHUSMAA, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- KOSKENSALMI, Saija, SEPPÄLÄ, Piia, HAKANEN, Jari, PAHKIN, Krista 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 2016-02-14] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija, SALORANTA, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- KVIST, Hasse, KILPIÄ, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerrus.
- LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ 334/2007. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-04-10] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L3P11>
- LINDHOLM, Tommi, SALMINEN, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Helsinki: J-Impact Oy.
- NUMMELIN, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu, RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OTALA, Leenamajja, AHONEN, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- PURO, Jukka-Pekka 2004. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- PYÖRIÄ, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- SUUTARINEN, Marjaana, VESTERINEN, Pirkko-Liisa. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- TYÖTERVEYSLAITOS 2017. Työhyvinvointi. [Viitattu 2.2.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
- TYÖTURVALLISUUSLAKI 738/2002. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-3-29] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P9>

VALTION LIIKUNTANEUVOSTO 2012. Liikunta ja työurat- työelämä kaipaa myös liikettä. [Viitattu 2017-04-10] Saatavissa: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/9/Tyourajulkaisu.pdf>

ÅBERG, Leif 1994. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy.

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Taustatietoja: Ikä, työsuhde, aikaisempi työkokemus.
2. Työn mielekkyys ja arvostus?
3. Mielenpitoja seuraaviin asioihin: etuudet, henkilökunnan määrä, palkka, tiedottaminen, työajat, työterveyshuolto, työturvallisuus, työvälineet ja yhteistyö. Miten näitä asioita voisi parantaa?
4. Kokeeko henkilökunta tarvetta kehityskeskusteluille?
5. Oletko tyytyväinen esimiestyöhön?
6. Onko vuorovaikutus esimiehen kanssa helppoa ja avointa? Miten sitä voisi parantaa?
7. Kohtelee lähiesimies kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
8. Tiedonkulku? Kaipaako enemmän tiedottamista esim. liikevaihdosta, voittoprosenteista ja mitä voitoilla tehdään?
9. Omat työtehtävät? Onko tavoitteet selkeät?
10. Kannustimet: Saako työstä palautetta? Positiivista/ Negatiivista?
11. Työilmapiiri. Mitkä asiat luovat hyvää työilmapiiriä? Mitkä heikentävät sitä?
12. Pyritäänkö työpaikalla ilmenneet ongelmat selvittämään rakentavasti? Kuunnellaanko näissä tilanteissa työntekijöitä?
13. Näetkö itsesi työskentelevän tässä työpaikassa kolmen vuoden kuluttua?
14. Onko mielipiteesi työhyvinvointiin ja esimiestyöhön muuttunut viimeisen vuoden aikana?